



*Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Magistrale in Gestione d'Impresa
Cattedra di Progettazione Organizzativa*

LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE ORGANIZZAZIONI AMBIDESTRE

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

CANDIDATO

Jessica Cardinali

Matricola: 712681

CORRELATORE

Prof. Luca Giustiniano

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare innanzitutto il mio relatore, il professor Daniele Mascia, per la sua disponibilità, il supporto e soprattutto per i suoi consigli stimolanti, rispettando sempre le mie idee e spronandomi a tirare fuori il meglio.

Ringrazio anche il mio correlatore, il professor Luca Giustiniano, e la Luiss Guido Carli, che mi ha formata in questi due anni, dandomi occasioni di crescita e arricchimento professionale e personale.

Come anche ringrazio i rappresentanti delle due aziende intervistate, per la loro disponibilità, la gentilezza ed il tempo concessomi per poter realizzare questa tesi.

Ringrazio tutte le persone che ho incontrato durante il percorso universitario, come Manuela, Chiara, Fabiana e Bianca. Un ringraziamento speciale va a Luca, per la sua pazienza e sincerità, Francesca per essere la mia consigliera e ad Irene per essere il mio mentore.

Un grazie immenso va agli amici e alle persone che da sempre fanno parte della mia vita poiché anche da lontano non mi hanno mai persa d'occhio e nonostante lo spazio e il tempo abbiano diluito le possibilità di stare insieme, mi hanno fatto sentire la loro presenza e il loro calore. Un grazie speciale a Roberta per essere la mia persona e la sorella che ho scelto.

E poi c'è la colonna portante della mia vita, la mia famiglia: ringrazio i miei genitori per i sacrifici, l'affetto e il sostegno in tutte le mie scelte. Soprattutto ringrazio con tutto il cuore mamma, per essere il mio esempio di vita, per essermi sempre stata accanto in ogni momento e per avermi sempre spronato a dare il meglio di me; papà per essere il mio eroe, per la sua dolcezza e per avermi sempre protetto. Un ringraziamento speciale va anche a mia sorella Debora per i consigli e per essermi vicina in tutto ciò che faccio, ringrazio lo zio insieme ad Anna per i sorrisi che mi hanno sempre regalato e i nonni che mi hanno aiutato ad essere quella che sono oggi.

La cosa di cui più di tutto ringrazio la vita è di avermi donato tutto l'amore che mi circonda.

Indice

| | |
|---|----|
| <i>Introduzione</i> | 6 |
| <i>Capitolo 1</i> | 8 |
| <i>L’Ambidexterity come strategia organizzativa emergente</i> | 8 |
| 1.1. La necessità di cambiamento e contesto di riferimento | 8 |
| 1.1.1. RCA e Seiko: la sindrome del successo seguito dal fallimento | 10 |
| 1.2. Il concetto di Ambidexterity | 11 |
| 1.2.1. GE, azienda di successo nell’exploration-exploitation | 14 |
| 1.3. Forme di ambidestrisimo | 14 |
| 1.3.1. Ambidestrisimo strutturale | 15 |
| 1.3.2. Ambidestrisimo contestuale | 16 |
| 1.3.3. Google: azienda strutturalmente e contestualmente ambidestra | 18 |
| 1.4. Exploration ed exploitation: fattori determinanti..... | 19 |
| 1.4.1. Equilibrio tra exploration ed exploitation | 19 |
| 1.4.2. Innovazione | 21 |
| 1.4.2.1. Imprese riuscite a gestire sia innovazione incrementale e radicale | 23 |
| 1.4.3. Collaborazione | 24 |
| 1.4.4. Assetto organizzativo | 26 |
| 1.4.4.1. Un esempio di struttura organizzativa ambidestra | 27 |

| | |
|---|----|
| 1.4.5. Cultura | 28 |
| 1.4.5.1. Imprese con cultura vincente o deludente: British Airways e IBM..... | 31 |
| <i>Bibliografia</i> | 33 |
| <i>Capitolo 2</i> | 37 |
| <i>HRM a supporto dell’Ambidexterity</i> | 37 |
| 2.1. Azioni individuali | 37 |
| 2.1.1. Caso TalentCo: azienda ambidestra, risultato di azioni individuali..... | 43 |
| 2.2. Sistemi HR a livello organizzativo | 44 |
| 2.3. Pratiche HR ambidestre | 49 |
| 2.3.1. Raggiungere l’Ambidexterity tramite HPWS: caso CloudCo..... | 54 |
| 2.4. Influenza del Top Management | 55 |
| 2.4.1. Leadership e Ambidexterity..... | 60 |
| 2.5. Team e Ambidexterity | 62 |
| 2.5.1. Pratiche HR per l’Ambidexterity nei Team: testimonianze | 66 |
| <i>Bibliografia</i> | 68 |
| <i>Capitolo 3</i> | 72 |
| <i>Organizzazioni ambidestre a confronto: evidenze da due casi studio</i> | 72 |
| 3.1. Introduzione: obiettivi e metodologia..... | 72 |

| | |
|--|------------|
| 3.2. Alfa, azienda manifatturiera | 73 |
| 3.2.1. Storia, vision e valori dell'azienda..... | 73 |
| 3.2.2. Azienda Alfa come organizzazione ambidestra e le politiche HR..... | 74 |
| 3.3. Beta, azienda di servizi..... | 82 |
| 3.3.1. Storia, vision e valori dell'azienda..... | 82 |
| 3.3.2. Azienda Beta come organizzazione ambidestra e le politiche HR..... | 83 |
| 3.4. Conclusioni ed implicazioni della ricerca | 87 |
| <i>Conclusioni</i>..... | 95 |
| <i>Appendice</i> | 97 |
| <i>Bibliografia</i>..... | 102 |
| <i>Riassunto</i> | 108 |

Introduzione

Il lavoro di tesi che verrà illustrato si inserisce all'interno di un dibattito oggi molto attuale. Lo scopo della ricerca, infatti, è andare ad esplorare alcune delle sfaccettature del concetto di Ambidexterity e della sua traduzione in pratica in una realtà aziendale. In più, il focus, nella seconda parte della tesi, sarà rivolto, nello specifico, nelle politiche HR utili a creare un'organizzazione ambidestra. Tenendo conto di un tema recente come l'*Ambidexterity*, sempre più in continua evoluzione, la ricerca del materiale utilizzato come base di studio per questa tesi, si è focalizzato su fonti ed articoli di riviste disponibili e pubblicate in un periodo temporale compreso tra l'anno 2010 e 2019.

La tesi si struttura in 3 capitoli. Il primo capitolo fornirà una spiegazione del contesto di riferimento in cui ci troviamo ai giorni nostri, quali sono i fattori responsabili del suo cambiamento e le relative possibilità di risposta delle aziende a tale sfondo. Tra quest'ultime, si ritrova il caso dell'inerzia organizzativa, seguita da quella culturale, conseguenza della decisione di un'azienda di non investire nell'adattamento al cambiamento. Spiegando il fenomeno di selezione naturale che avviene a riguardo, ecco che una delle soluzioni possibili per sopravvivere risulta l'*Ambidexterity*. Verrà fornita una panoramica dei principali studi relativi all'argomento, soffermandosi in particolare su due tipologie di definizioni di ambidestrisimo:

- Essere ambidestri, significa saper gestire simultaneamente cambiamenti incrementali e radicali;
- Un'azienda ambidestra è colei che riesce a portare avanti sia attività di exploration che di exploitation.

Successivamente, verrà riportata la descrizione di due forme di ambidestrisimo: strutturale e contestuale, di cui saranno esplicitate le caratteristiche salienti e fornito alla fine un esempio di azienda, come Google, la quale rappresenta una combinazione delle due tipologie. Come già accennato, per essere ambidestra, un'impresa deve saper affrontare le richieste e le relative difficoltà che si presentano, una volta che vengono attuate insieme attività relative alla tradizione (exploitation) e all'innovazione (exploration). Come supporto per raggiungere tale obiettivo, gli ultimi paragrafi del primo capitolo saranno dedicati ad elementi che favoriscono il bilanciamento tra le due contrastanti attività: innovazione, collaborazione, assetto organizzativo e cultura. Di ciascun fattore, verranno delineati gli aspetti principali che un'azienda deve assumere e

considerare per avere i mezzi necessari per il perseguimento dell'ambidestritismo. La teoria sarà supportata dalla testimonianza di casi reali di imprese, che seguendo i principi riportati, sono riuscite nell'intento.

Tra gli strumenti utili per aiutare un'azienda a diventare ambidestra, vi sono le politiche HR. Nel *secondo capitolo* verranno analizzate alcune teorie presenti nella letteratura, sia riferita all'Ambidexterity, sia allo Human Resource Management (HRM), secondo le quali esistono dei tratti dell'individuo, con riferimento ai dipendenti e al vertice appartenenti ad un'impresa, che sono positivamente correlate con la capacità di un'azienda di perseguire l'ambidestritismo. A proposito, si procederà ad un'analisi partendo da fattori a livello micro (ovvero a livello di ciascun dipendente) fino ad arrivare a livelli macro come quello dell'organizzazione e del singolo team di lavoro possibilmente presente all'interno. Un'attenzione specifica sarà data al top management team (TMT). In ogni livello accennato, verranno esplicitati i tratti determinanti per l'ambidexterity, come anche le rispettive politiche HR che, secondo la teoria, sono di maggior successo per perseguire l'obiettivo.

Il *terzo capitolo* fornirà una dimostrazione empirica delle teorie riportate. A tal proposito, saranno esaminate due aziende operanti in settori contrastanti: quello manifatturiero e quello di servizi. L'indagine sulle aziende in questione e le relative interviste effettuate saranno il mezzo ideale per rispondere a due domande ben distinte:

- Quali sono le caratteristiche principali di un'azienda per essere definita ambidestra? Si riscontrano tali elementi effettivamente in una realtà aziendale?
- Quali sono le politiche HR che rendono possibile l'ambidestritismo nella realtà? A riguardo, esistono differenze tra imprese operanti in settori diversi?

Dopo aver spiegato brevemente la realtà di riferimento di ciascuna delle aziende, si riporteranno i risultati derivanti dalla ricerca, con alcune considerazioni a riguardo.

Capitolo 1.

L'Ambidexterity come strategia organizzativa emergente

1.1. La necessità di cambiamento e contesto di riferimento

Nel corso degli ultimi anni, si è assistito ad un panorama di profondi mutamenti del contesto economico, tecnologico e sociale, riguardanti in particolar modo i sistemi organizzativi e gestionali delle imprese. La globalizzazione della competizione, la cosiddetta *rivoluzione digitale* e lo sviluppo delle relative competenze, l'importanza della soddisfazione del cliente, la maggiore diffusione dei *big data* e il miglioramento continuo sono solo alcuni dei fattori responsabili del cambiamento. Questo ha portato le aziende a capire quando arriva il momento di cambiare. Accettando che ciò sia inevitabile e cogliendo l'importanza e l'urgenza delle spinte interne/esterne a riguardo, si può assicurare all'impresa sopravvivenza e successo nel tempo. Ma cosa succede invece se un'azienda non è disposta o non riesce ad aprirsi alle nuove dinamiche del contesto in cui si trova? Nella maggior parte dei casi si parla di *inerzia organizzativa e culturale*. Eccessiva stabilità organizzativa può portare, infatti, a maggiore rigidità, rappresentando una trappola per il futuro dell'azienda e non permettendo il cambiamento. Se da una parte la stabilità è un elemento strutturante, che garantisce efficienza e il corretto funzionamento per certi aspetti organizzativi, dall'altra può risultare un ostacolo per raggiungere il successo nel lungo periodo (*paradosso del successo*).

Ciò che conduce un'organizzazione ad irrigidirsi nel tempo sono anche fattori come:

- *la natura umana*, evidente in comportamenti come il mantenimento dello status quo e protezione degli interessi individuali;
- le *rigidità cognitive e strutturali*, dovute a routine, abitudini radicate, complessità ed interdipendenza di sistemi, procedure e processi;

- *la dimensione e l'età*: in quanto aziende più longeve e/o con grandi dimensioni tendono a rimanere più inerti nel tempo;
- *la path-dependence*, ovvero dipendenza da una determinata traiettoria dal punto di vista storico.

Un esempio di come applicando questi elementi si può arrivare anche all'esclusione dal mercato, è rappresentato dall'impresa Kodak, che fortemente legata al suo business principale relativo alle tradizionali macchine fotografiche con i rullini, inizialmente non investì abbastanza nella nuova tecnologia digitale e tale scelta la portò a rimanere indietro non riuscendo a comprendere il processo di *technological substitution* che si stava creando.

A questo punto, è bene porsi la domanda su come un'organizzazione possa gestire il cambiamento e sopravvivere ad esso.

Facendo riferimento alla teoria dell'evoluzione, come sottolineato nell'elaborato di Charles O'Reilly, J. Bruce Harrell e Michael L. Tushman, la sopravvivenza nel lungo periodo di un'organizzazione è sottoposta ad un processo paragonabile a quello della *selezione naturale*. Le prove empiriche di tale fenomeno, erano state rilevate, ad esempio, da Foster e Kaplan studiando la performance di 1000 aziende di grandi dimensioni tra il 1962 e 1998, da cui si osservò che solo 160 aziende erano sopravvissute. Nonostante la dimensione, l'esperienza, e le varie competenze, la maggior parte delle grandi aziende, nel corso degli anni, ha fallito mentre solo alcune sono riuscite a salvarsi.

Ciò che infatti si chiedono i tre studiosi, è capire cosa distingue queste poche imprese da tutte le altre, cosa gli ha permesso di sopravvivere alla *selezione naturale*. Nel caso delle organizzazioni, l'elemento chiave di successo per affrontare il processo precedentemente accennato è l'*adattamento*. Con focus sulle persone, l'adattamento può essere possibile solamente attraverso la combinazione di cognizione, cooperazione, cultura e maggiore senso di appartenenza al gruppo. Nel dettaglio, i tre studiosi hanno evidenziato che le varie sub-unità organizzative devono condividere un destino comune ed avere meccanismi che reprimono un eventuale concorrenza interna al gruppo stesso. Tutto ciò serve per rendere più vantaggioso pensare al beneficio comune, piuttosto che favorire interessi individuali a spese degli altri.

L'approccio appena spiegato da O'Reilly e Tushman, porta ad enfatizzare e a rilevare il tutto nella cosiddetta *Ambidexterity*. Tale concetto, di cui tratteremo più dettagliatamente nel paragrafo

successivo, rappresenta la *dynamic capability* di un'impresa, fondamentale per sopravvivere (Tushman e O'Reilly, 1996).

Riuscire a garantire un fit tra l'organizzazione stessa e l'ambiente circostante, saper riconfigurare asset esistenti e svilupparne di nuovi per affrontare minacce ed opportunità emergenti simultaneamente, determinano una tensione chiave per il successo a lungo termine. I senior leaders, che dimostrano di essere in grado di apprendere e gestire i processi relativi al cambiamento e dei suoi stessi paradossi, sono gli stessi che, per primi, incitano la propria organizzazione ad un orientamento ambidestro.

1.1.1. RCA e Seiko: la sindrome del successo seguito dal fallimento

Tushman e O'Reilly (1996) riportarono i casi di RCA, importante azienda di elettronica, e Seiko, azienda giapponese di orologi. Affrontarono nel corso della loro storia, entrambe le imprese, cambiamenti radicali che stravolsero il loro percorso.

RCA, tra il 1955 e il 1995, dimostrò di essere uno dei maggiori leader nel settore dei semiconduttori, fino all'avvento del transistor, tecnologia disruptive, responsabile di un successivo shake-out. Insieme all'entrata di nuovi competitors come Motorola, RCA iniziò a decedere. Sebbene inizialmente RCA era un ottimo produttore di transistor, l'aria che si respirava dentro l'azienda era totalmente diversa. Vi era un confronto tra opinioni differenti tra chi sostenesse il nuovo business, credendo che potesse risultare vincente, dall'altra parte c'era chi pensava che entrare in un nuovo mercato fosse troppo rischioso, incerto. Alla fine, con le sue risorse, RCA aveva deciso di focalizzarsi ed investire nel nuovo business, rispetto a quello suo core. Purtroppo, a causa di una non chiara strategia e di opinioni interne contrastanti, l'azienda fallì nel tentativo di concentrarsi su entrambi i business.

A differenza di ciò, la strategia di Seiko risultò vincente. Partendo da una piccola produzione di orologi, l'impresa si impegnò nello sperimentare differenti tecnologie, con obiettivo di diventare uno dei leader del settore. Quello che ne derivò fu che Seiko passò dal vendere solo orologi meccanici, a puntare a due business come quello core insieme a quello dei quartz watch (Tushman e O'Reilly, 1996).

1.2. Il concetto di Ambidexterity

“There is at least one point in the history of any company when you have to change dramatically to rise to the next performance level. Miss the moment and you start to decline” (Tushman e O’Reilly, 1996, pp. 8-30), sosteneva Andrew Grove (Director of Engineering di Intel) come testimonianza della necessità di un approccio proattivo al cambiamento. Per rimanere “a galla” nel lungo periodo, le aziende devono essere *ambidestre*, ovvero essere in grado, soprattutto, di implementare sia un *cambiamento incrementale che radicale* (Tushman e O’Reilly, 1996).

Essere un’organizzazione ambidestra vuol dire, generalmente, saper simultaneamente fare *exploration* ed *exploitation*. Riguardo alla prima capacità, un’azienda dimostra di essere capace di competere in nuovi mercati, esplorare nuove opportunità, idee o tecnologie; mentre con la seconda si intende saper sfruttare le attuali capacità, i processi e prodotti caratteristici di essa e competere in tecnologie e mercati maturi. Gli stessi Tushman e O’Reilly avevano sottolineato come questo tipo di organizzazioni sappiano convivere con strutture, processi e culture contrastanti, spesso incoerenti tra loro, ma fondamentali per affrontare periodi di stabilità e di cambiamenti incrementali ed altri di cambiamenti radicali. Anzi, proprio tale caratteristica ne diviene il vantaggio competitivo.

Dal loro studio è stato evidenziato che molte aziende, però, hanno fallito a causa della loro inability di giocare due partite contemporaneamente: essere sia efficaci difensori di ciò che diviene velocemente vecchia tecnologia ed efficaci attaccanti con nuove tecnologie. Piuttosto, dovrebbero essere capaci di ricreare sé stessi. Così, di fronte all’evoluzione del contesto, si richiede il simultaneo riallineamento e cambiamento: nella strategia e struttura, nelle persone, nelle loro skills ed abilità, nei programmi e politiche rivolte proprio a tutto il personale dell’azienda e nella sua stessa cultura.

Mentre però, è facile cambiare un’impresa in difficoltà, è complicato cambiarne una che dimostra segni di successo. Invece, come già precedentemente affermato, le organizzazioni ambidestre, corrono rischi e sanno gestire la tensione tra:

- *Cambiamento continuo (convergenza)*: ovvero processo di miglioramento moderato e graduale (non drastico), sfruttando struttura, know-how, prodotti e tecnologie già esistenti. La capacità di gestire ciò è l’*exploitation*.

- *Cambiamento discontinuo (frame-breaking)*: ovvero processo di distruzione creativa, radicale e instabile (drastico), che dà origine a una nuova struttura, nuove idee e nuovi prodotti/servizi. La capacità di gestire tale dinamica è l'*exploration* (Maci, 2017).

Raggiungere flessibilità ed economia di scala e di scopo simultaneamente, è una decisiva chiave di successo.

Come già accennato, tutti questi elementi rientrano nel concetto di *ambidestrisimo*, che da anni ormai è stato fonte di interesse di molti studiosi. A partire da Robert Duncan che per primo usò il termine *ambidextrous*, l'intervento di March (1991) spiegò come un'organizzazione deve essere bilanciata tra le esigenze dell'*exploration* che dell'*exploitation*.

Da una parte, saper identificare e cogliere nuove opportunità potrebbe migliorare la capacità di rinnovare il proprio know-how, ma al contrario, se si esagera, porterebbe a rimanere intrappolati in un ciclo di ricerca senza fine; mentre dall'altra saper sfruttare ciò che si sa fare meglio favorisce, con la sua maggiore certezza, risultati di breve termine, rischiando però di trascurare la capacità di affrontare i mutamenti ambientali. Avere piuttosto, abbastanza *exploitation* assicura l'attuale possibilità di sopravvivenza, mentre abbastanza *exploration* ne assicura la futura. (Raisch e Birkinshaw, 2008).

Per March, l'*exploitation* è sinonimo di: controllo, certezza e riduzione di errore, mentre l'*exploration*: ricerca, scoperta, autonomia e innovazione. Seguendo il ragionamento di March, riportano Raisch e Birkinshaw, anche autori come Baum, Li e Usher (2000), definiscono l'*exploitation* come forma di apprendimento ottenuta tramite una ricerca locale, miglioramento pratico, selezione e riutilizzo di routines esistenti. L'*exploration*, invece, è visto come un tipo di "learning" esplorativo, ottenuto tramite processi di variazione concertata, sperimentazione pianificata.

La maggioranza dei studiosi, però, sono d'accordo nel concludere che un giusto equilibrio tra due opposte tipologie di *organizational learning*, sia fondamentale. A favore di questo vantaggio competitivo, sono centrali anche i comportamenti e i flussi di conoscenza derivanti dai livelli gerarchici più alti (top-down) e quelli ai livelli più bassi (bottom-up e orizzontali), di cui si discuterà nel capitolo successivo (Raisch e Birkinshaw, 2008).

Tushman e O'Reilly, come già accennato precedentemente, hanno fornito un importante contributo nello spiegare le caratteristiche di un'organizzazione ambidestra, sostenendo il perseguimento di *exploration* insieme al cambiamento radicale mentre l'*exploitation* con quello

incrementale (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis e Thrassou, 2015). Coloro che non riescono né a migliorarsi in maniera costante né a rivoluzionarsi adattandosi, sono destinati a fallire.

Empiricamente, He e Wong (2004) dimostrarono come la teoria fornita rispecchiasse la realtà con una relazione positiva tra la compresenza delle due forme di learning in un'impresa e il tasso di crescita delle vendite insieme a quella negativa tra quest'ultimo e il focus solamente o su exploration o exploitation.

Come sostengono Chebbi, Yahiaoui, Vrontis e Thrassou, l'*organizational ambidexterity* si è dimostrata un "sacro Graal", oggetto, nel corso degli ultimi anni, di molti studi, soprattutto per la stretta connessione tra l'ambidexterity e la performance di un'organizzazione. La maggioranza delle ricerche riguardanti questa relazione, hanno riportato gli effetti positivi dell'ambidestrisimo sulla crescita delle vendite, sui rating di performance, sulla valutazione di mercato e sulla sopravvivenza dell'azienda (O'Reilly e Tushman, 2013).

Più nel dettaglio, come riportano Raisch e Birkinshaw, gli studiosi Auh e Menguc trovarono empiricamente che assumere una posizione media tra due opposti di exploration ed exploitation, fosse una scelta strategica per la crescita nel lungo periodo.

In conclusione, per non rischiare di fallire, se l'ambidexterity può essere considerata come il cuore delle capacità dinamiche di un'organizzazione, essa dovrebbe essere affiancata da tre attributi strutturali:

- *adattabilità*: ovvero la capacità di riprogettare e ridefinire programmi al fine di soddisfare la domanda emergente nel mercato;
- *agilità*: ovvero capacità di coordinare e progettare iniziative rivolte al cambiamento e che, se ben integrate, possono diventare un vantaggio competitivo;
- *riflessività*: ovvero l'abilità di assumere una reazione positiva al cambiamento (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis e Thrassou, 2015).

1.2.1. GE, azienda di successo nell'exploration-exploitation

General Motors (GE), leader da anni nell'industria pesante, il suo business tradizionale (exploitation), è protagonista di una nuova scelta strategica rivolta allo sviluppo di un sistema operativo per computer su vasta scala industriale per fabbriche e attrezzature industriali (exploration).

Riguardo l'exploitation, la maggior parte dei suoi prodotti è costituita da beni ad alto costo (motori a reazione, locomotive, turbine a gas) che potrebbero avere una lunga durata ma che richiedono costanti investimenti in ricerca e sviluppo.

A riguardo, l'azienda sta cercando di investire il proprio know-how ingegneristico in progetti di sistemi che sfruttano il digitale e l'intelligenza artificiale come nella stampa 3D per creare parti nuove, ottenendo una maggiore velocità nella produzione delle parti, maggiore resistenza della composizione e riducendo il peso delle parti nei motori a reazione. Investe sia nell'exploration che nell'exploitation, rivolgendosi alle risorse e capacità già esistenti, insieme a creare team responsabili di ricercare idee e progetti nuovi. Ad esempio, passando dalla manutenzione reattiva a quella preventiva, GE è riuscita a ridurre i tempi di fermo non programmati e ad aumentare l'efficienza delle macchine. Quello che dimostra fare l'impresa, è di coniugare la sua bravura nella produzione industriale di beni fisici (exploitation), al mondo digitale (exploration) (Hobcraft, 2016).

1.3. Forme di ambidestritismo

Al fine di gestire contemporaneamente le tensioni caratteristiche delle due contrastanti attività (exploration ed exploitation), piuttosto che seguire solamente una delle due rischiando o di non guadagnare nuova fonte di conoscenza, o di arrivare all'obsolescenza, tra vari studi in letteratura, sono stati definiti in particolare due modelli: quello strutturale e quello contestuale.

1.3.1. Ambidestrisimo strutturale

L'approccio strutturale è determinato dalla scelta di un'azienda, come introdotto dall'autore Duncan (1976), di separare strutturalmente business unit (o gruppi dentro le business unit) che si occupano di attività relative all'exploitation da altre che sono focalizzate su quelle dell'exploration.

Secondo Gibson e Birkinshaw, queste strutture distinte tra loro, sono utili per affrontare in maniera ottimale la richiesta costante di allineamento e di adattabilità. Questa separazione è permessa tramite *divisione spaziale* e *strutture parallele*. La *separazione spaziale* può essere a livello di business unit o a livello corporate, assicurando che ciascuna unità possa rispondere ed essere configurata secondo i bisogni specifici del proprio ambiente (Raisch e Birkinshaw, 2008). Viceversa, la presenza di *strutture parallele* permette di poter fare switch tra l'uno e l'altro tipo di attività. A testimonianza di questo, possono coesistere: una struttura primaria formale dell'unità, usata per task routinari e per la garanzia di efficienza, e una secondaria (come network o project teams) rivolte a task maggiormente rischiosi ed innovativi. Queste ultime due strutture convivono in una stessa business unit (Raisch e Birkinshaw, 2008). Si può invece parlare di *separazione temporale*, quando un'unità è coinvolta per un certo periodo in task relativi all'exploitation e in un altro periodo in quelli relativi all'exploration.

Nonostante necessità differenti, l'integrazione pianificata e la disponibilità di risorse creano un coordinamento vantaggioso per entrambe le divisioni. La parola chiave per gestire questo tipo di modello è l'equilibrio. Ciò si traduce nella capacità di saper dare senso e cogliere le opportunità derivanti dal paradosso della simultanea esistenza delle tue attività.

In genere, a livello organizzativo, l'unità di exploration, che analizza nuovi mercati, tentando di rilevare tendenze emergenti, si presenta con limitate dimensioni, una decentralizzazione delle decisioni e con processi maggiormente snelli. Al contrario, l'unità di exploitation, la quale garantisce l'allineamento della struttura con le richieste dei prodotti e consumatori esistenti, mostra dimensioni notevoli, con decisioni prese direttamente dal top management e processi più burocratici. In conclusione, ci si trova di fronte ad una struttura organica da una parte e ad una meccanica dall'altra, sotto le quali vi è un principio di collaborazione. In questo caso, il ruolo del top management è quello di favorire tale cooperazione e prendersi la responsabilità di eventuali

trade-off tra le due unità. Riguardo il personale, la struttura presenta ruoli chiari e definiti con preferenza di skill più specialistiche.

Gibson e Birkinshaw, però, riportarono due cause a sfavore dell'ambidestrismo strutturale:

- *l'isolamento organizzativo*: ovvero la tendenza dell'unità di exploration a perdere di vista il core business, sviluppando idee nettamente scollegate ad esso, e che non mostrano avere un futuro certo e fattibile. Una possibile soluzione sarebbe quella di contenere il contrasto tra le divergenze insite nelle strutture duali, ma si tratterebbe sempre di soluzioni top-down, con i top managers responsabili dell'allocazione delle risorse e dei task del personale, quando invece gli stessi dipendenti dovrebbero impegnarsi, nel loro piccolo, al raggiungimento dell'equilibrio;
- *country club culture*: ovvero maggiore enfasi sul concetto di fiducia e supporto sociale, piuttosto che sulle aspettative riguardo i risultati, rendendone difficile il successo.

1.3.2. Ambidestrismo contestuale

Gibson e Birkinshaw (2004) definiscono l'ambidestrismo contestuale: “as an interplay of system capacities for alignment and adaptability that simultaneously permeate an entire business unit and rely on the behavioural capacity of the organization to accomplish this task successfully” (Gibson e Birkinshaw, 2004, pp. 209-226). Un'azienda che applica questo tipo di approccio, è colei che dà la possibilità al personale di dedicare il proprio tempo e i propri sforzi all'allineamento e all'innovazione. Riesce, quindi a creare un *contesto* ovvero un insieme di stimoli e pressioni, motivatori per un soggetto a comportarsi in maniera flessibile tra le due forme di attività (exploration ed exploitation).

Il focus evidente è la funzione del singolo, piuttosto che dell'organizzazione in sé. Ciò di cui si sta parlando, è un tipo di contesto definito di supporto e con focus su elevate performance, rimanendo l'azienda con i suoi dipendenti efficiente, ma anche all'altezza dei cambiamenti dell'ambiente competitivo. Questo modello aiuta un'organizzazione a superare un'eventuale inerzia strutturale e/o culturale, e a volgere lo sguardo simultaneamente anche verso la strada del cambiamento.

I managers, all'interno della stessa, devono essere i primi ad incoraggiare gli individui ad occuparsi sia di exploration che di exploitation. Questo si realizza in pratica attraverso incentivi, controllo

ed atteggiamenti idonei all'obiettivo. Gli stessi dipendenti sono invece, come accennato precedentemente, responsabili dell'implementazione dell'ambidexterity contestuale, attraverso i propri comportamenti. Sono, inoltre, di competenza dei livelli operativi le decisioni. I ruoli sono per lo più flessibili, riflesso del modello di cui si sta trattando, con anche skills più generiche (Gibson e Birkinshaw, 2004).

In quest'ultimo caso, l'ambiente di lavoro deve essere costituito da: *stretch*, *discipline*, *support* e *trust*. Andando a definire tali attributi:

- *stretch*: vuol dire creare, tra l'azienda e i suoi membri, una sinergia, la quale dovrebbe sfociare in una vision e progetto comuni al fine di cogliere nuove opportunità e sfruttare bene quelle già esistenti;
- *discipline*: chiare e precise indicazioni sul modus operandi del personale, accompagnate da rapidi feedback ed esplicitazione di definiti standard, attesi dall'organizzazione stessa;
- *support*: valori comuni, libertà di agire come al tempo stesso assistenza, sono elementi chiave per favorire un clima sociale positivo, fondamentale per l'ambidestrisimo. Collaborazione e condivisione, che lasciano spazio alla diversità tra i membri, diventano gli ingredienti principali per un contesto di supporto a dipendenti ambidestri;
- *trust*: teamworking e fiducia possono condurre al raggiungimento di obiettivi condivisi (Armour, 2015).

Per favorire l'ambidestrisimo contestuale, serve anche il supporto della *cultura* aziendale, la quale deve promuovere contemporaneamente sia il controllo delle operations, sia la creatività. Riflesso della propria cultura, i dipendenti devono, secondo tale modello, assumere un'apertura mentale dando priorità a bisogni organizzativi, prima dei propri e con la volontà di prendere iniziativa, di gestire più progetti insieme, approcciando alle relazioni con gli altri in maniera costruttiva e positiva. In generale, quindi, tutti i soggetti devono essere uniti verso un solo futuro (O'Reilly, 2013). Applicando tale strategia, come dimostrato da Gibson e Birkinshaw, in una ricerca tra 41 business unit, si raggiunge l'ambidestrisimo attraverso un sostegno contestuale e che ciò è legato positivamente alla performance (Raisch e Birkinshaw, 2008). Un limite dell'approccio contestuale è presentato nella mancanza di supporto adeguato ad un'azienda nell'adattarsi a cambiamenti *disruptive* del mercato. Questo è testimoniato dal fatto che la responsabilità del decision making affidata solo ai livelli operativi può risultare rischioso, in quanto risulterebbe necessario anche la partecipazione dei senior managers. Riassumendo, questo modello non riesce ad esplicitare come

un'azienda dovrebbe gestire i cambiamenti radicali, piuttosto è in grado di permettere solo un'exploration ed exploitation limitate entro un dato progetto o business unit (O'Reilly e Tushman, 2013).

Entrambi gli approcci (strutturale e contestuale) presentano propri punti di forza e di debolezza, ma poiché, come illustrarono Chen e Katila (2008), l'exploration ed exploitation sono da un lato tra di loro contrastanti e di natura in competizione, dall'altro hanno in realtà bisogno di essere complementari all'interno di un'organizzazione (O'Reilly e Tushman, 2013).

O'Reilly, nella sua ricerca "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", spiega che molte aziende consolidate sviluppavano inizialmente un nuovo business tramite un ambidestrisimo strutturale, per poi integrare il tutto con un approccio contestuale, quando tale business avesse raggiunto una certa maturità e l'unità di exploration avesse ottenuto la legittimità politica ed economica ad agire. In seguito, l'autore riporta anche casi di aziende che intraprendevano un percorso nella maniera appena descritta, con la differenza di risfruttare poi nel corso del tempo, il modello strutturale.

In sintesi, conclude l'autore, ciò che è maggiormente evidente nella realtà dei fatti, è che le organizzazioni applicano un determinato modello sulla base della situazione che si presenta davanti. A conferma di questo, evidenzia come l'ambidestrisimo contestuale può essere più efficace nel promuovere l'innovazione locale e l'adattamento a piccoli cambiamenti del contesto; viceversa l'ambidestrisimo strutturale può essere utile per supportare le aziende a raggiungere soluzioni più innovative e rischiose in settori e/o business in cui la sua impronta è già esistente e matura (O'Reilly e Tushman, 2013). I limiti di ciascuna forma di ambidestrisimo sono colmati: quello contestuale risolve il problema della gestione delle interrelazioni, mentre quello strutturale compensa l'assenza di supporto da parte dei senior managers nel decision making (O'Reilly e Tushman, 2013).

1.3.3. Google: azienda strutturalmente e contestualmente ambidestra

L'azienda Google rappresenta l'esempio di un'azienda che possa essere definita sia strutturalmente che contestualmente ambidestra.

A livello strutturale, la novità è stata la nascita della nuova parent company: Alphabet. Facendo ciò, l'azienda ha creato una struttura ad ombrello, separando fisicamente le unità dedicate ai

business consolidati e maturi come Google Maps, YouTube o Chrome, da entità fisiche che avrebbero dato spazio a business nuovi e rischiosi come GoogleX e Google Capital, focalizzati piuttosto sulla ricerca di società di tecnologia in fase di crescita o di soluzioni tecnologiche sempre più innovative. Le prime erano le più maggiori fonti di entrate e di profitti per Google, il quale però ha deciso di investire anche in attività che inizialmente assorbono molto denaro, non garantiscono un ritorno economico immediato e potrebbero avere bassi livelli di successo. La differenza sta però, nel caso in cui l'azienda sia capace di fornire libertà di crescita a questo tipo di business, permettendogli di svilupparsi così da riportare benefici significativi nel lungo termine. Da una parte, quindi, separando nettamente a livello di struttura i business maturi da quelli più recenti, Google riesce a perseguire sia obiettivi di innovazione e flessibilità, sia di efficienza ed integrità dei suoi brand. La capacità di saper esplorare nuove pratiche, prodotti o modelli di business sfruttando anche quelli esistenti, è ciò che è riuscito a fare Google. Sviluppando così questa nuova struttura insieme anche ad Alphabet, l'impresa è in grado di definire il giusto approccio alla strategia e all'esecuzione per ciascuna parte dell'attività, soprattutto in base alle circostanze ambientali.

A dimostrazione di questo, Google dimostra di essere anche ambidestra a livello contestuale, grazie all'applicazione della regola del 70-20-10 per cento: il 70% del tempo del lavoratore è rivolto ad attività relative al core business, il 20% su progetti di miglioramento incrementale relativi al core business e il 10% a progetti di innovazione non-core. È proprio in quest'ultimo 10% che rientra il Google X Lab, laboratorio dove hanno avuto origine anche gli occhiali del progetto Glass. Così facendo, il perseguimento di progetti innovativi è svolto insieme ai task quotidiani. La sfida di Google risiede proprio nel pensare alle cose di cui ancora non si era consapevoli della loro necessità (Pittino, 2016).

1.4. Exploration ed exploitation: fattori determinanti

1.4.1. Equilibrio tra exploration ed exploitation

La dicotomia exploration-exploitation deve essere sciolta per raggiungere la sopravvivenza a lungo termine. È considerata elemento chiave dell'organizzazione ambidestra. Empiricamente è

difficile da raggiungere un equilibrio tra i due opposti, soprattutto a causa della preferenza verso l'exploitation, fonte di profitto assicurato a breve termine. Occuparsi, viceversa, solo di exploration risulterebbe un rischio di impraticabilità di idee non fattibili realmente. (Pittino, 2016). Il bilanciamento dei due elementi è un concetto dinamico che richiede un'attenzione manageriale costante. Il metodo necessario a tale scopo implica l'utilizzo di *capability-building processes*, ovvero processi di realizzazione dell'abilità di equilibrare le due attività, e di *capability-shifting processes*, ovvero al fine di spostarsi da una capacità all'altra per adeguare il dualismo trattato alle mutevoli richieste dell'ambiente.

A riguardo, un'analisi interessante, che verrà poi approfondita nel capitolo successivo, è quella di dare uno sguardo al rapporto tra le due forme di agire. A livello individuale, i requisiti da avere per poter affrontare la dicotomia, è saper gestire le questioni relative ai propri task, insieme a saper controllare i bisogni del contesto con un approccio proattivo al cambiamento. A livello del team, una determinata composizione, specifici dati relativi al gruppo favoriscono l'ambidestritismo, mentre a livello organizzativo, il top management deve assumere un approccio dinamico verso l'ambidexterity, costituito dalla disponibilità di investimenti, risorse e di volontà personale per il suo raggiungimento (Luger, Raisch e Schimmer, 2018).

Indagando nei concetti:

- *Exploitation*: include la volontà di approfondire le conoscenze in un'area già esistente. Lo scopo è quello di migliorarle, piuttosto che andare alla ricerca di nuove idee;
- *Exploration*: implica cogliere nuove opportunità, nuova fonte di conoscenza al di fuori del campo cognitivo già noto, ed essere alla ricerca di informazioni aggiuntive, utili in contesti incerti. È un approccio più rischioso, con output come l'innovazione (Greco et al., 2019).

La *dynamic capability* di gestire i due fronti, secondo Luger, Raisch e Schimmer, porta ad assumere la padronanza dei cambiamenti incrementali come anche di episodi di mutamenti rivoluzionari. Perseguire l'ambidestritismo, come riferiscono gli autori, riflette una decisione a lungo termine con relativi cambiamenti di strategia, cultura e struttura (Luger, Raisch e Schimmer, 2018).

Il bilanciamento tra i due tipi di *learning process* si rispecchia ed è favorito da fattori come: l'innovazione, un determinato design organizzativo, collaborazione e una cultura aziendale adeguata. A tal proposito, viene approfondito ogni singolo elemento nei paragrafi successivi.

1.4.2. Innovazione

Lin ed altri autori hanno analizzato come alti livelli di attività legata alla tradizione e quella relativa all'esplorazione sono strettamente legati ad elevati livelli di innovazione radicale ed incrementale. Questo concetto conduce poi a risultati eccellenti di performance.

Da una parte, continuano gli autori, perseguendo *innovazione radicale* sono necessari: tempo, alti investimenti, propensione al rischio e tolleranza di possibile fallimento. Nonostante i possibili alti ritorni economici che potrebbero derivare da tali attività, l'incertezza del loro esito aumenta la loro imprevedibilità. Infatti, il problema più rilevante di questo genere di innovazione è quello di richiedere tempo per la ricerca, analisi e previsione, soprattutto verso risorse utili per sviluppare idee sia all'interno che fuori dell'organizzazione (Lin et al., 2013). Dall'altra parte, raggiungere *innovazione incrementale* significa focalizzarsi sulle conoscenze e risorse già presenti, che sono in genere maggiormente disponibili, e assicurano una garanzia di ritorno economico nel breve termine. Se sono efficienti da un lato, dall'altro rischiano anche di essere più facilmente imitabili e sostituibili e, soffermarsi solo su quest'aspetto, potrebbe condurre al fallimento sviluppando competenze eccessivamente specifiche senza una visione generale (Lin et al., 2013).

Dalla fusione di questi due tipi di innovazione, si può generare una chiave di successo per un'azienda. Ciò è dimostrato: dai benefici derivanti dall'innovazione radicale come un possibile ampliamento del mercato di sbocco e una maggiore quota di mercato a lungo termine, e contemporaneamente, dai vantaggi relativi all'innovazione incrementale come un miglioramento della qualità e del valore creato dai prodotti/processi esistenti (Lin et al., 2013).

Ma come può essere creata l'innovazione caratteristica dell'*ambidexterity*? Nel loro tracciato "Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The role of a Learnign Capability and Innovation Ambidexterity", Lin e gli altri autori spiegano che esiste l'innovazione generata dall'interno dell'azienda, precisamente dal comportamento degli individui, dipartimenti o da fuori di essa, in particolare da università o centri di ricerca.

Nel momento in cui però i membri di un'azienda condividono gli stessi background, capacità, non si presenta la possibilità di avere più punti di vista riguardo un tema, che piuttosto potrebbe cogliere nuove opportunità e nuove fonti di know-how. Casi di mancanza di volontà, da parte del personale, di esplorare nuovi orizzonti, superando i propri limiti, è spesso causa di incapacità di cambiare ed innovare. Si preferisce, piuttosto, rimanere nella propria "comfort zone", costituita dalle attività

relative solamente all'exploitation. Piuttosto, prodotti innovativi derivano dalla valorizzazione della diversità e dal volgere lo sguardo verso conoscenze che siano, o risultati di know-how esistente ma rielaborato in maniera differente, o derivanti da nuove fonti ancora ignote (Lin et al., 2013).

Un altro aspetto utile da cogliere sono due distinti approcci all'innovazione: uno relativo all'*attività di R&D* e un altro relativo al *miglioramento continuo* (Koryak et al., 2018).

La funzione relativa alla *Ricerca e Sviluppo* presenta due conseguenze opposte verso l'attività di exploration e quella di exploitation. Riguardo l'exploration, risulta essere uno stimolo positivo attraverso la creazione e sviluppo di idee ed invenzioni e di un flusso di nuove informazioni (Koryak et al., 2018). Quello che invece si presenta come l'altra faccia negativa della medaglia, è la riduzione dei ritorni economici dovuti agli alti investimenti iniziali necessari per avviare la ricerca e lo studio di nuovi prodotti. Viceversa, la R&D ha un effetto negativo sull'exploitation, soprattutto nelle piccole imprese, che non sono in grado di fornirsi il capitale e le risorse necessarie per procedere con l'attività. Puntare ad allocare il capitale esistente esclusivamente a nuove iniziative di R&D, piuttosto che investire su assets complementari, porta a diminuire il valore aggiunto di progetti di R&D già precedentemente avviati e finanziati (Koryak et al., 2018). Un beneficio fornito dagli investimenti in R&D è favorire la relazione tra creatività ed innovazione. Questo è confermato dal momento in cui idee creative possono sostenere un'azienda nel riconoscere opportunità di sviluppo tecnologico (Revilla e Rodriguez-Prado, 2018). Investimenti, per esempio, in training del personale tecnico o in strutture che facilitano la collaborazione creativa, sono elementi che dimostrano come un'azienda che investe in R&D possa essere più capace di valutare e definire idee per innovazione di prodotto o processo (Revilla e Rodriguez-Prado, 2018).

Riguardo il *miglioramento continuo*, è paragonato ad un cambiamento positivo incrementale caratteristico di un'organizzazione. Quest'ultimo supporta la crescita dell'azienda, soprattutto focalizzandosi sull'attività di exploitation, dove permette di eliminare eventuali sprechi, garantire la massimizzazione dell'efficienza nei processi e nei stessi prodotti (Koryak et al., 2018). Fornire un maggior controllo dei comportamenti interni all'azienda è fondamentale in tale processo. Una testimonianza risiede in attività come:

- *Kaizen*: pratica focalizzata sul cambiamento costante e di piccola entità. Il metodo presenta tecniche rivolte alla riflessione, analisi dell'efficacia operativa. Permette di ricercare la perfezione e ottimizzare le risorse per evitare eventuali inefficienze;
- *Six-sigma*: metodo costituito da principi con obiettivo di: miglioramento della qualità e dell'efficienza aziendale, adeguata allocazione di risorse tra i vari processi. Costituito da 5 fasi per l'analisi di un determinato processo: definizione, misura, analisi, miglioramento e controllo.

Interessante risulta essere anche come il rapporto tra l'innovazione e il bilanciamento exploration-exploitation dipenda anche dal settore di riferimento, in particolare soffermandosi sulla distinzione tra azienda manifatturiera e di servizi (Revilla e Rodriguez-Prado, 2018). Una ricerca ha dimostrato che, sulla base di 3 elementi caratteristici di un servizio, si può notare che:

- essendo un servizio *intangibile*, il passaggio di idee creative in nuovi servizi potrebbe risentire di questioni relative al trasferimento di know-how a causa di costi di coordinamento e di comunicazione;
- poiché un servizio richiede la *co-presenza del cliente* per offrire ed usufruire di esso, ciò implica che potrebbe focalizzarsi più sulla relazione tra i due, piuttosto che sull'innovazione delle caratteristiche del prodotto, limitando la creazione di nuove idee;
- *intensità di HR*: ovvero l'importanza del know-how presente negli individui porta ad un elevato coinvolgimento del personale che spende, in genere, meno tempo nell'innovazione di processo. Per cui, rispetto all'innovazione nel manufacturing, un'azienda di servizi è più concentrata nei cambiamenti organizzativi a livello umano, piuttosto che di innovazione tecnica (Koryak et al., 2018).

1.4.2.1. Imprese riuscite a gestire sia innovazione incrementale e radicale

Ottimi esempi di imprese definite ambidestre che sono state in grado sia di rafforzare la propria posizione sui mercati maturi e già esistenti attraverso l'innovazione incrementale, sia di entrare in quelli emergenti grazie all'innovazione radicale sono: Hewlett-Packard, Johnson & Johnson e

ABB (Asea Brown Boveri). La caratteristica principale di queste organizzazioni, è proprio la loro capacità di rinnovarsi ed innovarsi.

Hewlett-Packard ha dimostrato di saper variare dal core business iniziale di strumentazione, a nuovi business come dell'informatica, allargando il portfolio dal mercato degli hardware a quello dei software.

Johnson & Johnson è, invece, un'azienda partita con la vendita di prodotti di consumo, passando anche alla produzione di farmaci e macchinari medici; mentre ABB si è evoluta nel corso degli anni da un'impresa focalizzata solamente sulla robotica in Svezia e Svizzera, si estese anche in Europa, operante anche nell'automazione e nell'energia, con prodotti come sistemi di trasporto ed attrezzatura per la trasmissione elettrica (Tushman e O'Reilly, 1996).

1.4.3. Collaborazione

Rogan e Mors, nella loro opera "A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations" (2014), hanno dimostrato come un approccio focalizzato sul network possa spiegare alcuni aspetti relativi alla capacità dei membri di un'organizzazione, di saper gestire la dicotomia tra exploration-exploitation. Il management è responsabile del collegamento tra i soggetti appartenenti ad un'impresa definita ambidestra.

Partendo da un'analisi a livello individuale, i due autori espongono come la rete di network che circonda un soggetto, influisca direttamente sul suo comportamento. Questa influenza si esprime sulla base di determinate caratteristiche delle relazioni di cui si parla.

Rogan e Mors hanno indagato più dettagliatamente alcuni elementi rilevanti del network, decisive verso l'ambidexterity, traendo le seguenti conclusioni:

- Le attività di exploration sono favorite da un network costituito da legami scarsamente connessi (*sparse connected networks*). L'ipotesi è stata sostenuta dal vantaggio di questo tipo di rapporto rivolto a concedere l'accesso a nuove informazioni e conoscenza anche dall'esterno. Al contrario l'exploitation è agevolata da un'alta densità di network interno che permette di mobilitare le risorse dentro l'azienda. Ciò comporta l'esistenza di norme condivise e cooperative e il trasferimento rapido di informazioni all'interno dei confini dell'organizzazione (Rogan e Mors, 2014).

- Andando ad analizzare il know-how che viene trasferito da un soggetto ad un altro, si può definire l'importanza dell'eterogeneità del contenuto stesso del messaggio. Maggiore è la varietà del contenuto, maggiore è l'accesso a nuove idee ed informazioni e maggiore è la stessa possibilità di implementare soluzioni innovative o una ricombinazione di progetti già avviati, ma sviluppati in una maniera differente al passato (Rogan e Mors, 2014).
- Considerando rapporti formali ed informali in un'azienda, si può determinare ciò che favorisce una o l'altra attività. Per cominciare, i legami formali, ovvero quelli che considerano i ruoli, la reputazione e il potere di un'organizzazione, sono più idonei ad attività legate al core business (exploitation). Invece quelli informali sono associati a norme non scritte, utili per superare la distanza sociale tra i vari livelli e che può essere più utile per l'exploration. La conclusione è che, secondo gli autori, potrebbero coesistere entrambi i tipi di network: informale e formale con i rispettivi vantaggi. Da una parte, con quello informale, si evita l'eccessiva burocrazia e la convivenza di nuova conoscenza con quella esistente, mentre quello formale è meno costoso, assicurando una struttura robusta dietro i vari business e il rispetto generale di tutti i ruoli. La struttura formale è efficace in momenti di stabilità e con alta prevedibilità, mentre quella informale è più incisiva in situazioni eccezionali ed impreviste (Rogan e Mors, 2014).

Possibili problemi che si creano all'interno di un gruppo, sono testimonianze come la tendenza a rivolgersi solamente verso soggetti che hanno simili competenze od esperienze, evitando chi sia diverso da sé oppure top managers che non accettano il fatto di assumersi l'incarico di mentore. Le soluzioni a disposizione sono varie come, per prima cosa, trasmettere nell'azienda l'importanza della condivisione di informazioni, del mentoring e degli stessi rapporti sociali. Per fare un esempio, l'attività di mentoring risulta essere fondamentale per abbattere le barriere tra collaboratori e coinvolgere maggiormente i nuovi assunti, aumentando i tassi di retention (Cross, Parise e Weiss, 2007). Coloro che sono resi partecipi dal network, dimostrano una cultura più flessibile, una forma di decision making più decentralizzata, aumentando la connessione sia tra soggetti vicini che anche tra quelli più periferici.

A tal proposito, la comunicazione è favorita dalla cosiddetta *collaborazione virtuale*, supportando l'engagement. Ciò collega anche coloro che sono fisicamente lontani, ma che attraverso strumenti IT a supporto come la posta elettronica, videoconferenze o instant messaging, riescono a mettersi in contatto. Lo scopo di tali mezzi è la condivisione di competenze, know-how, e l'eliminazione

delle distanze sociali e geografiche esistenti tra le unità presenti a livello mondiale (Cross, Parise e Weiss, 2007).

1.4.4. Assetto organizzativo

Come già affermato nei paragrafi precedenti, per raggiungere il successo sia nel breve che nel lungo periodo, un'azienda dovrebbe saper gestire la necessità di rinnovarsi adeguandosi alle richieste dell'ambiente, insieme al bisogno di efficienza e stabilità. Ne deriva l'esigenza di allineare agli obiettivi appena enunciati, una struttura organizzativa nuova. Il risultato che si ottiene dal connubio exploration-exploitation è una convivenza tra una gerarchia specializzata e un network che sappia garantire un giusto coordinamento.

Le unità relative all'exploration, basate sui concetti di agilità ed innovazione tenderanno verso meccanismi più fluidi, viceversa quelle appartenenti all'exploitation, daranno priorità a una struttura più stabile e gerarchica. Si riscontrano così due esigenze contrastanti con una determinata struttura che rispettivamente la soddisfa:

- Da una parte prevale il bisogno di *efficienza*, dove vi è la preferenza di un assetto organizzativo burocratico, centralizzato, formalizzato, gerarchico e standardizzato: si parla, in questo caso, di *struttura meccanicistica* (Raisch e Birkinshaw, 2008). Tali elementi si presentano in unità di dimensioni maggiori, adatte per il core business, con competenze relative alla qualità e alle operations e focus sull'innovazione incrementale e sulla produttività.

Una struttura meccanicistica e centralizzata nel decision making favorisce l'exploitation. È appropriata per ruoli routinari e in contesti stabili, dove sia necessario un livello di condivisione di risorse elevato.

- Dall'altra parte la *flessibilità* diventa un requisito fondamentale. Le unità di exploration sono avvantaggiate da un design strutturale che si adatta facilmente, piatto, maggiormente decentralizzato, poco formalizzato e con un grado minore di condivisione delle risorse. È rivolto a concetti come l'innovazione definita *breakthrough*, la sperimentazione, il rischio e l'imprenditorialità. La *struttura organica* è l'ideale, soprattutto per contesti incerti e altamente variabili per motivi legati alle richieste dei consumatori, a cambiamenti dell'ambito competitivo ed altro.

La contemporanea presenza delle due strutture, le quali si presentano coerenti internamente rispetto ai propri processi e cultura, è la chiave della crescita di un'organizzazione ambidestra. Si richiede integrazione e coordinamento tra le due divisioni, garantendo efficienza a breve termine ed innovazione a lungo termine (Tushman e O'Reilly, 1996).

Gli stessi Tushman e O'Reilly hanno riportato nell'opera "Ambidextrous Organizations" (1996) testimonianze di aziende che mantengono la loro dimensione portando avanti il proprio business tradizionale, dando evidenza anche a piccoli gruppi autonomi di lavoro. L'obiettivo, spiegano gli autori, era quello di suscitare nei membri dei team descritti un senso di responsabilità e padronanza dei propri risultati. Ciò favoriva la competenza di teamworking, di imprenditorialità e di propensione al rischio.

Rimanendo grandi, tale caratteristica permetteva alle aziende trattate di raggiungere economia di scala e di scopo, e contemporaneamente soddisfare in maniera più tempestiva e diretta i consumatori o a sviluppare una nuova tecnologia, finalizzata ad avere una propria applicazione. Il ruolo principale dell'azienda, in questo caso, era quello di supportare tali operazioni. Analizzando questo tipo di approccio, con riferimento ai gruppi autonomi rispetto al resto dell'organizzazione, si parla di *skunkworks*, ovvero team isolati con obiettivo di determinare soluzioni innovative e rischiose, soprattutto riguardo lo sviluppo di nuovi prodotti. Tali gruppi sono ideali al fine di non far perdere di vista all'azienda lo scopo della massimizzazione dell'efficienza del proprio core business, garantendo simultaneamente anche uno sguardo al futuro per rispondere alle esigenze mutevoli dell'ambiente esterno, cavalcando l'onda del cambiamento.

1.4.4.1. Un esempio di struttura organizzativa ambidestra

Azienda come Johnson & Johnson, secondo Tushman e O'Reilly, ha riportato una struttura organizzativa tipica di un'impresa definita ambidestra, cercando di rimanere di piccole dimensioni, dando rilevanza a team autonomi. J&J è costituito da 165 imprese separate. Tali unità sono autonome, responsabili dei propri business e relativi risultati ed investimenti. In contemporanea, però, è presente un vantaggio competitivo risultante dalle loro grandi dimensioni come nel marketing e manufacturing. J&J sfrutta il suo brand per sviluppare nuovi prodotti ed entrare in nuovi mercati. Inoltre, il compito della corporate è quella di diffondere una vision comune al gruppo e monitorare i risultati di ognuna delle 165 sedi operative. In più, un altro vantaggio della

sede centrale è quello che il decision making sia maggiormente vicino al cliente, di rendere tutto il processo più rapido ed efficace. Sfruttando la sua dimensione, l'azienda riesce ad ottenere anche economia di scala e di scopo. Sviluppare una struttura focalizzata sulla decentralizzazione, sulla responsabilità di ciascuno, insieme ad un modello di riferimento comune e alla condivisione di know-how, è la chiave per l'equilibrio dell'azienda tra i benefici della sua notevole dimensione e quelli dell'autonomia della singola unità (Tushman e O'Reilly, 1996).

1.4.5.Cultura

“In the nineties the heroes, the winners, will be entire companies that have developed cultures that instead of fearing the pace of change, relish it.” (Tushman e O'Reilly, 1996, pp. 8-30.), riportavano Tushman e O'Reilly nel loro elaborato “Ambidextrous Organizations” (1996).

La domanda che i due autori, inoltre, si sono posti è: come può un'azienda dare forma in maniera adeguata a una cultura organizzativa che sappia sia implementare la strategia di oggi, sia creare le condizioni per creare competenze all'altezza dell'ambiente competitivo di domani?

Tale questione rispecchia una delle più grandi sfide manageriali, tipiche di un'organizzazione ambidestra (Tushman e O'Reilly, 1996).

Sia la cultura che l'identità aziendale risultano essere una capacità strategica fondamentale per gestire l'ambidexterity. Promuovere un'identità comune diventa spesso difficile se un'azienda cerca anche di adeguarsi alle richieste del mondo esterno. Particolarmente complesso è stabilire quali valori, quali principi sono adeguati sia per perseguire l'exploration che l'exploitation (O'Reilly e Tushman, 2013).

La cultura rispecchia i valori dell'organizzazione, i quali influenzano i comportamenti di tutti i dipendenti di un'azienda, partendo dal top management fino ai livelli operativi. Sostengono Lin et al., che senza norme e valori coerenti e condivisi, non si creeranno i presupposti per:

- uno scambio di informazioni e know-how;
- un supporto reciproco;
- un coinvolgimento sia tecnico che umano da parte degli individui.

In primis, l'organizzazione deve essere la promotrice di giusti ideali che, la stessa, ha il desiderio che questi ultimi vengano sostenuti dai suoi membri. Una cultura competitiva, continuano gli studiosi, potrebbe condurre i soggetti a non voler condividere con altri le proprie conoscenze, mentre promuovere fiducia e condivisione è l'azione chiave per favorire una distribuzione equa ed efficace del know-how (Lin et al., 2013).

La caratteristica di avere una mentalità aperta da parte di un'organizzazione favorisce la scelta degli individui di accettare in certi casi il rischio, di prendere iniziativa e di aprirsi verso gli altri. In quest'ultimo caso, una cultura aperta conduce i propri dipendenti ad acquisire fiducia, rispetto reciproco e sempre più volontà di collaborare e di imparare dall'altro per raggiungere un obiettivo comune. Da una parte, la collaborazione nel team favorisce le attività tradizionali e un loro miglioramento continuo (exploitation), contemporaneamente diventa un mezzo per creare innovazione (exploration). Questo è la chiave per sviluppare sia innovazione incrementale che radicale, creando un vantaggio competitivo (Lin et al., 2013).

Una cultura dove gli individui si rispettano e si supportano a vicenda, li incoraggia anche ad assumere un atteggiamento più rischioso ed imprenditoriale, in termini di propensione verso la scoperta di nuovi prodotti, tecnologie e condivisione di progetti non ancora sperimentati (Lin et al., 2013).

Analizzando più dettagliatamente le caratteristiche predominanti che una cultura aziendale *ambidestra* vincente dovrebbe avere, si può notare come le stesse aziende di successo sappiano imparare cosa abbia funzionato bene dal proprio passato ed incorporarlo nella propria strategia rivolta al futuro (Tushman e O'Reilly, 1996).

Una mancanza di allineamento e di coerenza interna tra strategia, cultura, processo, struttura e persone sarebbe, al contrario, sintomo di un'azienda che rischierebbe il fallimento. A tal proposito, solo le organizzazioni che dimostrano di essere un passo in avanti, riescono a non cadere nella trappola della cosiddetta *inerzia culturale*. Essa è la conseguenza più grave, insieme all'inerzia strutturale, che nasce quando un'impresa si ostina a non voler cambiare la propria struttura, ormai radicata profondamente nell'organizzazione e risultata in passato di successo, ma che non è più in grado di gestire le richieste del contesto sempre più complesso. Infatti, più alcune norme, valori e determinati comportamenti si sono dimostrati vincenti nel corso degli anni, più sono istituzionalizzati nell'azienda, più l'inerzia culturale si manifesta. Questo è strettamente legato all'età, dimensione e al successo dell'azienda (Tushman e O'Reilly, 1996). Cambiare la cultura

aziendale risulta essere una delle trasformazioni più critiche in una corporate (Tushman e O'Reilly, 1996).

Gli stessi Tushman e O'Reilly, hanno riportato, nello scritto "Ambidextrous Organizations" (1996) alcuni esempi di aziende che hanno attuato un cambiamento a livello culturale, dimostratosi una chiave di successo rispetto ai propri competitors. Un caso è stato quello di Nordstrom, azienda operante nel settore del commercio al dettaglio di vestiti, che era passato da 36 negozi e 9000 dipendenti nel 1983 a 76 negozi e 35000 dipendenti entro il 1995. Questo grazie alla sua scelta di non affidarsi ad un controllo formale ridotto a procedure, politiche e supervisione diretta, ma piuttosto ad una cultura costituita da norme e valori con focus su un sistema di controllo sociale (Tushman e O'Reilly, 1996). Tale controllo sociale serviva per coordinare le attività al fine di rispondere al meglio alle richieste dei consumatori di ogni tipo.

Viceversa, nel loro elaborato, vengono presentati anche esempi di aziende in cui si è manifestato il *paradosso della cultura*, ovvero in cui la cultura stessa è legata alla struttura risultata vincente in passato e che non riesce a rinnovarsi per affrontare il presente e futuro. La questione di saper gestire una cultura che sappia essere all'altezza sia di cambiamenti gradualmente che rivoluzionari, è quello che è maggiormente richiesto nell'affrontare l'innovazione strategica (Tushman e O'Reilly, 1996).

La cultura è il collante tra le due attività di exploration ed exploitation. Nonostante ciascun mindset abbia le proprie esigenze, essa rimane l'elemento principale che rende unita l'azienda (Tushman e O'Reilly, 1996).

I cosiddetti *controlli sociali*, come definiti da Tushman e O'Reilly, sono simultaneamente *tight* e *loose*. Devono essere *loose* ovvero che tali valori siano adattati al tipo di attività che deve essere svolta; viceversa devono essere *tight*, ovvero essere condivisi e considerati di base comune come, per esempio, l'apertura e disponibilità verso gli altri team aziendali, lo spirito di iniziativa, propensione al rischio e al cambiamento ed altro (Tushman e O'Reilly, 1996).

Viene sostenuta, secondo gli autori, l'integrazione e l'identità aziendale, sinonimo di fiducia e riflesso di un'azienda costituita da un forte senso di appartenenza da parte dei propri membri (Tushman e O'Reilly, 1996).

Per sostenere una cultura ambidestra è fondamentale il supporto di managers allineati con i valori aziendali e che, in prima persona, incoraggiano gli altri livelli organizzativi a promuoverli,

divenendone un modello e portatore diretto. Viene favorita l'autonomia e responsabilità locale, insieme a un robusto sistema di riferimento con visione globale.

A proposito della *vision*, è necessaria una visione comune e uguale per tutti, rimarcando i confini entro i quali il top management può prendere decisioni (Tushman e O'Reilly, 1996). Una vision crea uno scopo e direzione unica, guidando le azioni e comportamenti del gruppo aziendale. È un mezzo efficace per motivare le persone verso la prospettiva futura voluta dal management, fornendo un punto di riferimento sia per obiettivi a breve che a medio-lungo termine. Essa è un elemento importante sia per definire goals chiari e stimolanti per le attività con focus sull'efficienza (exploitation), sia per favorire la condivisione di risorse e know-how che l'integrazione nelle attività più rischiose (exploration). Per tali motivi è positivamente correlata ad entrambi gli aspetti (Koyak et al., 2018).

1.4.5.1. Imprese con cultura vincente o deludente: British Airways e IBM

Tushman e O'Reilly, nell'elaborato "Ambidextrous Organizations" (1996), spiegano il caso di aziende che hanno dimostrato una cultura riscontrata di successo, rispetto ad altre che hanno invece fallito.

Un'impresa che è riuscita negli anni a riscattarsi è la British Airways. Nel 1981, l'azienda subì una perdita clamorosa. I suoi clienti avevano una percezione negativa riguardo l'azienda, come i stessi dipendenti erano imbarazzati anche a riconoscere che lavorano per essa. La BA dovette aspettare 5 anni dopo, quando i profitti aumentarono, grazie alla decisione di passare da un business di trasporti a un business di servizi. Puntò molto su un progetto relativo alla cultura come un programma riguardante i managers chiamato *Managing People First (MPF)*, ovvero gestire le persone prima. Il suo punto di forza è stata la costanza ed importanza, soprattutto fornita dal top management grazie al loro supporto. Un cambiamento interno culturale rilevante fu la chiave del successo: sistema di compensation e scema di valutazione basati su come i managers si comportavano e non solo su come agivano. Tale cultura si era dimostrata inimitabile, in quanto dava l'opportunità di fornire un servizio di alta qualità.

Al contrario, una cultura dimostratasi fallimentare è stata quella di IBM. Azienda di enormi dimensioni e di grande successo nel settore dei computer, tra il 1990 e il 1993 ha perso quasi 14 miliardi di dollari. Come mai tale crisi? A causa dell'approccio sbagliato al cambiamento. IBM non si rese conto del reale peso degli ostacoli che potevano sussistere nell'affrontare il business di un'azienda di certe dimensioni. Una cultura caratterizzata da un'eccessiva arroganza derivante derivanti da fattori di successo precedenti e da uno sguardo rivolto erroneamente troppo dentro l'azienda. Il soffermarsi troppo sui valori interni esistenti da sempre come la ricerca dell'eccellenza, dimostrò l'incapacità di riuscire a rispondere in maniera immediata ed adeguata alle richieste del mercato. Non rilevando la necessità di cambiare, rischiò di fallire. Un modello burocratico, patriarcale e consolidato che ha offuscato la vista dell'impresa (Tushman e O'Reilly, 1996).

Bibliografia

ALBERT DANIEL, 2018. Organizational Module Design and Architectural Inertia: Evidence from Structural Recombination of Business Divisions, *Organizational Science* [online], 29 (5), 890-911. Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1210>.

ARMOUR ALEXANDRO F., 2015. Achieving Contextual Ambidexterity Through the Implementation of High Performance Work Systems (HPWS), *Dissertation, Georgia State University* [online], 1-78. Disponibile su: https://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/55.

CABIGIOSU ANNA, ZIRPOLI FRANCESCO, CAMUFFO ARNALDO, 2013. Modularity, interfaces definition and the integration of external sources of innovation in the automotive industry, *Research Policy* [online], 42, 662-675. Disponibile su: www.elsevier.com/locate/respol.

CHEBBI HELA, YAHIAOUI DORRA, VRONTIS DEMETRIS, THRASSOU ALKIS, 2015. Building Multiunit Ambidextrous Organizations- A transformative framework, *Human Resource Management* [online], 54 (S1), S155-S177. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/>.

CROSS ROBERT L., MARTIN ROGER D., WEISS LEIGH M., 2006. Mapping the value of employee collaboration, *the McKinsey Quarterly*, [online], 3, 29-41. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/mapping-the-value-of-employee-collaboration>.

CROSS ROBERT L., PARISE SALVATORE, WEISS LEIGH M., 2007. The role of networks in organizational change, *the McKinsey Quarterly* [online]. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-role-of-networks-in-organizational-change>.

FANG CHRISTINA, LEE JEHO, SCHILLING MELISSA A., 2010. Balancing Exploration and Exploitation Through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning, *Organizational Science* [online], 21(3), 625-642. Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>.

GRECO LINDSEY M., CHARLIER STEVEN D., BROWN KENNETH G., 2019. Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work, *Human Resource Management Review* [online], 29, 179-195. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jrmr.2018.06.001>.

HOBBCRAFT PAUL, 2016. Balancing Exploration and Exploitation to Improve Performance, *Hype Innovation* [online]. Disponibile su: <https://blog.hypeinnovation.com/balancing-exploitation-exploration-for-changing-performance>.

KORYAK OKSANA, LOCKETT ANDY, HAYTON JAMES, NICOLAOU NICOS, MOLE KEVIN, 2018. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation, *Research Policy* [online], 47, 413-427. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>.

LIN HSING-ER, MCDONOUGH III EDWARD F., LIN SHU-JOU, LIN CAROL YEH-YUN, 2013. Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity, *Production Development & Management Association* [online], 30 (2), 262-278. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x>.

LIU YANG, LIANG XINGKUN, SHI, 2018. Brokerage and balance: Creating and effective organizational interface for product modularization in multinational R&D, *Research Policy* [online], 47, 1133-1146. Disponibile su: www.elsevier.com/locate/respol.

LUGER JOHANNES, RAISCH SEBASTIAN, SCHIMMER MARKUS, 2018. Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity, *Organizational Science* [online], 29 (3), 449-470, Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>.

MACI LUCIANA, 2017. Che cos'è l'innovazione incrementale e perché è importante quanto quella radicale, *EconomyUp* [online]. Disponibile su: <https://www.economyup.it/blog/che-cose-linnovazione-incrementale-e-perche-e-importante-quanto-quella-radicale/>.

MARCHEGIANI ROSANNA, 2009. Organizzazione formale e informale, *Pmi.it* [online]. Disponibile su: <https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/197527/organizzazione-formale-e-informale.html>.

O'REILLY III CHARLES A. e TUSHMAN MICHAEL L., 2011. Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit, *California management review* [online], 53(4), 5-23. Disponibile su: <https://cmr.berkeley.edu/>.

O'REILLY III CHARLES A. e TUSHMAN MICHAEL L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Academy of Management Perspectives* [online], 1-31. Disponibile su: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf.

PITTINO DANIEL, 2016. L'impresa ambidestra: Forme Organizzative tra stabilità e cambiamento, *Prospettive in Organizzazione* [online]. Disponibile su: <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/limpresa-ambidestra-forme-organizzative-tra-stabilita-e-cambiamento-pittino/>.

RAISCH SEBASTIAN e BIRKINSHAW JULIAN, 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management* [online], 34 (3), 375-409. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308316058>.

REVILLA ELENA e RODRIGUEZ-PRADO BEATRIZ, 2018. Building ambidexterity through creativity mechanism: Contextual drivers of innovation success, *Research Policy* [online], 47, 1611-1625. Disponibile su: <http://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>.

ROGAN MICHELLE, MORS MARIE LOUISE, 2014. A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations, *Organizational Science* [online], 25(6), 1860-1877. Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0901>.

SFERRAZZO ROBERTA e TORCHIA ENRICO, 2019. Organizzazioni ambidestre e ibride, *BenEssere organizzativo* [online]. Disponibile su: <https://www.benessereorg.it/organizzazioni-ambidestre-e-ibride/>.

TEE RICHARD, DAVIES ANDREW, WHITE JENNIFER, 2019. Modular designs and integrating practises: Managing collaboration through coordination and cooperation, *Research Policy*, [online], 48, 51-61. Disponibile su: www.elsevier.com/locate/respol.

TURATI CARLO, 2019. Organizzazioni ambidestre in equilibrio tra efficienza e cambiamento, *Risorse Umane & Non Umane* [online]. Disponibile su: <http://www.runi.it/organizzazioni-ambidestre-inequilibrio-tra-efficienza-e-cambiamento/>.

TUSHMAN MICHAEL L. e O'REILLY III CHARLES A., 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolution Change, *California Management Review* [online], 38 (4), 8-30. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165852>.

ZIMMERMANN ALEXANDER, RAISCH SEBASTIAN, BIRKINSHAW JULIAN, 2015. How is Ambidexterity Initiated the Emergent Charter Definition Process, *Organization Science* [online], 26(4), 1119-1139. Disponibile su: <https://doi.org.10.1287/orsc.2015.0971>

Capitolo 2.

HRM a supporto dell'Ambidexterity

Al fine di definire un'organizzazione ambidestra, è fondamentale che anche la sua stessa funzione HR lo sia. Kang, Morris e Snell (2007) riportarono la teoria in cui unirono il concetto dell'HRM (Human Resource Management) all'ambidestritismo e allo stesso bilanciamento tra le sue attività (exploration ed exploitation). Questi ultimi tipi di mindset nominati, secondo i tre studiosi, si realizzano grazie ad interazioni sociali legate a due forme di strutture con configurazioni HR contrastanti: quella *imprenditoriale* e quella *cooperativa* (le quali saranno poi spiegate nei successivi paragrafi). La prima (imprenditoriale) è associata all'exploration, costituita da flessibilità, specializzazione e orientamento ai risultati; mentre la seconda (cooperativa) è legata all'exploitation ed implica interdipendenza, orientamento al team working e sviluppo di competenze più generali (Medcof e Song, 2013).

Andando però più nel dettaglio, si possono distinguere azioni e pratiche HR applicate a diversi livelli:

- individuale;
- organizzativo, tra cui anche a livello del Top Management e quello del team.

2.1. Azioni individuali

Considerando l'ambidestritismo come fenomeno a multi-livelli, è necessario analizzare come si sviluppa anche a livelli micro, come quello individuale. A conferma di questo, determinate caratteristiche dei dipendenti, conducono all'ambidexterity (Junni et al., 2015). In primis, componenti come le decisioni, competenze, capacità e tratti tipici sono parte della spiegazione dell'analisi macro del fenomeno ovvero a livello dell'organizzazione (L.M. Greco et al., 2019).

Dallo studio di Junni, Sarala ed altri (2015), si deduce che fattori come *background*, *orientamento* e *cognizione* di un individuo possano essere considerati antecedenti all'ambidestritismo.

- Il *background* influenza la tendenza ad essere ambidestro, in particolare il background legato alla *formazione ed educazione*. Dipendenti con maggiore esperienza "positivista" (ad esempio

nel campo della finanza) sono più tendenti ad occuparsi di attività legata all'exploitation, rispetto a chi ha una formazione rivolta a campi, ad esempio, delle Risorse Umane o del marketing. Anche il cosiddetto *industry tenure*, con riferimento al periodo di tempo nel quale una persona abbia avuto una determinata occupazione in un settore specifico, influisce nello sviluppo dell'ambidestria. Coloro che non occupano ruoli senior in un'impresa e/o che non siano da tanto tempo all'interno di un settore, sono più propensi ad ottenere risultati ambidestri e viceversa. Riguardo l'ampiezza del background trattato, dipendenti che lo presentano ampio, potrebbero essere più adatti, come ad esempio un ingegnere con un MBA (Junni et al., 2015).

- Riguardo l'*orientamento*, gli autori riportarono ricerche, secondo le quali se ne possono distinguere cinque tipi. Per primo, il *locomotion orientation*, definito come la tendenza a cambiare, ad allontanarsi dal proprio status quo. Quest'ultimo è un approccio ideale. Ciò è dimostrato dal caso delle *aspirazioni di carriera*, dove chi è più stimolato a non rimanere nel proprio stato attuale, è anche più propenso ad alternare comportamenti legati all'exploration ed altri invece all'exploitation (Junni et al., 2015).

Vi è il *learning goal orientation* positivamente connesso a tali comportamenti, grazie alla sua capacità di adeguarsi a nuove situazioni e volontà di arricchirsi con nuove conoscenze. Uno studio specifico è stato svolto da Greco et al. nel 2019. Due altri tipi di orientamenti vennero individuati relativi al goal orientation: quello legato alla performance e quello, invece, alla competenza. L'approccio al "*mastery*" riferito all'abilità e capacità dell'individuo, si applica con la tendenza all'acquisizione di nuove skills e con l'impegno a sviluppare quelle già esistenti. Elementi, in questo caso, sono apprendimento (learning), autoefficacia e motivazione pre-training. Persiste questo tipo di orientamento anche in casi di fallimento ed è stimolato maggiormente da situazioni nuove. Una testimonianza si ha quando un dipendente deve imparare il funzionamento di una nuova tecnologia e ciò potrebbe portare anche a situazioni di fallimento, nel momento in cui la stessa persona non è in grado inizialmente di implementare la tecnologia stessa. Gli individui che presentano di più questo tipo di approccio, sono anche gli stessi che possiedono una maggiore motivazione e preferenza per l'exploration, giustificato dal fatto che tale attività è sinonimo di incertezza, sperimentazione e continua scoperta. Sarà presente, quindi, una propensione al non arrendersi davanti ai cambiamenti e all'auto-miglioramento.

I dipendenti aventi, invece, un orientamento rivolto alla *performance*, ricercano approvazione e feedback positivi. È una forma di mindset più vicino all'*exploitation*. Piuttosto si focalizza sulle skills ed attività già esistenti, evitando di fare errori. Non è più rilevante il training, quanto invece diventa un elemento chiave la *task performance*. Gli individui con tale approccio rischiano di essere più ansiosi a causa delle maggiori comparazioni svolte, avendo poi meno efficacia nell'affrontare i cambiamenti. Il ragionamento dietro è come la routine sia facilmente valutabile da terzi (es. supervisor), rispetto all'*exploration* in cui c'è più rischio di feedback negativi a causa dell'assenza di ritorni immediati e della sua incertezza nei risultati (Greco et al., 2019).

Un'altra componente di un mindset ambidestro è l'*assessment orientation*. Si tratta della scelta di preferire la possibilità di più alternative facendo confronti, piuttosto che rimanere nella propria "comfort zone". Questo tipo di orientamento presenta, però, dei rischi come *il tentativo di evitare il goal*, ovvero il focus su alte performance ignorando ruoli nuovi e non routinari a causa della possibilità di poter fallire (come già trattato precedentemente) (Junni et al., 2015). Gli autori Junni et al. fornirono anche una spiegazione relativa a fattori personali legati alla *disciplina* e alla *passione*, ciascuno risultatosi ideale per una determinata attività: la disciplina verso l'*exploitation*, la passione verso l'*exploration*. Un mix delle due favorisce l'ambidestrità (Junni et al., 2015).

Orientamenti *ibridi* risultano essere una soluzione ai paradossi tipici di un'organizzazione ambidestra: individui con un pensiero analitico (*approccio introverso*), contemporaneamente a un *approccio estroverso*, sono più capaci di gestire task esplorativi che quelli legati all'efficacia. Anche la stessa *intelligenza emotiva* si dimostra, secondo alcuni studi, una componente fondamentale per gestire situazioni divergenti (Junni et al., 2015).

- La *cognizione* di un soggetto si riferisce alla capacità intellettuale e alla propensione all'acquisizione di nuovo know-how. L'abilità di problem solving e di elaborazione di nuove conoscenze è sintomo di una migliore capacità di memoria e di buoni esiti procedurali, soprattutto in casi di formazione. Questo deriva dalla predisposizione a detenere un carico cognitivo di maggiori dimensioni, necessario per apprendere differenti informazioni. È sinonimo di un mindset di *exploration*.

L'autoefficacia (*self-efficacy*), testimone della consapevolezza e fiducia di una persona nelle proprie capacità, rafforza l'ambidestrità (Junni et al., 2015). Trattando l'*ambidexterity*, i

dipendenti sono di fronte costantemente a sfide e situazioni differenti, verso cui devono utilizzare approcci diversi. Per questo, sono propensi ad agire se pensano che possano farcela (Yu et al., 2018).

In particolare, l'autoefficacia relativa ad un determinato ambito è necessaria al fine di permettere la comprensione e la possibilità di poter fare previsioni in quel determinato campo. In questa visione, facendo una distinzione tra performance e creatività, si può definire *auto-efficacia nella creatività* come la convinzione di sé, in grado di creare risultati creativi. Tale caratteristica è positiva alla stessa creatività. Viceversa, il *self-efficacy nella performance* è il credere di riuscire a svolgere bene il proprio lavoro. Quest'ultimo è connesso alla performance stessa. Un aspetto critico, però, si ha nel momento in cui si perseguono finalità non realistiche od eccessivamente rischiose (Hirst, et al., 2018).

Parlando di creatività ed innovazione, nelle azioni messe in atto dai singoli, essi dipendono da alcuni fattori personali, esposti da Anderson ed altri (2014) nel loro elaborato e riassunti nei punti seguenti:

- specifici *tratti* personali favoriscono la creatività. Sulla base delle dimensioni della personalità individuate dagli studi sul Big Five (estroversione-introversione, gradevolezza-sgradevolezza, coscienziosità-negligenza, nevroticismo-stabilità emotiva, apertura mentale-chiusura mentale), è stato dimostrato che la relazione personalità-creatività è complessa e necessita dell'analisi di ogni singola dimensione. Nel dettaglio, quando il cosiddetto *job scope* (risultato di cinque elementi come varietà delle skills, identità e valore del task, autonomia e feedback) è elevato, nevroticismo ed estroversione sono negativamente correlati alla creatività, mentre la coscienziosità e gradevolezza non hanno un impatto rilevante, al contrario dell'apertura mentale che la influenza positivamente solamente se il *job scope* è basso.
- Rispetto al tipo di *pensiero* perseguito, si può comprendere la propensione dell'individuo o alla generazione o all'implementazione di una nuova idea. Uno stile di pensiero intuitivo è positivamente connesso alla ricerca di nuovi progetti e soluzioni; mentre uno stile sistematico no. Entrambi risultano avere un impatto negativo verso la loro esecuzione. Un aspetto interessante però, è di come uno stile cognitivo favorevole ad unire elementi disconnessi, nel tentativo di ottenere nuovi punti di vista, sia legato a capacità come auto-disciplina e tolleranza del rischio e dell'incertezza. Assumere una tipologia di pensiero definito *divergente* (che si riferisce a progetti ad alta creatività), insieme ad un pensiero *convergente* (che tenta di mettere

in pratica le idee, trasformandole in innovazione), risulta una strategia di successo. Il ruolo della competenza è evidente, specie riguardante l'attenzione al dettaglio. Rispetto a ciò, una profonda ed ampia esperienza nel problem solving, comporta un riscontro positivo in termini di innovazione (Revilla e Rodriguez-Prado, 2018).

- La *conoscenza* e le *abilità* (in particolare quelle tecniche) dei singoli risultano fondamentali per la creatività.
- Lo *stato psicologico* ha un impatto sia verso la creatività che verso l'innovazione, sulla base di emozioni positive o negative. In realtà, entrambi gli stati influenzano positivamente la creatività, così da poter concludere che un'ambivalenza emozionale (una simultanea presenza delle emozioni) la promuove. Simultaneamente, se i supervisor forniscono un supporto tramite feedback, l'essere veritieri ed affidabili sviluppa un livello elevato di creatività.
- La *motivazione* risulta un elemento chiave, soprattutto quella intrinseca, poiché sinonimo di curiosità e passione verso la materia. In aggiunta, anche valori come lo *sforzo* e la *fiducia* sono ingredienti rilevanti sia verso un comportamento innovativo che creativo. A riguardo, lo sforzo risulta negativamente legato alla creatività, viceversa la fiducia ha un impatto favorevole alla generazione e proposta di nuove idee, ma meno per la loro implementazione.
- La *complessità del lavoro* è importante per la creatività. Affinché essa possa realizzarsi, il task deve essere identificabile, rilevante per l'azienda, garantire feedback ed autonomia, come fornire ed usufruire di varie skills (Anderson et al., 2014).

Esistono motivatori intrinseci od estrinseci che influenzano l'agire di un individuo, in particolare l'agire in maniera ambidestra. In questo caso, prendersi le responsabilità di richieste spesso non chiare o che presentano delle difficoltà, è all'ordine di coloro che sono favorevoli all'ambidestrità. Al contrario, le *norme soggettive*, ovvero le relazioni sociali o pressioni ricevute dall'esterno per comportarsi in una determinata maniera, risultano un motivatore estrinseco. Le regole di un team sono pressioni che contribuiscono alle azioni individuali.

Ricerca l'approvazione dei propri superiori, comprendendo ciò che si aspettano da noi, diventa il promotore a rivolgersi positivamente ad un comportamento ambidestro. Infine, è stato dimostrato che un comportamento simile, conduca a migliori performance (Yu et al., 2018).

Il raggiungimento dell'equilibrio tra exploration ed exploitation risulta possibile così anche a livello individuale. A determinati livelli di *seniority*, è permesso l'ambidestrità, grazie a specifiche azioni riportate nello studio di Swart ed altri (2019). Questi ultimi si concentrarono ad approfondire

il rapporto esistente tra l'agire dei dipendenti di un'organizzazione e il grado di anzianità (es. project manager, subordinati o colleghi). Più approfonditamente, osservarono quali sono le più frequenti iniziative individuali. Si arriva alla conclusione secondo la quale il livello di seniority influenza in maniera diretta l'agire manageriale che, a sua volta, sarà in grado di creare un'organizzazione ambidestra. Le cinque azioni chiave e alcune delle relative pratiche HR individuate dalla loro analisi sono:

- *Role expansion*: la tendenza a fare di più di quello che è richiesto ed atteso dal proprio ruolo e dalle sue necessità. Le pratiche HR come registrare e condividere le best practice, favorire comportamenti responsabili legati all'esperienza, ricompense legate alla responsabilità e alla conoscenza, sono alcune di quelle che permettono ai dipendenti di compiere questo tipo di azione;
- *Tone setting*: ovvero la creazione di un contesto di sostegno e supporto con l'esplicazione dei comportamenti desiderati dai membri di un team. Le iniziative HR rivolte a tale aspetto possono essere: conoscenza specifica del cliente, la visita dei vertici nei siti aziendali;
- *Buffering*: vuol dire permettere ai dipendenti di focalizzarsi sui propri task. Quest'azione è direttamente proporzionale all'exploration e all'exploitation, tramite pratiche HR come la mobilità dello staff per fare esperienza;
- *Gap filling*: implica ricoprire ruoli amministrativi che non avevano dimostrato una prestazione sufficiente. È direttamente connesso all'exploration, ed è costituito da iniziative come il sostegno agli specialisti junior per prendere confidenza con processi operativi oppure ricercare direttamente risorse con un'ampia conoscenza tecnica;
- *Integration*: costituisce un ponte di connessione tra il know-how e i membri di un project team. Azioni HR volte a favorire tale aspetto sono, ad esempio, alto incarico nell'organizzazione, ricompense legate all'accumulo di know-how.

Swart et al. (2016) fornirono la testimonianza di TalentCo, azienda di servizi professionali a livello mondiale.

2.1.1. Caso TalentCo: azienda ambidestra, risultato di azioni individuali

Sulla base dell'analisi di cinque livelli di seniority e delle azioni individuate, come accennato prima, TalentCo ha dimostrato di essere un'organizzazione ambidestra. Una volta che il rapporto tra il grado di anzianità e l'ambidexterity è stato testato, si è osservato come ruoli di senior manager siano più propensi verso attività di exploration, giustificato dal fatto che sono maggiormente chiamati a gestire questioni di progetti in costante cambiamento e con prospettive a lungo termine, richiedendo giudizio, esperienza e autorità. Viceversa, posizioni più basse allocano il loro tempo e risorse in maniera minore in attività di exploration; per questo, sono meno adatti all'ambidestritismo. La motivazione dietro a tale teoria, è che questi ultimi siano più coinvolti in attività routinarie, con focus operativo sull'exploitation. Dallo studio, sono riportate le azioni messe in pratica azioni dai senior manager, con le relative pratiche HR favorevoli:

- *Integration*, motivato dal bisogno di una conoscenza ampia, di come le varie componenti devono organizzarsi per realizzare il project work. Caratteristiche come saper imparare dagli errori e fornire soluzioni innovative, permette di ottenere una visione integrale e completa del progetto. Pratiche HR relative permettono una conoscenza olistica come alti incarichi nell'azienda, affiancati da una possibilità di rotazione tra progetti rivolti a differenti clienti. Un esempio specifico è stato la Leadership Academy, un programma di sviluppo con lo scopo di fornire una visione globale ai top manager relativa alle attività aziendali. Vi è anche l'opportunità di mobilità dello staff o la distribuzione di profitti sulla base del proprio livello di seniority (più si parla di un ruolo senior, maggiore è la possibilità di ottenere un più alto profitto);
- *Il role expansion e il tone setting* rappresentano la necessità di prendersi le proprie responsabilità. Riguardo il *role expansion*, prevale il focus sulle capacità manageriali e di leadership e una ricerca di un background specializzato, anche nella forma di ricompensa aziendale. Fare più di quello che è atteso conduce all'ambidestritismo. Il *tone setting* è riflesso nella responsabilità dei senior di decidere la maniera di svolgere le attività, sulla base anche delle esigenze dell'ambiente di riferimento. Questo è esplicitato nel comportamento costituito dal trascorrere del tempo con il consumatore, individuando il giusto *tone* all'interno del gruppo.

Sono riconosciute, premiate e sviluppate, prevalentemente, le skills relative alla leadership o a ciascun cliente o ad obiettivi collettivi. Una testimonianza è quella delle visite svolte dai leader ai propri dipendenti presso i siti.

- Nel caso di *buffering*, il team incaricato ha sviluppato il contesto adatto per permettere ai ruoli junior di lavorare in maniera ancora più efficace nei propri task attraverso le risorse e procedure necessarie.
- Parlando del *gap filling*, ovvero nell'obiettivo di riempire gli spazi vuoti nei processi organizzativi, un esempio di pratica HR è l'aver incluso nel sentiero di carriera dei ruoli junior, l'occasione di sviluppare l'efficienza nelle attività di exploitation come anche garantire la crescita nel relazionarsi con i clienti, agevolando l'exploration. Know-how tacito ed esplicito è trasferito, rendendolo possibile grazie a training formali e mentoring informali all'interno del project team. L'esistenza di un database di conoscenza, utile per l'evoluzione di risorse umane definite *firm-specific* o *client-specific* apre le porte alle posizioni junior, verso nuove opportunità (Swart et al., 2019).

2.2. Sistemi HR a livello organizzativo

Andando a svolgere, in questo caso, un'analisi macro, si possono individuare quali siano gli elementi chiave a livello organizzativo, che portano a definire un'impresa ambidestra.

- La *cultura* è critica per il raggiungimento dell'ambidestritismo. Come già trattato nel paragrafo riferito alla cultura, una forte e condivisa vision ed identità, lo supportano. Anche il *diversity management* è fondamentale, in particolare riguardo all'apertura mentale, alla possibilità di espressione di opinioni divergenti, e di un maggior coinvolgimento nel decision making. La cultura riferita alla *condivisione di know-how* è, a sua volta, necessaria in termini di tolleranza del rischio e dell'incertezza, dell'accettazione di presunti cambiamenti e della fiducia (Junni, et al., 2015).
- Riferendosi alla *conoscenza*, al suo trasferimento, creazione ed utilizzo, sono rilevanti aspetti come *absorptive capacity* (ovvero capacità di assorbimento), *capitale intellettuale*, *social*

networks e knowledge stock and search. Tali fattori hanno un enorme impatto soprattutto nella ricerca di creatività ed innovazione (Anderson et al., 2014).

Facendo una riflessione sui fattori contestuali che danno forma alle risorse necessarie per l'ambidexterity, la capacità di assorbimento è tra queste. Avere la capacità stessa di acquisire ed elaborare nuove idee sfruttando anche fonti esterne all'azienda, permette di comprenderne il valore e saperlo contestualizzare al meglio nella realtà aziendale, creando un vantaggio competitivo. Se l'impresa investe molto nella Ricerca e Sviluppo, dimostra, nella maggior parte dei casi, di saper riconoscere ed usare le risorse disponibili anche al di fuori di sé. Insieme a dipendenti abili nell'individuare il potenziale di risorse derivanti dall'esterno per uso proprio, viene favorita l'exploration (Greco et al., 2019). Investire in R&D comporta dei vantaggi, come maggiore disponibilità di abilità ed elementi utili per imparare e mettere poi in pratica nuove procedure e capacità. Dover rispondere alle richieste del mercato sempre più volatili, dover affrontare la competizione e la diffusione di nuove tecnologie sempre più complesse, rende inevitabile selezionare, reclutare e formare personale con know-how tecnico adeguato, insieme alla realizzazione di infrastrutture e flussi di processo che supportano l'ambidestritismo, e di conseguenza anche l'innovazione.

- L'effetto delle *relazioni sociali* sull'ambidexterity è notevole. L'esposizione a differenti punti di vista e prospettive, derivante dall'interazione e cooperazione tra soggetti è favorevole al suo perseguimento. Sono necessarie anche relative skills, che testimonino la capacità di interagire. Esistono, a tal proposito, determinati meccanismi attraverso i quali le relazioni sociali influenzano l'ambidestritismo. Per primo, il *conflitto*, specie in casi di incomprensioni, contrasti tra opinioni o disallineamento tra gli obiettivi dei membri di un gruppo. Tale fenomeno potrebbe demotivare gli individui dal perseguire gli obiettivi dell'organizzazione, piuttosto preferire gli obiettivi personali. Viceversa, il conflitto supporta l'ambidexterity organizzativa, grazie al cambio di rotta, rispetto alla cosiddetta *path dependency*.

La *fiducia*, invece, è quell'elemento cardine che sostiene il legame tra struttura organizzativa e rapporti sia con soggetti interni che esterni all'azienda. Sulla base del livello di fiducia ottenuto dal sistema generale, individuato da chiari regole e valori, si raggiungono più facilmente risultati ambidestri.

La funzione della *politica* e del *potere* può rilevare degli effetti, a volte disruptive o al contrario costruttivi come casi di dialoghi funzionali a risolvere e gestire le tensioni ambidestre (Junni, et al., 2015).

- Anche la *dimensione* di un'impresa può influenzare lo sviluppo di exploration ed exploitation, soprattutto riguardo il primo caso. Studi recenti hanno dimostrato come è forte il legame tra dimensione e innovazione di processo e di prodotto. Ciò è comprensibile dal fatto che grandi aziende possano avere a disposizione maggiori risorse (finanziarie, umane, materiali, competenze ed altro) per creare innovazione (Anderson et al., 2014). Dal momento che cresce il bagaglio di capacità e di assets, un'impresa può mostrare un portfolio sempre più diversificato. Ciò risponderebbe alla richiesta dell'ambidestrisimo di varietà. La dimensione è anche legata ai processi amministrativi burocratici, utili per gestire al meglio le tensioni ambidestre, integrandole anche. Viceversa, più essa aumenta, più cresce la preferenza verso la stabilità, riducendosi l'intenzione a voler cambiare. Al tempo stesso però, si presenta terreno fertile per l'innovazione, avendo abbastanza risorse per gestire ed internalizzare il processo di selezione naturale. Quanto alle piccole e medie imprese, purtroppo, spesso sono svantaggiate a causa di maggiori barriere all'innovazione (Revilla et al., 2018).
- Le *risorse* rappresentano la base di un'organizzazione. La loro disponibilità è fondamentale, come la loro diversità e qualità. Un punto di riferimento a riguardo, rimangono le *slack resources*, definite come le risorse poste in riserva, riutilizzabili per altri scopi. Al contrario delle risorse scarse, le prime possono permettere la sperimentazione, il prendersi dei rischi. A conferma di ciò, se persiste maggiore opportunità di sfruttare questo genere di risorse, i dipendenti tenderanno a favorire le attività di exploration, motivato dalla loro utilità nella ricerca, mentre al contrario se vi è una minore disponibilità, si sceglierà l'exploitation, sfruttandole piuttosto per scopi a breve termine e con guadagni immediati. Un esempio è visibile nel caso in cui vi è una carenza di skills legate alla leadership, per cui viene proposto un training a riguardo. Se scarseggiano le risorse finanziarie utili a tale obiettivo, il training non verrà svolto, limitando i lavoratori, come può succedere che, nonostante il training venga proposto dall'azienda, i manager possono decidere di non presentarsi al corso poiché il tempo a loro disposizione è scarso e preferendo sfruttare le conoscenze e risorse già acquisite (Greco et al., 2019).

- Un'altra caratteristica contestuale influente è il *controllo rivolto sulla performance*. Da una parte l'*exploration* richiede il bisogno di libertà di espressione e di ricerca di alternative. L'eccessivo focus in questa direzione riduce l'ottimizzazione della performance routinaria ed è meno sottoposto al monitoraggio della stessa performance. Viceversa, un'alta presenza di controllo sui risultati, è favorevole per attività di *exploitation*, incrementandone l'efficienza attraverso la spiegazione dettagliata delle procedure, training e valutazione finale riguardo il learning (Greco et al., 2019).

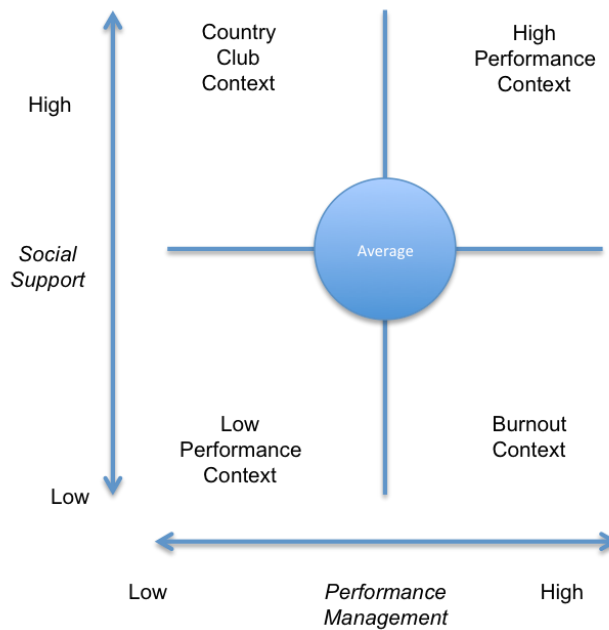
Da un'altra ricerca fornita da Gibson e Birkinshaw (2004), vi sono quattro elementi del contesto organizzativo che supportano l'*ambidexterity*, soprattutto quella definita contestuale: *discipline*, *stretch*, *support* e *trust* (già enunciati nel paragrafo dell'*ambidestrisimo contestuale*).

In particolare i quattro concetti sono basati su pratiche HR come:

- *Discipline*: si concentra sullo stimolare gli individui a soddisfare o fare di più rispetto alle aspettative rivolte al business. Sono comprese regole ben definite, sistemi che garantiscono un immediato feedback ed applicazione di misure di performance e di sanzioni.
- *Stretch*: dare priorità ad obiettivi comuni, piuttosto che privilegiare quelli personali è fondamentale. Viene favorito un forte senso di appartenenza e coinvolgimento all'organizzazione, facendo comprendere al singolo l'importanza del suo contributo.
- *Support*: risulta essenziale l'accesso a risorse e know-how anche controllato da altri. Viene garantito il supporto e l'assistenza necessari come quello IT.
- *Trust*: i senior manager devono impegnarsi nel trasmettere senso di uguaglianza e di pari trattamento per tutti, soprattutto nel decision making dove gli altri dipendenti dovrebbero essere resi partecipi.

Il *contesto sociale*, accennato prima e come visibile nella figura sottostante, si riferisce ad una combinazione di supporto e fiducia, in contemporanea a quello di *performance management* costituito da disciplina e il guidare le azioni verso una determinata direzione (*stretch*).

Figura 1: *Conseguenze della performance sulla base dei 4 elementi: stretch, discipline, support e trust*



Fonte: Armour, Alexandro F., "Achieving Contextual Ambidexterity Through the Implementation of High Performance Work Systems (HPWS)." Dissertation, Georgia State University, 2015.

Il *contesto di performance management* è utile per stimolare le persone a fornire risultati di alta qualità, mentre quello di *supporto sociale* garantisce la sicurezza e la libertà di cui hanno bisogno le persone per operare. Entrambi i contesti e la loro relativa gestione sono necessari, si rafforzano a vicenda e creano ambidestria. Al contrario, la mancanza di uno dei due può creare un contesto organizzativo non ottimale. Analizzando meglio la figura 1, se si parla di un orientamento ai risultati con poco focus sul supporto sociale, si ottiene un contesto di *burnout*. In tal caso, il livello di turnover è elevato, in uno sfondo prevalentemente individualista e con focus sull'autorità. Mentre un contesto *country-club*, risultato da un alto supporto sociale e bassa attenzione nella performance, il clima vissuto sarà ottimale e collaborativo, ma non riporterà risultati che riflettano veramente il potenziale dei dipendenti. L'assenza di entrambi i tipi di contesti, invece, porterà ad un panorama di basse e scarse performance (Armour, 2015).

2.3. Pratiche HR ambidestre

Nella letteratura relativa al “Human Resource Management” si è posta come base dell’ambidexterity e delle sue attività, determinati sistemi HR. Vi sono, a riguardo, differenti teorie che verranno riportate di seguito.

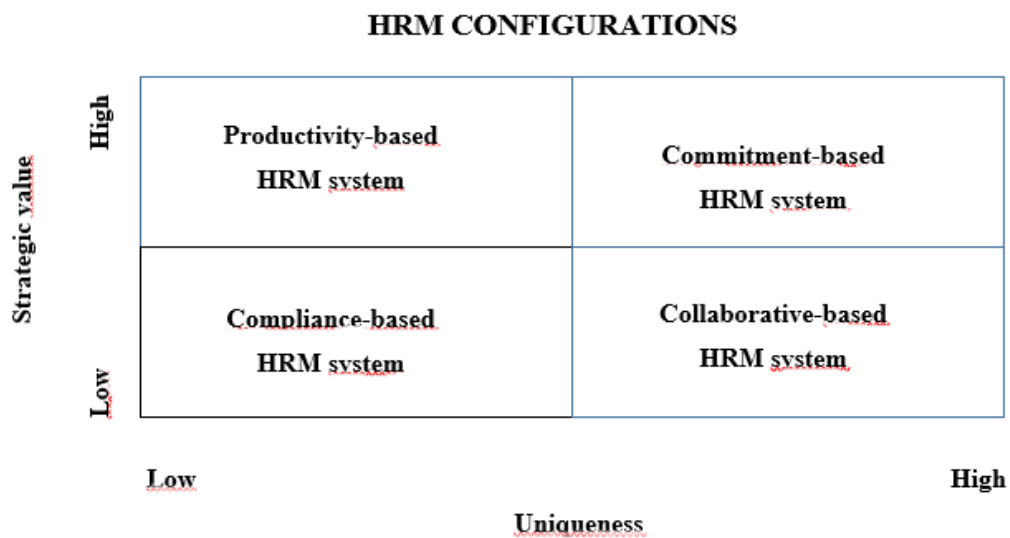
In riferimento alla distinzione esposta in precedenza relativa alle due tipologie di configurazione (cooperativa e imprenditoriale) definite da Kang, Morris e Snell (2007), si possono osservare quali siano le pratiche HR caratterizzate da una maggiore o minore formalizzazione, favorendo o exploration ed exploitation.

Sulla base delle sfide e richieste che devono essere soddisfatte verso l’ambiente di riferimento, sono classificate le pratiche HR.

In contesti maggiormente stabili e unità delle imprese concentrate sull’exploitation (con configurazione HR cooperativa), vi è la prevalenza di procedure formalizzate e standardizzate, fondamento dell’efficienza garantita nelle pratiche come selezione, reclutamento o remunerazione. Il vantaggio principale relativo, è la certezza di trasparenza nei processi. Ciò è testimoniato dalla presenza di regole e procedure rese accessibili a tutto il personale come job description e scadenze precise rese pubbliche al fine di aumentarne la comprensione e la conoscenza. Viceversa, in un tipo di configurazione HR imprenditoriale, le pratiche relative sono meno formalizzate, piuttosto sono create ad hoc per le richieste specifiche soprattutto in caso di necessità di improvvisazione verso task incerti e nuovi. Le abilità e le skills utili a quest’ultimo scopo sono in continuo mutamento, come il *performance appraisal* stesso è incerto, soprattutto a causa della selezione di personale che dovrà ricoprire ruoli futuri o mai visti prima. Al contrario una valutazione della performance formale offre feedback rivolti allo sviluppo della persona e un maggior legame con la *compensation*. Riguardo il training, se è elevato il livello di formalizzazione (configurazione HR cooperativa), le esigenze di una determinata posizione saranno chiare e forniranno la possibilità di creare un adeguato training, mentre se ne persiste una poca conoscenza di ciò che sia necessario, aumenterà la difficoltà a fornire un training fatto su misura. Anche l’incentivo a partecipare al decision making, da parte dei dipendenti, è influenzato da quale contesto prevalga. È evidente un maggior coinvolgimento e partecipazione degli individui nel caso di una configurazione HR imprenditoriale, grazie ad una minor presenza di procedure fisse che limitano l’agire individuale (Medcof e Song, 2013).

Rispetto al contesto che deve affrontare un'organizzazione ambidestra, autori come Hansen, Guttel e Swart hanno analizzato quali siano i vari tipi di ambienti di riferimento (se maggiormente stabile o incerto e dinamico o un mix dei due), collegandoli a diversi sistemi HR che possano considerarsi risposta di un'impresa ai primi. Di fronte alle necessità della tensione exploration-exploitation, gli studiosi hanno individuato quattro quadranti, risultanti dal livello di unicità e del valore strategico del capitale umano (figura 2).

Figura 2: Configurazioni HR in confronto con l'esigenza di flessibilità ed innovazione.



Fonte: Hansen, Guttel e Swart, 2019. HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 30:4, 648-679.

- Il primo quadrante rappresenta il sistema HR basato sul *commitment* ovvero sull'impegno. Questo mindset favorisce lo sviluppo del know-how, responsabilizzando anche gli stessi dipendenti nel prendere le proprie decisioni e preparandoli al meglio a nuove sfide e al cambiamento del contesto esterno. Sono presenti alto livello di job rotation e di ampiezza della varietà dei task, come la selezione e il reclutamento del miglior candidato che possa raggiungere i migliori risultati soddisfacendo gli obiettivi organizzativi. La selezione, in particolare, è focalizzata sul ricercare l'eventuale scelta all'interno dell'organizzazione, favorendo la promozione. Il training, come attività di mentoring, è propenso verso il lungo

termine, sviluppando skills core e specifiche dell'azienda, come il performance appraisal che è focalizzato sull'individuo, con feedback di sviluppo derivanti, ad esempio, anche dai colleghi. Il pacchetto di compensation è orientato verso il lungo periodo, caratterizzato da benefits estensivi e dal premiare coloro che dimostrano di impegnarsi nel creare e trovare nuove idee e soluzioni (Hansen et al., 2019).

- Il secondo quadrante è costituito da un sistema HR rivolto alla *produttività*. I task risultano caratteristici di un determinato settore. A tal proposito, sia nella selezione che nel reclutamento sono presenti diverse figure responsabili come le università o le agenzie relative, attraverso modalità come interviste o test di selezione. Il training è focalizzato sull'esperienza con l'obiettivo di fare formazione in loco e aumentare la produttività nell'immediato. In aggiunta, sia la valutazione del singolo, che la sua stessa ricompensa sono basate su risultati facilmente ed oggettivamente misurabili, garantendo trasparenza ed equità tra i dipendenti. Qualità e quantità devono essere fattori chiave. La remunerazione è inoltre diretta (con confronto con quella del mercato) insieme a bonus ed incentivi individuali basati sulla performance (Hansen et al., 2019).
- Nel terzo quadrante si presenta il sistema HR basato sulla *compliance* ovvero sulla conformità. Con focus sui contratti commerciali di lavoro, i dipendenti sono scelti tramite la stipulazione di contratti ben definiti e con un numero preciso di task. La compensation è garantita con riferimento alle ore di lavoro e con focus su risultati a breve termine (Hansen et al., 2019).
- Il sistema HR *collaborativo* rappresenta il quarto quadrante. La conoscenza risultante deriva da alleanze con terze parti. La prevalenza di team cross-funzionali e rapporti anche con fonti esterne è alla base delle pratiche HR relative. Questo perché la selezione e il reclutamento sono concentrati sul background, sulla capacità di lavorare in gruppo e sulla cooperazione. Il training è rivolto agli stessi principi, favorendo le relazioni. Con focus sul team, la performance appraisal e gli incentivi per l'individuo si basano sui risultati ottenuti dal gruppo stesso e dalla collaborazione dimostratasi durante il lavoro (Hansen et al., 2019).

Le pratiche HR rivolte al *commitment* sono ideali per gestire un ambiente esterno ad alta velocità di cambiamento. Ottimo per l'attività di exploration, assicurando l'adattamento e la flessibilità nel *work design* insieme alla capacità degli individui di rispondere all'incerta domanda del mercato. In contesti, invece, maggiormente stabili e con necessità di innovazione incrementale, il sistema HR riferito alla *conformità fitta* al meglio. Viceversa quelli relativi alla *produttività* e alla

collaborazione sono utili per casi in cui si parla di attività temporanee, affidatesi a competenze esterne, come, ad esempio, la consulenza (Hansen et al., 2019).

Piuttosto che affermare che ogni pratica HR abbia lo stesso effetto sull'ambidestritismo, è utile, per alcuni studi, raggrupparle in gruppi in base al loro obiettivo: *abilità, motivazione* oppure *opportunità*. Facendo ciò, è possibile definire il cosiddetto concetto dell'AMO (*ability, motivation, opportunities*). Un importante esempio è rappresentato dal sistema HPWS (*High Performance Work Systems*). Quest'ultimo rappresenta attività come selezione, training, remunerazione ed altre, le quali incrementano abilità, opportunità e motivazione degli individui, permettendo l'ambidestritismo. Il sistema è il riflesso di un rapporto di reciproco interesse tra un'azienda e i suoi membri, dove l'organizzazione costruisce un contesto di supporto per lo sviluppo della forza lavoro, mentre essa si impegna a perseguire anche gli obiettivi aziendali, dimostrandosi motivata e all'altezza delle aspettative. Le modalità in cui questo viene fatto, è mostrato dalle iniziative HR, trattate di seguito.

- Le pratiche HR relative allo *sviluppo delle capacità ed abilità* dei dipendenti, includono due tipologie di attività: *job enlargement* e *comprehensive (o extensive) training*. Il primo si riferisce all'opportunità per gli individui di esplorare nuovi task e ruoli e di trovare nuovi stimoli per ampliare la propria esperienza lavorativa; mentre il secondo a periodici e strutturati training per garantire l'acquisizione di capacità varie e differenti tra loro. È evidente la tendenza a ricoprire task integrativi e interpersonali, passando da uno ad un altro o gestirli simultaneamente. In più, sono presenti anche una selezione e un reclutamento rigorosi con, ad esempio, test formali di selezione e interviste strutturate. La sperimentazione e l'interesse verso qualcosa di nuovo e stimolante, risultano fondamentali. Tutto ciò per favorire lo switch tra exploration ed exploitation in un individuo, considerandole non contrastanti, ma complementari. Dipendenti con un'allargata visione dei task, dimostrano anche una maggiore propensione a gestire meglio situazioni differenti (Mom et al., 2018).
- Stimolare la *motivazione* personale del lavoratore è uno degli ingredienti essenziali per la buona riuscita dell'ambidestritismo. Questo è reso possibile tramite iniziative come quelle che seguono. Il *job enrichment* fornisce maggiore libertà ai singoli di decidere i propri obiettivi e come raggiungerli. In particolare, soprattutto tra i manager, l'autonomia è rilevante, specie per responsabilizzarli e per ottenere la fiducia da parte del top management, al quale sta scegliere se applicare un controllo più rigido o meno. Persiste anche, in questo raggruppamento di

pratiche HR, il *behavioural appraisal e feedback system*, i quali sono positivamente connessi allo sviluppo di un soggetto. Questo è esplicitato nell'attenzione e riconoscimento verso le azioni e skills dimostrate di avere dall'individuo stesso, favorevole alla motivazione intrinseca. Invece, i *commitment-oriented rewards and compensation* hanno l'intento di premiare i soggetti in termini di crescita e di carriera personale. Piuttosto, il focus sui risultati del singolo oppure del team insieme, la condivisione dei profitti (*profit sharing*), *job security* e *career development* supportano il senso di appartenenza e la fiducia tra i membri stessi. Risultato della rilevante presenza di tali iniziative, è la diffusione di comportamenti come la curiosità di sperimentare e di rafforzare le proprie capacità esistenti, (apertura sia all'*exploration* che *exploitation*), forte senso di autocontrollo e di flessibilità (Mom et al., 2018).

- Le pratiche favorevoli alle *opportunità* per i singoli includono: il *job design flessibile*, *work teams*, la *partecipazione ed autonomia nel decision making*, l'*information sharing* e il *support for ideas*. Il coinvolgimento degli individui nel prendere decisioni potrebbe comportare un bilanciamento del portfolio di *exploration* ed *exploitation*, dividendo il tempo personale tra una e l'altra. Si potrebbe raggiungere un consenso generale tramite anche ad una diversità che viene a crearsi tra opinioni, modi di comportarsi caratteristici di ogni membro del gruppo. Avere più punti di vista relativi ad un tema, è positivo all'*ambidexterity*, soprattutto in riferimento alle tensioni relative alle due attività. La condivisione di informazioni e di *know-how* è favorevole a sviluppare un bagaglio di conoscenza a livello di organizzazione, necessario per affrontare ogni tipo di circostanza. Certi soggetti potrebbero imparare come gestire efficacemente i paradossi ambidestri e le situazioni più complesse. In questo tipo di iniziativa, la cooperazione e l'allineamento tra le varie aree tipiche dell'impresa (come *marketing*) risultano fondamentali al fine di creare sinergie e sviluppare l'*ambidestrisimo* (Mom et al., 2018).

Pratiche HR che sono coinvolte anche nei meccanismi della creatività e dell'innovazione, le quali supportano l'abilità e la motivazione individuale, si rispecchiano in un training che favorisce una flessibilità mentale e un stile di pensiero alternativo e creativo, come motivatori estrinseci. Anche la *job rotation* risulta critica a creare le condizioni per creare creatività e la sua relativa implementazione (Revilla e Rodriguez-Prado, 2018).

Trattando separatamente la pratica del *talent management*, si può notare lo stretto legame esistente tra essa e HRMA (Human Resource Management Ambidexterity). Il

talent management si presenta come la modalità di attrarre, selezionare e reclutare coloro che sono considerati talenti, rispetto al resto dell'offerta di candidati nel mercato. A proposito di tale definizione, per essere ambidestra, un'organizzazione deve saper attrarre e sviluppare soggetti che dimostrano di avere le caratteristiche ideali per gestire la competizione di oggi e di domani. Saper, quindi, bilanciare exploration ed exploitation nelle pratiche di Risorse Umane favorisce il talent management, in quanto permette all'azienda di essere in grado di garantire ai propri talenti un giusto sostegno nello sviluppo delle proprie capacità, adeguandole alle richieste del ruolo ricoperto e del mercato di riferimento. Ciò diventa un enorme vantaggio competitivo di un'impresa (Alkerdawy, 2016).

In conclusione, HRM deve comprendere un capitale umano di alto livello, al fine di assicurare all'impresa la massimizzazione della produttività e della stessa qualità, difficoltà di imitazione per i competitors e basso livello del rischio di sostituzione (Armour, 2015).

2.3.1. Raggiungere l'Ambidexterity tramite HPWS: caso CloudCo

CloudCo è un'azienda americana, presente nel settore dell'intrattenimento e di soluzioni digitali, testimone dell'applicazione del sistema HPWS e del modello AMO e del loro contributo nel raggiungere un'ambidexterity contestuale.

Riguardo le pratiche rivolte a favore dell'abilità dei dipendenti, il ruolo dell'IT è stato fondamentale. Quest'ultimo era stato reso disponibile a tutti e verso il quale gli stessi lavoratori dovevano sviluppare capacità di utilizzo. Un'attività attinente ed importante è il training focalizzato soprattutto su skills tecniche. Anche la flessibilità si dimostra un valore essenziale, risultato dell'abilità di saper passare da un progetto ad un altro, incrementando il proprio know-how. La performance review, tra le iniziative rivolte al personale, in coerenza con gli obiettivi dell'impresa, allinea essi con quelli del singolo. Ad ogni livello, l'azienda in generale, dimostra di sostenere gli individui e le loro capacità.

Allo scopo di accrescere la motivazione intrinseca ed estrinseca del singolo, CloudCo si focalizza, ad esempio, sulla compensation, in particolare sui bonus relativi alla performance del team o individuale. Si sviluppa così la tendenza ad andare oltre il minimo richiesto. La convinzione di essere ricompensati in maniera adeguata, focalizzandosi sul proprio task senza troppe distrazioni è uno degli ingredienti che portano gli individui a realizzare l'ambidestrisimo. Altra componente

di successo è la comunicazione. Una chiara comunicazione a tutti i livelli è indispensabile, sia verbalmente che attraverso determinati strumenti come il caso dell'e-mail ed altro. Al tempo stesso, la comunicazione è anche un'iniziativa riferita all'opportunità concessa a ciascuno, di poter esprimere le proprie idee, come accade nelle assemblee dove prevalgono momenti di discussione e di confronto. Facendo ciò, si possono esplorare così nuove prospettive.

Infine, riguardo le attività relative alle opportunità offerte, un job design flessibile, lavori di gruppo e garantire una maggiore indipendenza ai vari livelli organizzativi, significa creare le condizioni ideali per un supporto reciproco tra azienda e dipendenti. La condivisione di conoscenza e il maggior ascolto ed apertura, garantiscono un reciproco vantaggio (Armour, 2015).

2.4. Influenza del Top Management

“Dynamic capabilities reside in large measure with the enterprise’s top management team” (Mom, Fournè e Jansen, 2015, pp. S133-S153). Come è anticipato nella frase di Teece, presidente e cofondatore del Berkeley Research Group, le caratteristiche del Top Management Team (TMT) assumono un ruolo fondamentale per l'ambidestritismo.

A tal proposito, Mom ed altri autori (2015), spiegarono come il TMT, per poter gestire le tensioni caratteristiche dell'ambidexterity, deve mostrare un certo interesse verso questioni complesse e dinamiche, affrontandole sempre tramite uno stile di pensiero integrativo, aperto a nuove prospettive e a soluzioni creative. Facendo ciò, presenta la capacità di saper affrontare circostanze nuove e differenti, come il sapere *switchare* tra diverse attività, a volte anche contrastanti. Questo significa essere *multitasking*, dimostrando di allocare il proprio tempo e risorse in maniera rapida tra variegati task, di aggiornare e sfruttare le proprie skills e di creare relazioni interne efficaci per la condivisione di know-how. La capacità di creare diversi contesti, in base alle richieste, e fornire opportunità a tutti tramite la riconfigurazione degli assets, sono ingredienti vincenti verso l'ambidexterity (Mom et al., 2015).

Nel loro studio, gli autori riportarono due fattori rilevanti che hanno un impatto favorevole nel legame tra TMT e il perseguimento dell'ambidestritismo. In primis, l'*organizational tenure*, ovvero riferendosi al periodo di occupazione all'interno di un'organizzazione, essa influenza il bagaglio di capacità e skills del manager stesso. È stato dimostrato come l'aver lavorato per un certo tempo

dentro un'impresa, rafforzi l'abilità di problem solving individuale, individuando quale tipo di supporto sia necessario in base alla situazione che si presenta. Anche l'integrazione di competenze ed assets eterogenei, è soddisfatta grazie ad un elevato livello di *organizational tenure*. Quest'ultimo, parlando del *decision making*, favorisce l'autonomia, una maggior tolleranza al rischio e il raggiungimento di soluzioni efficaci. Ciò è assicurato grazie ad un'apertura mentale e ad una maggiore propensione a prendere iniziativa. Da questo ne perviene anche una forte *auto-efficacia* individuale, imparando come comportarsi in situazioni eterogenee. Avere già confidenza con i valori e le aspettative aziendali è utile per comprendere meglio anche la stessa rete sociale dell'azienda. Esso porta ad un incremento del livello di qualità dei rapporti interpersonali (Mom et al., 2015).

Viceversa, un'occupazione prolungata in una determinata funzione da parte del manager (*functional tenure*), diminuisce la varietà del suo bagaglio professionale. Riduce il suo know-how in termini di eterogeneità e la stessa tendenza ad ampliare i propri orizzonti a nuove prospettive. Meno flessibilità e curiosità, piuttosto una maggiore specializzazione in un determinato campo. Un livello elevato di *functional tenure* implica anche una minore conoscenza delle caratteristiche dei propri colleghi in altre unità, diminuendo le relazioni con essi e la possibilità di uno scambio reciproco di risorse e know-how (Mom et al., 2015).

Anche sulla base del tipo di contesto lavorativo individuato, si possono notare atteggiamenti differenti da parte del top management. Ad esempio, maggiore è l'incertezza e ambiguità presentata dall'ambiente di riferimento, maggiore dovrà essere la flessibilità dimostrata. Alternare un orientamento dal breve a lungo termine, dall'attività di *exploration* a quella di *exploitation*, ha un ruolo chiave. Anticipare il cambiamento è fondamentale. Inoltre, di fronte ad un contesto maggiormente collaborativo, maggiore è l'essere ambidestro di un senior manager, maggiore risulta essere la sua capacità di ricavare valore dall'interazione con gli altri, sviluppando infatti legami intelligenti e utili per l'ottimizzazione della performance generale. Puntare a rapporti a lungo termine e alla cooperazione costruisce un vantaggio competitivo, come anche dare priorità agli obiettivi organizzativi, creando allineamento ed armonia tra gli interessi di tutti (Mom et al., 2015).

Poiché il top management team può essere considerato come *guardiano della condivisione di informazione e dello sviluppo della strategia*, è evidente come le sue capacità cognitive siano la chiave per il know-how e il *decision making* aziendali. In particolare, risulta rilevante la sua

eterogeneità. Da una parte essa indebolisce la diffusione di valori e regole condivise, quindi riduce il senso di unità del gruppo. Viceversa, favorisce la varietà. Inoltre, rafforza uno stile di pensiero creativo ed alternativo, come è un'utile risorsa per gestire il *conflitto*, sia quello a livello *di task* che quello *emotivo*. Il primo è un disaccordo o un disallineamento su quali risorse o azioni sono necessarie per svolgere il task. In tal caso la diversità (*heterogeneity*) supporta lo sviluppo delle capacità del TMT di problem solving, di valutazione e di presa di decisione. Questo tipo di approccio è fondamentale nelle attività di *exploration*, di conseguenza nei task innovativi e non routinari. In situazioni, invece, in cui si presentano *conflitti emotivi*, come la generazione di sentimenti come irritazione, frustrazione nei rapporti interni al TMT, ciò penalizzerà sia la collaborazione che la stessa performance. Le attività core, relative quindi all'*exploitation*, sono quelle maggiormente colpite da questo tipo di conflitto, a causa della loro esigenza di conformità, di coesione, di cooperazione e di orientamento ad un obiettivo comune. Nel caso in cui la dimensione del team risulti grande, si presentano maggiori difficoltà a gestire la *diversity management*. Ma, al contrario, la stessa situazione favorirà ancora di più l'*exploration*, grazie ad una maggior disponibilità di risorse, tempo e competenze (Koryak et al., 2018).

Analizzando come portare gli individui ad accettare e ad attuarsi verso il binomio efficienza-innovazione, una leadership definita *trasformativa* (*transformational leadership*) risulta ideale. Essa è spiegata come un fattore di contesto che sostiene i propri dipendenti nello sviluppo delle proprie capacità. In particolare, questo tipo di leadership incoraggia e motiva i suoi seguaci, trasmettendo soprattutto una visione uguale per tutti e l'importanza del contributo di ciascuno per realizzare obiettivi comuni. Esplicitando quali siano i task principali e chiarendo qual è il ruolo di ogni membro, facendolo sentire importante e parte di una cosa sola, rafforza la loro capacità di perseguimento dell'*ambidestrisimo*. Incoraggia i dipendenti a superare gli standard minimi richiesti e a sviluppare la curiosità necessaria per allargare la propria visione. Guida e diventa un modello di riferimento (Yu et al., 2018). Ciò che, in conclusione, deve essere garantito da un leader trasformativa è:

- Integrazione, collaborazione e supporto reciproco tra i team come la stessa risoluzione di eventuali conflitti.
- Assicurare le risorse fondamentali per l'implementazione sia dell'*exploration* che dell'*exploitation*.

- Favorire la generazione e il trasferimento di competenze, anche tra differenti unità con anche maggiore autonomia ed opportunità di sperimentare idee nuove.
- Rafforzare i valori del team working, dell'indipendenza, dell'iniziativa individuale, della responsabilità e dell'innovazione. Essere consapevoli dei propri successi, mantenendo però l'umiltà e l'apertura anche al rinnovamento (Chebbi et al., 2015 e Tushman e O'Reilly III, 1996).

Una ricerca interessante ed importante da sottolineare, è stata svolta da Venugopal ed altri (2019) riguardo i meccanismi caratterizzanti il TMT e che conducono all'ambidestritismo. Gioca un ruolo primario l'*integrazione* del top management, soprattutto nella condivisione di risorse e di know-how interno, nel decision making collettivo e nella stessa collaborazione interna. Si sviluppa un set di skills a disposizione di tutto il team tramite, ad esempio, lo scambio interno di informazioni critiche supportando l'accettazione di punti di vista anche a volte divergenti, ma fondamentali per prendere la migliore decisione. Un TMT integrato riesce a promuovere anche l'applicazione di sistemi HR in grado di favorire abilità, opportunità e motivazione dei dipendenti (modello AMO), come al contrario una minore integrazione porta all'inerzia aziendale, a casi di conflitti inutili e a un eventuale fallimento.

I meccanismi principali relativi al top management che conducono all'ambidexterity si dividono in due categorie: quelli rivolti alla *connessione* (*connectedness mechanisms*) e quelli alla *comunicazione cross-funzionale* (*cross-functional interfacing mechanisms*).

- Il primo tipo raggruppa i processi che rendono possibile e migliorano il network di ogni membro all'interno del gruppo del top management, assicurando lo scambio di informazioni. Vi è una maggiore disponibilità di risorse di ogni tipo, libertà di relazionarsi e maggiore apertura agli altri. Si sviluppano così entrambe le attività ambidestre. Un gruppo ben unito e collegato, caratterizzato anche da una chiara comunicazione e da un numero elevato di legami, sa cogliere meglio le opportunità e riconoscere le risorse chiave. La collaborazione interna permette una qualità elevata delle stesse interazioni, ma soprattutto l'occasione di un maggior ascolto e di discussione tra opinioni diverse, definendo lo stesso decision-making più coinvolgente e partecipativo.
- Riguardo i meccanismi di un TMT con membri con diverse funzioni, questi hanno il vantaggio di potersi basare su più punti di vista per le scelte da effettuare, di cui diversità è solo che un valore aggiunto. Il trasferimento di conoscenza tacita e non, formale e informale è garantita,

anche tra manager provenienti da altre business unit. Avere un know-how disponibile che risulta eterogeneo, grazie ai diversi background dei membri del TMT, permette di gestire al meglio le tensioni dell'ambidestritismo, ricercando nuove skills o migliorando quelle già esistenti. La comunicazione interna è essenziale (Venugopal et al., 2019).

Al fine di creare le condizioni per cui il top management possa definirsi ambidestro, un'organizzazione può aiutarsi tramite un sistema HR impegnato a tal obiettivo. Questo è reso possibile tramite iniziative volte a rafforzare il suo team working e la sua abilità nel soddisfare le richieste sia dell'exploration che dell'exploitation. Andando nel dettaglio delle singole pratiche HR, si può determinare quali benefici quest'ultime possono generare per realizzare ambidexterity.

- L'azienda può attrarre e scegliere i migliori tra i possibili candidati, garantendogli successivamente un training su misura e che risponda soprattutto alle esigenze del ruolo da ricoprire. Una scelta selettiva viene effettuata con obiettivo di trovare un top manager in particolare con: capacità di lavorare in gruppo, relazionali, una visione globale e un ampio background.
- Il training e lo sviluppo della persona sono realizzati con la finalità di accrescere caratteristiche come la collaborazione e la fiducia con gli altri membri del TMT per raggiungere la risoluzione di problemi. Capire effettivamente chi si ha davanti, imparare ed arricchirsi grazie all'altro diventano i mezzi attraverso i quali perseguire gli obiettivi dell'organizzazione.
- Una performance appraisal efficace, invece, può supportare l'organizzazione nel ridurre l'incertezza nei risultati, piuttosto condurre i senior manager nel perseguire gli obiettivi attesi, andando aldilà delle aspettative stesse. Se legato alla ricompensa, la valutazione favorisce condivisione e scambio di strumenti necessari per la performance. La fiducia e la qualità stessa delle relazioni sono tra questi. Se ben definiti sono i criteri di valutazione e stimolanti risultano gli eventuali incentivi, allora si possono raggiungere alti livelli di integrazione e di coinvolgimento dei manager nel decision making, riducendo casi di conflitto.
- Un ambiente lavorativo con focus sul team favorisce la comunicazione ed interazione, un ascolto attivo e un'apertura al dialogo. Si perviene a regole e norme condivise, che diventano la base del raggiungimento del consenso e della volontà di tutti.
- La remunerazione relativa al top management team è fondamentale per rivolgere le intenzioni e le relative azioni degli stessi manager verso il perseguimento dei goal aziendali, in questo caso con riferimento alla realizzazione dell'ambidestritismo. Componenti del pacchetto di

compensation possono anche essere bonus, premi o incentivi basati su risultati ottenuti a livello individuale o a livello del team. Un mix di essi favorisce la collaborazione e coesione (Chen et al., 2016).

Un elemento incluso nel pacchetto del sistema di reward, è proprio il cosiddetto *senior team contingency rewards*, il quale si basa principalmente su risultati raggiunti a livello di gruppo e si dimostra particolarmente utile per l'ambidexterity. In genere, sono raggruppate in questa categoria iniziative come profit sharing, stock options, o bonus con focus sulla performance collettiva. La capacità di questo genere di pratica HR è il riuscire a convincere maggiormente i manager nell'alternarsi tra exploration ed exploitation, senza far prevaricare l'una sull'altra. Infine, applicare una forma di ricompensa simile, supporta il raggiungimento di un consenso generale, creando un contesto favorevole allo sviluppo di ciascuno (Venugopal et al., 2019).

2.4.1. Leadership e Ambidexterity

Tushman e O'Reilly III, svilupparono una ricerca empirica su 15 aziende, di cui solo 8 dimostrarono di aver raggiunto con successo l'ambidexterity, 3 fallirono direttamente mentre 4 inizialmente non riuscirono a crescere, fino a quando capirono come agire per diventare ambidestre. Lo scopo dello studio era individuare e comprendere quali fossero i comportamenti dei top manager che portassero a sfruttare al meglio risorse e skills già esistenti per l'exploitation e svilupparne delle nuove per l'exploration. In particolare i risultati testimoniarono la presenza o meno nei TMT delle imprese oggetto di studio, di 5 proposizioni necessarie per gestire in maniera vincente le tensioni ambidestre:

- Uno *scopo strategico persuadente*, motivo principale dell'esistenza simultanea delle due attività. Se non ci fosse, non si darebbe spazio all'exploration, piuttosto ci si concentrerebbe solamente sugli obiettivi a breve termine.
- La presenza di una *vision, regole e valori condivisi* per accrescere il senso di appartenenza e di identificazione con l'azienda. In sua assenza, la fiducia, cooperazione reciproca come relazioni a lungo termine non persisterebbero.
- Esiste un *sistema di remunerazione comune e una strategia costantemente comunicata* e trasmessa da parte di un TMT che dimostra di avere e conoscere bene la strategia rivolta sia verso l'una che l'altra attività ambidestra. Se non si raggiunge un consenso, aumenterà la

rivalità interna, soprattutto nell'allocazione delle risorse e si creeranno maggiori conflitti interni.

- Se pur per ogni attività esiste una sua *separata unità*, ciascuna di esse è allineata con l'altra, soprattutto grazie all'*integrazione radicata in ogni livello organizzativo*. In mancanza di tutto ciò, prevarrebbe un livello basso di condivisione e cooperazione, insieme ad un'inefficiente allocazione delle risorse stesse.
- *Tolleranza e risoluzione* del paradosso caratteristico del binomio exploration-exploitation. Se i leader non sono in grado di garantire tali elementi, si giungerà ad un'eventuale situazione di crisi e fallimento dell'azienda.

Riferendosi alle 15 aziende analizzate dai due autori, è risultato che tutte avevano un intento chiaro anche rivolto all'exploration, ma non tutte si dimostrarono in grado di attuare la propria strategia in pratica. Ciò però, come riportano gli studiosi, non ha negato la possibilità ad alcune aziende di evolversi, nonostante la mancanza di una strategia ambidestra esplicita. Il raggiungimento, invece di un'identità condivisa tramite valori comuni, è testimoniato da 6 su 8 aziende che hanno riscontrato un evidente successo, mentre 2 delle 3 rivolte verso la strada del fallimento, non avevano assunto una visione coerente per tutti. Per riportare un'iniziativa concreta, l'azienda USA Today presentò una strategia chiara: "essere un network, non un giornale insieme all'obiettivo di essere il giornale locale per un villaggio globale" (O'Reilly III e Tushman, 2011, pp.5-23).

Empiricamente una delle cause del fallimento delle tre aziende che hanno avuto questa fine, è stato proprio l'assenza di consenso, di incapacità di gestione di risorse comuni, come il sistema di compensation equo a tutti i membri del top management. Un altro motivo, in certi casi, è stata l'eccessiva pressione verso risultati nel breve periodo, e/o il non esserne all'altezza. Viceversa nei casi di successo, la buona performance raggiunta in entrambe le attività ambidestre influenza in maniera rilevante il sistema di ricompensa dei top manager. Ad esempio, all'interno dell'azienda DaVita Rx, inizialmente persisteva un disallineamento riguardo la modalità di valutazione e la sua relativa remunerazione, fino a quando è stato applicato un *common-fate reward system*. Contemporaneamente, in 3 delle 4 imprese che sono riuscite a recuperare profitti nel corso del tempo, c'è stato un passaggio dal non considerare affatto l'exploration all'intero coinvolgimento del gruppo anche per tale attività. La struttura separata, invece, delle due attività è risultata totalmente assente nelle aziende fallite, nonostante tentativi mai resi reali (come il caso di Software Company). Viceversa, l'integrazione delle attività tramite condivisione di know-how ed asset

come anche la netta separazione fisica delle due unità, sono ben visibili nelle imprese che sono state considerate vincenti. Una testimonianza è riposta in Cisco, dove è presente un consiglio e un comitato, responsabili dell'esplicitazione degli incarichi ed asset di ciascuno, come delle strutture rispettive. Si è dimostrata utile per sopravvivere, la presenza di top management chiaro, riconoscibile e che si prende le proprie responsabilità, soprattutto in merito a decisioni sulle risorse e sulla risoluzione di problemi. Ad esempio, in tutti i casi in cui l'azienda si è evoluta dopo la comprensione di cosa fosse l'ambidexterity, il general manager ha riportato modifiche riguardo il TMT e i meccanismi relativi. Una prova concreta risulta in USA Today, dove è stata cambiata la composizione del TMT, riportando, successo sia nel giornalismo cartaceo che on-line (O'Reilly III e Tushman, 2011).

In conclusione, le azioni, le decisioni e gli stessi tratti del TMT possono quindi dare l'opportunità ad un'azienda di dare forma e, successivamente, di sviluppare le *dynamic capabilities* tipiche di un'organizzazione ambidestra (O'Reilly III e Tushman, 2011).

2.5. Team e Ambidexterity

A livello organizzativo una componente fondamentale per perseguire le caratteristiche dell'ambidexterity è un teamworking efficace. In particolare, la *composizione* di team, come il *background* dei membri stessi, sono un fattore determinante per il raggiungimento sia dell'*exploration* che dell'*exploitation*. A riguardo, membri che presentano sia di aver fatto parte o di diverse o delle stesse società in passato favoriscono l'ambidestritismo. Anche lo stesso livello di *esperienza* o di *seniority* ha un impatto evidente, in quanto assumere sia *newcomers* che *old timers* (ovvero nuovi entranti insieme a coloro che lavorano da tempo all'interno del team) è strategico per creare maggiori occasioni di incontro e di dialogo tra punti di vista ed esperienze eterogenee. In tal caso, con l'opportunità di confronto di opinioni differenti, si osserva uno scambio di informazioni e know-how di maggior qualità e quantità enfatizzando il decision making e lo scambio di informazioni. Questo dà forma all'*integrazione* del team, antecedente all'ambidestritismo (Raisch e Birkinshaw, 2008).

Si può affermare che la stessa creatività persiste in entrambe le unità (*exploration* ed *exploitation*), soprattutto nella prima, dove la generazione e la successiva implementazione di nuove idee è la

chiave. Per comprendere quali fattori possano dare l'impulso ad un team per raggiungere tali obiettivi, si deve distinguere: la *struttura e composizione*, *clima e processi* e la *leadership* del team (Anderson et al., 2014).

- La *struttura* e la *composizione* (già accennato precedentemente) di un team coinvolgono elementi come la *diversità* in termini di: background, esperienze, esigenze relative a ciascun ruolo, interdipendenza tra obiettivo e task, dimensione e longevità del gruppo. Questi fattori influenzano principalmente l'ambiente lavorativo, che se positivo è a sua volta precursore dell'innovazione. L'aspetto però negativo della *diversity*, è quello di ridurre la coesione, piuttosto incitando al conflitto e alla divergenza, non costruttivi. In team eterogenei, l'interdipendenza del task è positivamente correlata all'innovazione, come l'interesse verso l'apprendimento è privilegiato in casi di strutture decentralizzate (Anderson et al., 2014).

L'opportunità di interazioni e di rapporti interpersonali tra i soggetti, come già affermato prima, permette di avere a disposizione un ampio range di fonti, risorse e conoscenze diverse. Ciò che però contraddistingue un team efficace da altri, è la capacità di saper sfruttare genialmente questa possibilità, utilizzando le idee individuali per realizzare risultati innovativi a livello di team. In tal caso, vengono accolte tutte le proposte disponibili, successivamente valutate e confrontate per poi stabilire soluzioni che mettano d'accordo tutti, puntando verso un'unica direzione. Questa modalità di agire porta a migliorare le risorse e conoscenze che già sono presenti, come favorire l'esplorazione di nuove. Convincere anche i team a svolgere più attività di *brainstorming* è utile in particolare per la formulazione di nuove idee, stimolando il singolo ad impegnarsi nello sviluppare un pensiero critico. Un team deve anche cercare di bilanciare la presenza di individui con opinioni ed attitudini condivise (i quali saranno maggiormente propensi a collaborare) e di coloro che risultano avere tratti differenti. La combinazione di questi due gruppi è l'ingrediente principale, in quanto in tal modo vengono soddisfatte sia le esigenze di un processo convergente che divergente, utili entrambi per l'*ambidexterity*. Un altro elemento a favore della formulazione di idee originali e vincenti, è la *dimensione* di un team. Nel caso dell'*exploitation*, maggiori sono le dimensioni del team, maggiore sarà l'ampiezza della conoscenza generale disponibile e della relativa confidenza, riuscendo a combinare in vari modi il know-how già esistente. Viceversa, maggiore è la grandezza del gruppo, minore sarà la tendenza verso la novità e la sperimentazione, nonostante l'ampia disponibilità di conoscenze. Grandi dimensioni portano anche a maggiori casi di

conflitti all'interno. Aumenterebbero così i costi di coordinazione e gli ostacoli nel giungere ad un compromesso (Wang et al., 2017).

- Riguardo il *clima* e i *processi* relativi al team, è evidente una forte dipendenza tra essi e l'innovazione. A proposito di ciò, risultano avere un impatto rilevante per la realizzazione di condizioni ideali alla creatività ed all'innovazione (per favorire l'exploration): la *visione*, la *partecipazione*, il *supporto* e l'*orientamento al task* del team generale. La comunicazione, sia verso l'interno che l'esterno, anche è fondamentale (Anderson et al., 2014).

Uno studio più approfondito riguardo il *team climate*, è stato svolto da Hirst et al., i quali sottolineano la relazione tra la propensione di un team verso exploration e/o verso exploitation, con il clima respirato all'interno, e quella tra quest'ultimo e il concetto della *self-efficacy*. Da una parte si trova *team exploitation climate* definito come il considerare comune, al team, gli obiettivi e i task rivolti all'efficienza con modalità di lavoro standardizzata, strutturata e metodica. Viceversa, il *team exploration climate* è il dare priorità ad attività tendenti alla sperimentazione, ricerca del nuovo, considerando nuove prospettive ed alternative di soluzione verso le questioni che si pongono. Di fronte a questi due tipi di ambienti lavorativi, la self-efficacy influenza il modo di reagire del singolo, determinando quale dei due contesti preferire. È importante anche però evidenziare come in caso di elevato livello di self-efficacy, l'impatto del *team climate* si riduca, in quanto gli individui hanno una maggiore consapevolezza e certezza delle proprie abilità, per questo necessitano meno di un supporto dall'esterno, cavandosela più in maniera autonoma. Una soluzione a riguardo, è assumere un livello moderato di incoraggiamento del gruppo, per far sì che un'alta auto-efficacia dimostrata da alcuni membri, possa condurre a risultati ottimali per la performance collettiva, evitando casi di eccessivi investimenti o sovra-utilizzo di risorse rivolte ad alcune strategie aventi un'alta influenza del team sull'agire del singolo (Hirst et al., 2018).

Analizzando più dettagliatamente i due generi di contesti di un team che si possono creare, si giunge a differenti conseguenze.

Considerando la performance a livello individuale, un ambiente lavorativo focalizzato sull'exploitation ha un impatto rilevante e favorevole su di essa. Il rapporto lineare e positivo viene interrotto, però, dalla presenza di un elevato livello di self-efficacy verso la performance (ovvero la convinzione del singolo di saper agire in maniera vincente ed efficiente). Questo vuol dire che se non è invasivo, ma piuttosto modesto l'incoraggiamento verso attività relative

all'exploitation, allora gli individui con maggior sicurezza nelle proprie capacità, saranno quelli con più volontà ed energia per la massimizzazione dell'efficienza e della stessa performance. Il risultato è una relazione curvilinea tra la performance di coloro che sono maggiormente sicuri di sé, rispetto all'ambiente lavorativo concentrato sull'exploitation.

Parlando invece della creatività a livello del singolo, si può arrivare alla stessa conclusione, ovvero che per perseguire risultati creativi stimolando gli individui verso questo obiettivo, è necessario un supporto del team verso attività di exploration, caratterizzate da continue sfide, ma ad un livello moderato. Questo è valido verso membri del gruppo che presentano un'alta *creative self-efficacy*, ovvero maggiore consapevolezza di essere in grado di creare output originali ed unici. Da ciò si deduce una relazione curvilinea tra il *team exploration climate* e la creatività degli individui con elevata self-efficacy (Hirst et al., 2018).

- Lo stesso effetto, invece, di una *transformational leadership* è importante. Essa risulta maggiormente rilevante a livello individuale, nel caso di un'elevata identificazione con il leader e di un ambiente innovativo presente. Ha un impatto più corposo, soprattutto in fase iniziale di generazione di nuove idee, per il suo essere maggiormente partecipativa coinvolgendo gli stessi individui in tale attività, come al contrario, nell'ultimo step di implementazione di esse, una *transactional leadership* risulta ideale perché più direttiva (Anderson et al., 2014).

Con la finalità di sostenere l'ambidexterity, è stato riportato precedentemente come l'eterogeneità intesa come la diversità nel background, esperienza o nelle abilità dimostrate tra i membri, riesca a supportarli nel gestire al meglio le tensioni ambidestre. Simultaneamente, è anche vero come anche l'omogeneità in termini di know-how o di esperienze comuni, unisca gli individui e li conduca a lavorare in maniera più coesa con maggiore apertura e disponibilità verso l'altro. In aggiunta anche la presenza di determinate pratiche HR, sia favorevole a comportamenti che si alternano tra efficienza ed innovazione. Per capire meglio quali siano queste attività, si riporta l'esempio di due aziende (Softworks e IT Solutions) fornito da Jorgensen e Becker (2017).

2.5.1. Pratiche HR per l'Ambidexterity nei Team: testimonianze

Indagando il caso di due aziende, Softworks e IT Solutions, imprese che si occupano principalmente di sviluppo di software, Jorgensen e Becker dimostrarono come non esiste un'unica maniera per creare ambidestria, piuttosto si deve saper adeguare HRM al contesto interno al gruppo di riferimento. Si evidenziarono due differenti approcci, nelle due aziende, al HRM.

- Nell'impresa Softworks, l'attenzione è concentrata sulla *relazione*. Garantire un rapporto prospettato nel lungo termine è alla base di tutte le pratiche HRM come il training, selezione, sviluppo, performance management e ricompensa. Non esiste, all'interno della struttura del team, una separazione ben distinta tra le due attività di exploration ed exploitation, piuttosto si dà maggiore enfasi all'ambidestria contestuale, dove sta agli individui allocare il proprio tempo e risorse tra le due. Si scelgono candidati, nella fase di selezione e reclutamento, che dimostrino di avere skill più generiche, con esperienze comuni pregresse e valori condivisi. Apertura mentale, volontà di collaborare ed accettazione dell'altro sono i valori alla base di questo approccio. Avere elementi posti in condivisione, anche tra le stesse attività ambidestre contrastanti a livello di contenuto, aiuta nel miglioramento sia dei task già esistenti, sia di quelli creati nuovi. Sentirsi parte di un gruppo maggiormente omogeneo a livello di valori e visione, favorisce la motivazione intrinseca, la solidità del team insieme alla fiducia e cooperazione interna. La coesione e l'unione tra i membri è rafforzata da un training e da uno sviluppo intensivi e orientati a tale obiettivo, come da una forma di remunerazione basata sulla performance del gruppo, piuttosto che di quella individuale. In primis, norme e obiettivi comuni sono sostenuti anche da un relativo sistema di performance management che valuti se quegli obiettivi iniziali del gruppo, siano stati soddisfatti pienamente o no. Riguardo il training, esso è rivolto a formare i soggetti dei requisiti necessari. In più, un ingrediente chiave per raggiungere comportamenti innovativi come anche efficienti, è la connettività, in termini di continui rapporti tra i membri. L'azienda ha applicato anche un sistema di *star point*, un work design focalizzato sul supportare la comunicazione. Implica che ciascuno ponga un contributo in un'area tra HRM, customer service, produttività, vendite e marketing e sviluppo di nuovi prodotti. Ad ognuno è data la possibilità di partecipare ad una delle aree, grazie ad una rotazione dei ruoli ogni 6 mesi. Questo fornisce lo sviluppo in ciascuno di skill necessarie per

ciascuna delle attività accennate, soprattutto per l'ambidexterity in generale. La sinergia che si crea tramite le pratiche HR descritte è garantita, quando vi è un allineamento con il contesto del team, a fianco di una struttura e cultura adeguate che incentivano all'integrazione.

- IT Solutions applica un sistema HR rivolto allo sviluppo delle *competenze*. Una conoscenza approfondita e specifica è la chiave. Si presenta un'ambidexterity strutturale, sia fisicamente attraverso una forma temporale con separazione netta tra le unità di exploration ed exploitation. Tutte le pratiche HR erano, all'inizio focalizzate su creare team realizzati su misura per un determinato progetto, per poi destinati ad essere dissolti. Ad esempio, la selezione era concentrata sul trovare individui con skill specializzate, esperienze e tratti eterogenei tra di loro. Ciascuno, però, aveva il compito di fornire, tramite il proprio bagaglio e la propria unicità, il contributo per obiettivi comuni. Il training e lo sviluppo passavano in secondo piano, giustificato tale fatto dall'assunzione, in genere, di dipendenti con già esperienza nel campo e quindi non aventi bisogno ulteriormente di formazione. Riguardo il sistema di compensation, era basato su percentuali di profitti e sulla performance individuale (Jorgensen e Becker, 2017).

Bibliografia

- AHAMMED MOHAMMED F., GLAISTER KEITH W. E JUNNI PAULINA, 2019. Organizational ambidexterity and human resource practices, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 30:4, 503-507. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1538651>.
- ALKERDAWY MOSTAFA MOHAMED AHMED, 2016. The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management, *International Business Research* [online], 9, 80-95. Disponibile su: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n6p80>.
- ANDERSON NEIL, POTOČNIK KRISTINA E ZHOU JING, 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, *Journal of Management* [online], 40:5, 1297-1333. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314527128>.
- ARMOUR ALEXANDRO F., 2015. Achieving Contextual Ambidexterity Through the Implementation of High Performance Work Systems (HPWS), *Dissertation, Georgia State University* [online], 1-78. Disponibile su: https://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/55.
- CHANG YI-YANG, 2015. A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity, *Human Resource Management Journal* [online], 25:1, 79-101. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12061>.
- CHEBBI HELA, YAHIAOUI DORRA, VRONTIS DEMETRIS, THRASSOU ALKIS, 2015. Building Multiunit Ambidextrous Organizations- A transformative framework, *Human Resource Management* [online], 54 (S1), S155-S177. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/>.
- CHEN YANG, TANG GUIYAO, COOKE FANG LEE E JIN JIAFEI, 2016. How does executive strategic human resource management link to organizational ambidexterity? An empirical examination of manufacturing firms in China, *Human Resource Management* [online], 55:5, 919-943. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21797>.

GILES HIRST, DAAN VAN KNIPPENBERG, QIN ZHOU, PHILIP CHENG-FEI TSAI, 2018. Exploitation and Exploration Climates' Influence on Performance and Creativity: Diminishing Returns as Function of Self-Efficacy, *Journal of Management* [online], 44:3, 870-891. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315596814>.

GRECO LINDSEY M., CHARLIER STEVEN D., BROWN KENNETH G., 2019. Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work, *Human Resource Management Review* [online], 29, 179-195. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jrmmr.2018.06.001>.

HANSEN NINA KATRIN, GUTTEL WOLFGANG H. E SWART JUANI, 2019. HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 30:4, 648-679. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1270985>.

JORGENSEN FRANCES E BECKER KAREN, 2017. The role of HRM in facilitating team ambidexterity, *Human Resource Management Journal* [online], 27:2, 264-280. Disponibile su: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12128>.

JUNNI PAULINA, SARALA RIIKKA M., TARBA SHLOMO Y., LIU YIPENG E COOPER CARY L., 2015. Guest editors' introduction: the role of human resources and organizational factors in ambidexterity, *Human Resource Management* [online], 54:S1, S1-S28. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.21772>.

KORYAK OKSANA, LOCKETT ANDY, HAYTON JAMES, NICOLAOU NICOS, MOLE KEVIN, 2018. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation, *Research Policy* [online], 47, 413-427. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>.

LUGER JOHANNES, RAISCH SEBASTIAN, SCHIMMER MARKUS, 2018. Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity, *Organizational Science* [online], 29 (3), 449-470, Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>.

MEDCOF JOHN W. E SONG LYNDIA J., 2013. Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 24:15, 2911-2926. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/267390946_Exploration_exploitation_and_human_resource_management_practices_in_cooperative_and_entrepreneurial_HR_configurations.

MOM TOM J. M., CHANG YI-YING, CHOLAKOVA MAGDALENA E JANSEN JUSTIN J. P., 2019. A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity, *Journal of Management* [online], 45:7, 3009-3034. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206318776775>.

MOM TOM J. M., FOURNÈ SEBASTIAN P. L. E JANSEN JUSTIN J. P., 2015. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context, *Human Resource Management* [online], 51:S1, S133-S153. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21663>.

O'REILLY III CHARLES A. e TUSHMAN MICHAEL L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Academy of Management Perspectives* [online], 1-31. Disponibile su: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf.

O'REILLY III CHARLES A. e TUSHMAN MICHAEL L., 2011. Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit, *California management review* [online], 53(4), 5-23. Disponibile su: <https://cmr.berkeley.edu/>.

RAISCH SEBASTIAN e BIRKINSHAW JULIAN, 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management* [online], 34 (3), 375-409. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308316058>

REVILLA ELENA e RODRIGUEZ-PRADO BEATRIZ, 2018. Building ambidexterity through creativity mechanism: Contextual drivers of innovation success, *Research Policy* [online], 47, 1611-1625. Disponibile su: <http://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>.

SWART JUANI, TURNER NEIL, ROSSENBERG YVONNE VAN E KINNIE NICHOLAS, 2019. Who does what in enabling ambidexterity? Individual Actions and HRM practices, *The International Journal of Human Resource Management*, [online], 30:4, 508-535. Disponibile su: <https://doi.org/10.180/09585192.2016.1254106>.

TUSHMAN MICHAEL L. e O'REILLY III CHARLES A., 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolution Change, *California Management Review* [online], 38 (4), 8-30. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165852>.

VENUGOPAL APARNA, KRISHNAN T. N., KUMAR MANISH E UPADHYAYULA RAJESH SRINIVAS, 2019. Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 30:4, 586-617. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>.

WANG PENGFEI, VAN DE VRANDE VARESCA, JANSEN JUSTIN J. P., 2017. Balancing exploration and exploitation in inventions: Quality of inventions and team composition, *Research Policy* [online], 46, 1836-1850. Disponibile su: <https://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.002>.

YU TING, GUDERGAN SIEGFRIED E CHEN CHIN-FU, 2018. Achieving employee efficiency-flexibility ambidexterity, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 1-36. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449762>.

Capitolo 3.

Organizzazioni ambidestre a confronto: evidenze da due casi studio

Dopo aver fornito la spiegazione del concetto e delle caratteristiche di un'organizzazione definita *ambidestra*, insieme alla descrizione delle relative politiche HR maggiormente discusse in letteratura ed approfondite in vari livelli (individuale, organizzativo, a livello del top management e a livello del team), si riporta lo studio di un *case study* come conferma empirica della teoria proposta. L'analisi ha, come oggetto di studio, due aziende divergenti, una di servizi e una manifatturiera.

3.1. Introduzione: obiettivi e metodologia

L'analisi empirica che verrà esposta in questo capitolo ha l'obiettivo di verificare che gli elementi descritti, a livello teorico, tipici dell'*ambidexterity* siano riscontrabili e rimangano tali anche nella realtà aziendale. In particolare, l'attenzione è riposta nel dimostrare empiricamente quali sono le politiche di GSU (*Gestione Risorse Umane*) che supportano un'azienda ambidestra nell'affrontare le tensioni legate all'*exploration* ed *exploitation*. A tal proposito è stata una scelta intenzionale, quella di fornire l'esempio di due aziende operative in due settori diversi: quello legato alla manifattura e l'altro ai servizi. Lo scopo principale di questi due casi è il confronto tra le sfide affrontate rispettivamente tra due mondi diversi, in particolare riguardo le politiche HR. Dimostrando che le aziende prese in considerazione possano essere definite ambidestre, ne segue poi un'analisi approfondita sui temi appena accennati.

La metodologia utilizzata è un'analisi qualitativa condotta attraverso interviste. Tali interviste sono state sottoposte al CEO di due delle business unit consolidate dell'azienda Alfa e al suo responsabile delle risorse umane; mentre per l'azienda Beta, al CEO di uno dei rami sviluppati più recentemente. L'incontro con gli intervistati è avvenuto tramite incontri svolti direttamente in azienda o tramite videocchiamate online, a causa della situazione attuale di emergenza derivante dal coronavirus. Le domande presentate sono semi strutturate al fine di raccogliere abbastanza

materiale, permettendo agli intervistati di esprimersi con maggiore libertà. Il rispondente, infatti, grazie a questo tipo di domande, ha avuto la possibilità di articolare ed argomentare le risposte, senza essere posto di fronte a questionari chiusi, che richiedono una risposta limitata (sì o no). Le stesse domande sono stato frutto di un attento studio e formulate in modo tale da ottenere informazioni riguardo alle seguenti tematiche: *Cambiamento, Exploration ed Exploitation, Forme di Ambidestrisimo (Strutturale vs Contestuale), Innovazione, Assetto organizzativo, Cultura, Collaborazione, Politiche HR e relative caratteristiche a livello individuale, organizzativo, del team e del top management* (domande dell'intervista riportate nell'appendice).

Oggetti studio di quest'analisi sono due aziende ben radicate nel territorio italiano e leader nel loro ambito: Alfa, responsabile della fornitura di sistemi nel settore automobilistico, delle telecomunicazioni, dell'elettronica industriale e delle energie rinnovabili e Beta che opera nell'ambito di soluzioni HR, come somministrazione del lavoro, ricerca e selezione del personale, formazione, servizi di outsourcing ed altro. A riguardo, sono stati forniti nomi fittizi per le due imprese, rispettando le policy aziendali relative alla privacy e alla volontà di esse di non far emergere l'identità dell'azienda.

3.2. Alfa, azienda manifatturiera

3.2.1. Storia, vision e valori dell'azienda

Fondata nel 1978 in Italia, Alfa è diventata nel corso degli anni un gruppo multinazionale attualmente diviso in business unit distribuite a livello mondiale come in Europa e Nord America. Nata dall'interesse verso l'artigianato del suo fondatore, fin dalle origini l'azienda aveva già segnato il suo destino verso la manifattura, in particolare verso la produzione di componenti e assemblaggi per una vasta gamma di settori come quello automobilistico, delle telecomunicazioni o dell'energia. Ad oggi garantisce lavoro a circa quattromila persone.

La decisione di espandersi costruendo sedi operative in altri Paesi, risale al 1996, con la fondazione della prima in Germania. Uno dei primi passi per l'evoluzione delle business unit è stato di tipo strutturato. Si è sviluppata una continua delocalizzazione, di cui un esempio è stata l'estensione verso il Nord America tra il 2006 e il 2008, con difficoltà iniziali dovuti alla crisi globale del

tempo, ma con un successivo rientro nel business dell'auto durante la ripresa del settore nel 2011. Il motivo della scelta di creare controllate all'estero, deriva dal bisogno di avvicinamento alla sede del cliente, dallo spostamento delle attività dei stessi clienti in altre aree e dall'interesse di seguire i mercati in crescita. Con particolare riferimento all'acquirente, gli obiettivi dell'azienda erano proprio quelli di contrarre la supply chain e attingere al suo know-how supportandolo nella fornitura di componenti, specie in periodi di punta della produzione con maggiore domanda e nell'assistenza diretta ed immediata. Di fronte ad aziende multinazionali come principali clienti, l'agire globalmente con coordinamento forte è diventata una necessità assoluta. Si presenta, per questo, una struttura verticistica, caratterizzata da stabilimenti responsabili prevalentemente della qualità, manutenzione e che rispondono alle unità centrali. Queste ultime si occupano delle scelte commerciali, tecnologiche, di sviluppo del prodotto e della relazione con il cliente. Si può dedurre quindi che le stesse unità (business unit) sono controllate centralmente, ma presentano indipendenza a livello operativo, tale da dimostrarsi flessibili ma anche coordinate reciprocamente. *Diventare la migliore possibilità, in grado di creare soluzioni e sistemi* risulta essere la *mission* dell'impresa. Affidandosi al proprio spirito d'iniziativa e alla conoscenza relativa al mercato e alle tendenze sempre maggiormente dinamiche, punta a fornire un contributo decisivo nell'innovazione del futuro.

La *vision* ispiratrice di Alfa è la linea guida del suo agire. Raggiungere la sostenibilità socio-economica è il suo focus, attraverso l'impiego di tecnologie sempre più avanzate e lo sfruttamento di competenze adeguate ed utili per il perseguimento degli obiettivi desiderati dai propri clienti. La volontà di fornire condizioni ottimali per queste finalità, si rispecchiano anche nei *valori* aziendali come la *competenza, la passione, l'adattabilità e l'integrità*.

3.2.2. Azienda Alfa come organizzazione ambidestra e le politiche HR

Per descrivere un'organizzazione *ambidestra*, essa deve dimostrare di saper gestire simultaneamente *cambiamenti* definiti *incrementali e radicali*. Nel caso particolare di Alfa, come sostiene il CEO di due delle sue più importanti business unit, il cambiamento è una sua costante per vari motivi.

A partire dal concetto di *cambiamento incrementale*, quest'ultimo si mostra essere il suo pane quotidiano, soprattutto a causa della dipendenza rispetto alle richieste del proprio cliente. Alfa produce in particolar modo prodotti *customizzati*, che possono quindi comportare modifiche in termini di sviluppo dei prodotti, di industrializzazione, di ottimizzazione dei costi o di miglioramento della performance. Anche la stessa struttura riflette tale caratteristica, in quanto è frequente la definizione di gruppi di sviluppo di prodotto o di business, dedicati a settori merceologici o a clienti specifici. Ciò rende ragionevole, almeno in prospettiva, l'investimento in risorse apposite. Per tali motivi, sapersi adeguare è fondamentale.

Un aspetto rilevante per la realtà di Alfa che porta a prepararsi al cambiamento, come spiega la responsabile HR, è l'evoluzione tecnologica negli ultimi anni, in particolare nei prodotti del settore automotive. In tale ambito, Alfa è stata per anni uno dei maggiori produttori di attuatori pneumatici, con know how elevato e fiducia del cliente. Nonostante l'ambiguità e l'incertezza con cui si contraddistingue il mercato delle auto negli ultimi tempi, Alfa è riuscita a cogliere il cambiamento. Dopo vari test svolti insieme a variazioni di richieste dell'ambiente di riferimento, ecco che si presenta un nuovo prodotto: l'attuatore elettrico. Competenze nuove erano necessarie. Si è presentata, continua il responsabile HR, l'occasione di chiedersi se i valori che avevano, fossero applicabili in futuro e quali fossero invece da sviluppare come nuovi.

Parlando invece di *cambiamento radicale*, riporta il CEO, deriva in genere o dalla necessità di adattamento o per la scelta volontaria di cambiare. Da un punto di vista organizzativo, ci sono state due ragioni per cui si è verificato: per il mercato/mercati in cui si opera, all'interno dei quali l'azienda si è resa conto che la propria struttura non raggiungeva più i risultati del passato, per ragioni di inefficacia; oppure il mercato stava andando in un'altra direzione, per cui i meccanismi aziendali non erano più adeguati. A tal proposito, un esempio notevole si è presentato nel settore dei turbocompressori. L'azienda è riuscita ad anticipare il cambiamento, passando da una struttura custom (e relativa intensità di lavoro nell'industrializzazione di tali prodotti) a una tradizionale e standardizzata, costituita da poli commerciali e dietro da tecnici preparati nell'adattare un tipo di prodotto all'applicazione per un determinato cliente X, e così via. Questo è successo a fronte della necessità dei clienti di standardizzare un prodotto precedentemente customizzato, a causa degli elevati investimenti specifici. Da tale situazione, ne consegue anche un cambiamento delle strutture relazionali interne e delle relative modalità di comunicazione.

Un altro esempio evidente di cambiamento radicale, come fa notare il responsabile HR, sono state le conseguenze riportate recentemente dal coronavirus. Le persone sono state catapultate in maniera forzata a riorganizzare il proprio lavoro e rivalutare il proprio modus operandi. Si è costretti a riflettere e ad accettare che è il momento di cambiare. Quando si tornerà invece alla normalità, bisognerà essere in grado di valutare gli aspetti positivi da mantenere e rafforzare, mentre quelli negativi da eliminare, uscendone maturati. Saper quindi utilizzare il cambiamento, non subirlo.

In generale, poiché l'azienda deve ancora crescere, sottolinea il CEO, deve però limitare il tentativo di voler cambiare, in quanto potrebbe anche volerlo, ma non riuscirci. Alfa non sposa una politica di rinnovamento forzato, ma cerca piuttosto di capire i segnali di quando è il momento di farlo. Per questo, vengono fatti piani quinquennali anche in termini di budget, i quali devono essere rispettati come le stesse tempistiche, ponderando così il processo. Per riuscire ad applicare questa forma di mindset, è essenziale selezionare, reclutare e formare persone flessibili, non conservative, soprattutto tra i top manager, responsabili della guida dell'azienda. Poiché si vede mutato il mercato con cicli economici molto più rapidi, gli individui devono saper prevenire, gestire ed anticipare il cambiamento.

Alfa può essere concepita come un'organizzazione ambidestra, anche per la presenza simultanea di attività legate all'*exploration* e all'*exploitation*. In particolare, esistono business consolidati come attuatori per turbocompressori o componentistica per veicoli commerciali. Essi presentano, però, sia un'area relativa alle operations, che garantiscono gli standard operativi, e sia un'area dedicata all'innovazione, ovvero intenta ad esplorare nuove opportunità. Un esempio di quest'ultima sono i team presenti di ricerca e sviluppo del prodotto. I team dedicati a questa funzione, possono essere definiti *skun works*, in quanto una volta individuato un nuovo prodotto, si impegnano a renderlo reale e renderlo sostenibile. È il caso dell'attuatore elettrico. Al tempo stesso, la ricerca di innovazione deriva anche dagli stessi business director e i key account manager, i quali sono maggiormente a contatto con il cliente, dedicando il 75% del proprio tempo a ricerche di mercato e alla comprensione delle sue esigenze, mentre il restante tempo si occupano del core business. Riguardo l'*exploitation*, l'efficienza viene garantita anche tramite iniziative come quella del *Kaizen*.

Esso è una forma di miglioramento continuo, costituito da un programma di giornate in cui viene chiesto ai dipendenti di focalizzarsi su alcuni aspetti del proprio lavoro e fare proposte di

miglioramento a riguardo. In pratica, devono compilare un modulo avente la descrizione dell'oggetto di discussione, della situazione precedente e post all'attività kaizen e l'eventuale proposta da giudicare, tramite valutazione di fattibilità e valutazione economica. Quest'ultima viene effettuata da un team di persone, osservando se il progetto proposto possa riportare o meno un certo ritorno anche all'azienda stessa.

La *struttura* di Alfa si presenta da sempre di impostazione globale, se pur oggi, conferma il CEO, riportando qualche modifica. In passato, ad esempio, nella struttura di vendite vi era la presenza di key account manager di un cliente/gruppo di clienti, che supervisionava tutte le parti come l'area contrattualistica, ed altro relative a quel cliente per tutte le sedi nel mondo, garantendo uniformità di trattamento a livello mondiale. Ora, si assiste alla nascita di aree locali autonome. Esse devono avere un raccordo centrale e un coordinamento di supporto, garantito grazie all'ingresso di nuove figure al fine di evitare un disallineamento. Da un lato dimostra di essere capace di cogliere opportunità locali, mentre dal punto di vista gestionale passa da un approccio centrale, a un decentramento. L'azienda è dinamica, investendo molto in know-how, comportando però a volte la difficoltà per gli stessi individui di non aver abbastanza tempo per acquisirlo. Persiste una combinazione di strutture meccanicistiche ed organiche, quella che prevale dipende dal tipo di decisione che deve essere presa. L'HR manager riporta che se si tratta di scelte a livello di target macro, coloro che se ne occupano è il board insieme ai director, tramite riunioni periodiche, definendo le linee guida che influenzeranno le azioni di tutto il personale. Al tempo stesso, esistono processi bottom up, dove il feedback è importante. Lo stesso management si rende disponibile al confronto con apertura al dialogo ed abbattendo ogni forma di barriera con gli altri livelli organizzativi. Una testimonianza è il kaizen, come già accennato precedentemente, che supporta le decisioni prese, vedendo le cose con occhi differenti, soprattutto di coloro che hanno esperienza sul campo. La flessibilità si vede anche nella natura dei *ruoli*. Essi, osserva l'HR manager, sono ben definiti, ma ciò non implica rigidità, piuttosto la forza di Alfa è quella di stare sulla borderline, con target di essere efficienti, efficaci e veloci senza incatenarsi all'interno di caselle ma assicurare flessibilità dovuta al vantaggio di essere *piatto*. I benefici sono: facilità di comunicazione, di interazione, senza perdere le responsabilità delle funzioni. Riguardo la *comunicazione*, vengono in genere svolti meeting strutturati a cadenza mensile e settimanale ma, in particolare a livello di board, la condivisione garantisce una completezza e trasparenza, abilitando a mandare messaggi coerenti. Un esempio di iniziativa volta a garantire efficienza, ma anche risoluzione di problemi è

il processo di *Escalation*. Costituito da 3 livelli e tempi precisi, è un modello organizzativo tendente al miglioramento. Mette intorno ad un tavolo virtuale tutti gli enti al fine di verificare lo stato di avanzamento del lavoro tirando fuori problematiche o eventuali altri aspetti. Genera un'elica positiva fino ai livelli superiori, che permette di avere informazioni in tempo reale, maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione delle persone. Partendo dal basso, colui che, come un operaio, non riesce a risolvere un problema al suo livello, può avere l'opportunità di confrontarsi con altre funzioni o livelli superiori, fino ad arrivare al consiglio di amministrazione, sulla base di determinate tempistiche. Il rischio maggiore è quello di non prendersi la responsabilità delle decisioni e passare la palla al balzo a livelli più alti.

L'organizzazione, nel suo essere, spiega il responsabile HR, vive di macro processi standardizzati, ma a livello micro, le interazioni tra i singoli devono essere libere, rispondere ad una condivisione di valori aziendali, e non avere una burocratica strutturazione del proprio lavoro perché deve esserci autonomia. Alfa è una grande famiglia, non ci sono regole scritte, ma c'è una *cultura* di fondo che la guida da sempre. A proposito di ciò, in questo contesto di cambiamento tecnologico e di mondo incerto, a causa di un disallineamento culturale tra i vari livelli e della diffusione di messaggi non chiari e incoerenti in termini di aspettative, è stato necessario un lavoro sulla *cultura aziendale*. Questo processo fu caratterizzato dalla trascrizione di valori, alcuni portati dietro dal passato, altri nuovi. Durato 3 anni, il workshop descritto si sviluppò tramite interviste iniziali al board e poi ai director. Coinvolgendo tutti i plant a livello mondiale, i manager si confrontarono scegliendo quali sarebbero stati i propri *valori, mission e vision*. Il risultato ottenuto, a parte l'esplicitazione in forma scritta della cultura di Alfa, anche la realizzazione di un ambiente aperto con condivisione di valori e uniformità ad essi piuttosto che uniformarsi a sistemi o canoni operativi. I valori definiti come *competenza, integrità, adattabilità e passione*, sono il motore che unisce l'azienda, traghettandola verso il futuro.

Tra i valori trasmessi però, risulta essere fondamentale, la *diversità*. Spiega l'HR director, che è stato una sfida unire insieme culture e lingue diverse: non è facile riuscire a collaborare ed integrare. Gestire la *diversity* è anche la più grande ricchezza che Alfa ha, grazie alla disponibilità di conoscenze variegata e all'*age diversity*, ovvero la compresenza di generazioni diverse, che ragionano e funzionano in maniera divergente. Risulta difficile, se pur davvero stimolante, riuscire a trasmettere quelle sfumature di linguaggio per far passare un concetto, sia nel parlare che nel recepire un messaggio. Dopotutto, per esempio, un'idea può nascere dal singolo, ma il successo

nasce dalla collaborazione di più persone. Lavorando come un team, ognuno arricchirà il suo bagaglio di esperienza e cultura.

Per far sì che l'azienda sia ambidestra, gli stessi membri devono dimostrare di assumere comportamenti *ambidestri*. A proposito di questo, il CEO e l'HR director espongono le *caratteristiche salienti del proprio TMT (Top Management Team) e degli altri dipendenti*, che possano influenzare l'*ambidexterity aziendale*.

Un elemento che ingloba tutti i membri di Alfa, è la *varietà di background*. Si passa dall'operatore che ha sempre lavorato su un determinato processo produttivo, avendo esperienza sul campo all'ingegnere che ha una conoscenza maggiormente accademica. Fondendo le due esperienze contrastanti, si persegue l'*ambidexterity*. Solo una delle due non è sufficiente, piuttosto la combinazione delle due porta alla diversità. Il focus è sull'interazione reciproca. Non ci sono gerarchie burocratiche, bensì solo la propensione al confronto.

La ricerca dell'eccellenza, l'essere proattivi al cambiamento e propensi al miglioramento, sono tratti fondamentali in una persona, per poter perseguire l'obiettivo di Alfa: essere la miglior soluzione per i clienti. Dopotutto però, si è di fronte a persone e non a macchine, per cui è normale se, affrontando il cambiamento, può esserci chi sia più spaventato, o chi ne è più propenso. Quello che però risulta comune è la volontà e la curiosità, soprattutto tra i giovani talenti, di chiedere, di voler vedere e capire. Anche lo spirito d'iniziativa prevale, in particolare nel top management. Quest'ultimo si presenta con un'elevata *integrazione comportamentale*, elemento che lega membri del team, aventi competenze e tratti differenti. La collaborazione, condivisione del know-how, passione ed interesse ad approfondire, sono il motore del gruppo, che non si ferma a dire: "sono arrivato e stop!", bensì ha fame di conoscenza e di innovazione.

Anche le *politiche HR* applicate devono essere *ambidestre*. A riguardo, vengono riportate alcune delle iniziative, con particolare riferimento al modello AMO (*abilities, motivation and opportunities*), messe in pratica dall'azienda Alfa per perseguire il raggiungimento dell'*ambidexterity*.

- *Politiche per favorire le skills*: la *comunicazione e diffusione dei valori aziendali*, come ad esempio tramite la modalità di post fisici attaccati sui muri dei vari stabilimenti ed aree produttive. Essi risultano importanti affinché lo stesso lavoratore li veda ogni giorno, e si possa porre il problema se quel valore gli appartiene o no, e in caso negativo, confrontarsi con esso, lavorandoci su. A riguardo, in primis l'*esempio* è ciò che è di più impatto. Avere persone che

sono il modello di ciò che sia necessario all'azienda, funziona. Ne segue che il sistema di *feedback* gioca un ruolo chiave per permettere al singolo di migliorarsi. Al fine di colmare delle lacune, se prima era difficile a causa di una minore attenzione alle persone e ad una eccessiva rigidità nelle relazioni, oggi si cerca di ristabilire un processo di feedback strutturato, con colloqui mirati, periodici, dove ognuno può portare le proprie esigenze ed opinioni, ponderando sempre il tutto. A supporto di questo, la *formazione* da parte dell'azienda è fondamentale. Un esempio è riportato nel caso del *training dei capoturni* con obiettivo di sviluppo delle proprie capacità manageriali e di leadership, fornendo a loro strumenti per gestire le persone. Spesso, in passato, veniva scelto come leader, l'operatore più bravo ed efficiente, non valutando la sua abilità nel guidare un team. Non vi è la presenza di mentoring o coaching, piuttosto prevale la *frequentazione di corsi*, mancando ancora un forte sostegno sul campo.

- *Politiche che favoriscono la motivazione*: il motore più grande che sostiene una persona, non è quello economico, bensì se quest'ultimo si sente valorizzato, ricevendo, per esempio, un *feedback positivo*. L'azienda si impegna nel fornire non solo feedback negativi quando necessari, ma anche a favore del dipendente, apprezzando il suo lavoro e contributo. Una testimonianza pratica è rilevata in una sede estera dell'azienda, dove viene svolta *l'elezione dell'operatore migliore del mese*, appendendo una sua foto nello stabilimento. Tale iniziativa è risultata motivante, grazie al fatto che vedere sempre la foto del miglior dipendente, stimola lo stesso soggetto e tutti gli altri a dare il meglio di sé per essere il prossimo di cui verrà pubblicata la foto. Altro strumento, molto gradito come forma di ricompensa agli sforzi individuali è quello del *Kaizen*. A tal proposito, come trattato in precedenza, ciascun lavoratore può proporre un progetto che subisce un processo di valutazione. A prescindere dal risultato, in una determinata sede di Alfa, se una persona è stata proattiva riceve comunque un premio, ovviamente minore rispetto alla persona, la cui idea è stata poi scelta e realizzata. Questo è fonte di gratificazione: le idee che vengono premiate. A tal proposito, un altro strumento sfruttato dall'azienda come ricompensa è la *contingency reward*, caratterizzata dalla rivalutazione a fine anno dell'impianto salariale. A volte, si premiano delle persone una tantum, le quali sono state lodevoli per l'anno stesso (secondo il parere dei manager) e anche casi di bonus come premio per attività specifiche, attuati subito e non a fine anno. Parlando del sistema di *compensation*, la componente variabile dei manager si basa su *obiettivi dati* e sul

sistema MBO. Viene fornito un *bonus*, riproporzionato in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi. La forchetta viaggia dai 0 al max di 120% se si è andati oltre. In aggiunta, è inserita una percentuale che dipende dall'aderenza alla cultura, sposando i principi e i valori aziendali. Per il resto dei livelli operativi, persiste il *premio produzione* ripartito secondo determinati KPI.

- *Politiche HR che favoriscono le opportunità*: grazie alla decentralizzazione presente internamente, nel decision making vi è un' *elevata partecipazione dei vari livelli organizzativi*, come la stessa *flessibilità dimostrata nel work design*. Ma l'attività che maggiormente garantisce il coinvolgimento di tutte le figure aziendali, sono i *piani di comunicazione*, accennati prima, costituiti da una serie di meeting giornalieri, nei quali vengono discusse varie problematiche. Tali piani presentano due procedure: per le questioni ordinarie, in ogni reparto e ad ogni turno, viene svolta una riunione di 5 minuti in cui vengono riuniti tutti gli operatori con capoturno e quality inspector, e nella quale gli operatori devono far presente ogni aspetto (Livello 1). Successivamente il capoturno e il quality inspector vanno al livello 2 (svolto una volta ogni 2 giorni), insieme al responsabile di produzione e di qualità. Avviene un confronto nel tentativo di sbloccare il problema non risolto nel livello precedente. Se non si è giunti ad una soluzione, si passa al Livello 3, in cui viene effettuata una riunione, una volta a settimana con il responsabile HR, direttore di stabilimento ed altri. Si sviluppa qui la discussione dei piani d'azione delle questioni irrisolte con una procedura più strutturata.
- *Gestione dei conflitti all'interno del team*: sta al TMT, dimostrare di essere all'altezza di saper gestire i *conflitti*. Si possono avere, in generale, confronti sani, dove si cerca di raggiungere un compromesso tra esigenze diverse. Ciò risulta stimolante e costruttivo. *Premiare un confronto* che sfocia in una discussione non è sempre sbagliato, in quanto nel tempo ha creato un processo di sintesi e condivisione. Viceversa, a livello disciplinare la *sanzione* è importante, poiché fa parte dello stare insieme. Le modalità con cui si possono gestire al meglio eventuali situazioni di disaccordo, sono: un *sistema professionale di feedback*, e la *condivisione di best practice*. Ovviamente, sulla base della diversità tra gli individui, il bravo leader è anche colui che dimostra di conoscere bene sé stesso e come si reagisce a determinati stimoli, e saper conoscere l'altro, cercare di capirlo, ascoltarlo e saper capire come adattarsi alle sue reazioni. Tutto questo vuol dire possedere una *bilancia emotiva* e sfruttare la propria *intelligenza emotiva*.

3.3. Beta, azienda di servizi

3.3.1. Storia, vision e valori dell'azienda

Beta rappresenta una delle società appartenenti ad un gruppo, fornitore di soluzioni HR per il mondo del lavoro. I servizi offerti hanno un obiettivo comune: quello di supportare le persone a valorizzare il loro talento, trovando l'opportunità lavorativa più adatta a loro, e le aziende a mettersi in contatto con i migliori nel mercato. Presente in vari paesi nel mondo, il gruppo, tra cui la stessa Beta, è ben radicato anche nel territorio italiano. In particolare, le attività fornite riguardano l'ambito della ricerca e selezione, come della somministrazione di lavoro, servizi di outsourcing o di formazione ed altro.

Fondato il gruppo negli anni '50, si espanse nel corso degli anni in vari paesi come in Italia, dove nel 1996 nacque la società Beta. Quest'ultima si fece ben presto riconoscere attraverso la sua capacità di saper garantire servizi efficaci ed efficienti nell'ambito delle Risorse Umane, rispondendo in maniera rapida ad una domanda di mercato che stava cambiando sempre più velocemente. A tal proposito, fin dall'inizio, Beta dimostrò flessibilità e competenza, necessarie per accettare e cavalcare l'onda del cambiamento, senza subirlo. Cercando di superare i primi ostacoli, soprattutto derivanti dal passaggio dalla richiesta di posto fisso a nuove forme di lavoro sempre più innovative, Beta tentò di adeguarsi e di approfittare della propria esperienza e conoscenza per prevedere anche il futuro. Come testimonianza di ciò, tra il 2004 e il 2015, si assistette allo sviluppo e creazione di nuove business line, come di nuovi brand del gruppo, caratterizzati dalla specializzazione in una determinata attività del campo HR. Il risultato è stato un portfolio diversificato, costituito da società specializzate, ciascuna con una propria indipendenza in termini di know-how e di azione, se pur collegate e coordinate tra di loro.

La *mission* e *vision* di Beta si rispecchiano nell'intenzione dell'azienda di voler diventare il modello di riferimento nel mondo del lavoro, assicurando benefici da un lato ai lavoratori e dall'altro alle stesse imprese, come una sicurezza nel gestire il cambiamento, orientandoli verso una direzione comune ed evitando disallineamento. Trasformarsi in un mediatore vincente nel rapporto tra individuo ed azienda, capace di garantire occupabilità e competitività, sembra essere il futuro desiderato. Per raggiungere gli obiettivi esposti, Beta si è fatta carico di *valori* in linea con le sue idee. Essi si riflettono: nella volontà di rafforzare la *competenza* nel proprio ambito di

riferimento, nella *passione* dimostrata nel prepararsi al meglio al cambiamento, nello *sforzo* di trovare soluzioni innovative, nell'*impegno* di garantire un trattamento *equo* e valorizzare la *diversità*, nel favorire il *teamworking* e l'*attenzione al cliente*.

3.3.2. Azienda Beta come organizzazione ambidestra e le politiche HR

Il soggetto a cui sono state poste le domande dell'intervista è il CEO di uno dei rami aziendali che sono nati negli ultimi anni, proprio come risposta alle richieste del mercato di oggi. Infatti, lo sviluppo di nuove business unit è la testimonianza della continua ricerca di innovazione dell'impresa stessa.

L'azienda è in costante evoluzione, con l'obiettivo di anticipare i cambiamenti che possano riguardare il mondo futuro del lavoro. A tal proposito, come già accennato prima, Beta ha assistito al passaggio dalla prevalenza del posto fisso come forma principale di lavoro, alle nuove modalità attuali sempre più innovative ed influenzate anche dalla *rivoluzione digitale*. A conferma di questo, se prima il focus era sul lavoro a tempo determinato, oggi la domanda è più complessa, richiedendo più frequentemente un rapporto lavorativo a lungo termine. La richiesta di più tutele da parte del lavoratore, contemporaneamente alla necessità delle aziende di risorse di successo, ha spinto Beta a cercare di assumere un ruolo chiave nel miglior collocamento delle risorse umane.

Come sostiene il CEO, *cambiamenti incrementali e radicali* sono all'ordine del giorno. Un esempio decisivo è riportato dalla diffusione dello *smartworking* in quest'ultimo periodo, come modalità di lavoro prediletta dovuta al fenomeno del coronavirus, il quale ha devastato e riportato danni nell'intera economia. In generale, riuscire a creare le condizioni per fornire servizi adeguati a sostenere e sviluppare il potenziale dei talenti nel mercato implica delle difficoltà quotidiane soprattutto nel comprendere al meglio il soggetto che si ha davanti, nel tentativo di esaltarne i punti di forza. Viceversa, anche centrare le infrastrutture e risorse giuste per le aziende, non è sempre facile. Ciò vuol dire sapersi adeguare alle esigenze di ciascuno, creando un giusto *match* tra candidato ed impresa. Saper selezionare inoltre, il profilo adatto per ogni bisogno o tipologia di impresa comporta necessariamente dei cambiamenti sia nella modalità di operare di Beta nei servizi, sia a livello strutturale che relazionale (come nella comunicazione).

Parlando di attività relative all'*exploration ed exploitation*, Beta rappresenta una società responsabile di attività consolidate ormai da anni, insieme a business innovativi e più recenti. A

conferma di questo, il core business principale risulta essere il *temporary staffing*, ovvero la somministrazione di lavoro a tempo determinato o indeterminato, come anche *selezione e reclutamento del personale*. Riguardo invece, i rami aziendali sviluppatasi negli ultimi anni, sono i servizi di *outplacement* e di *outsourcing*. In particolare, Beta si occupa di gestire la flessibilità delle aziende, ovvero quando esse richiedono un numero di persone, rivolgendosi così ad agenzie terze definite A.P.L. (Agenzie per il Lavoro), come Beta stesso. La funzione di queste agenzie sta nell'occuparsi di una parte di processo di scelta da parte delle aziende clienti: ricerca una persona, la seleziona e la assume a tempo determinato. I clienti stessi di Beta, quindi, decidono di non mettersi da soli a ricercare, reclutare, formare le persone, gestendone la burocrazia del payroll (busta paga). Esiste per questa procedura un flusso di tempo preciso, ovvero un contratto attivo con il cliente che ha una scadenza corrispondente al contratto passivo che Beta ha con il somministrato (lavoratore). Riguardo i rami in cui l'azienda si è concentrata negli ultimi anni, come prova del suo interesse ad esplorare nuovi fronti e ad adeguarsi alla domanda dinamica di oggi, è il caso dell'*outsourcing*. Nel territorio italiano, questo business ha avuto un grande successo recentemente, soprattutto nel momento in cui si è sentito il bisogno di cambiare. Si è proceduto ad osservare come operavano le altre società specializzate nel campo e a comprendere come implementare e ristrutturare l'azienda in tale business. Venne applicato un processo di *make* con sviluppo lungo e lento, trovando un'iniziale difficoltà di crescita dovuta alla carenza di competenze e di struttura organizzativa idonea (ma rivolta, piuttosto, alla somministrazione). A causa di ciò, è stato necessario un investimento notevole nella ristrutturazione, assumendo individui che venivano dal mondo degli appalti. Facendo questo, aumentava il know-how di Beta, creando una strategia aperta in vari fronti (settori).

Sia per massimizzare l'efficienza dei core business, che per ampliare la varietà di conoscenze e di business controllati dall'azienda, nel corso degli anni alcuni servizi sono stati sottoposti o a processi *make* (evoluzione interna del business) o processi *buy* (sviluppo esterno dell'attività tramite ad esempio acquisizioni). Una testimonianza si è riscontrata nella ricerca e selezione degli alti livelli impiegatizi come i dirigenti (*Head Hunting*). Si sono verificati vari tentativi da parte di Beta di creare tale business da zero, ma perse sempre in ambito di contesto competitivo, in quanto abituata in passato a gestire candidati di livelli inferiori come gli operai. Così, si ritrovò in difficoltà nel gestire da sola un mondo così diverso sia in termini di brand che di pricing.

Riguardo la *struttura* aziendale, la quale gioca un ruolo chiave nella definizione di un'organizzazione *ambidestra*, le decisioni macro sono prese a livello centrale, se pur con vari livelli autorizzativi. In generale, non è presente una linea troppo rigida, centralizzata, capillare e con un approccio top down completo, quanto piuttosto fornisce autonomia decisionale ai vari livelli organizzativi, ponendo come linee guida obiettivi chiari. L'obiettivo fondamentale è quello di trovare persone ideali per raggiungere tali obiettivi, condividendo gli stessi target. Una volta condivisi, la linea decide come espandere questo piano, capire le strategie e gli investimenti. Osservando più dettagliatamente la struttura delle varie unità, si può notare, continua il CEO, un tipo di organizzazione favorevole alla combinazione tra efficienza e novità. Un esempio è evidente nell'attività di ricerca e selezione. Essa, tra 5 o 10 anni, cambierà drasticamente. Trattandosi di un'attività ad alto *time consuming* e a basso valore aggiunto, la quale se prima veniva svolta dall'umano, ora potrà essere invece efficientata grazie all'innovazione tecnologica e all'intelligenza artificiale. Questo comporterà un sistema automatizzato, dove l'interpretazione di un CV si baserà su determinate macro-caratteristiche rispetto alle richieste dell'annuncio e a quelle scelte, il sistema richiederà un appuntamento con un operatore umano. Vi è quindi una ricerca di esplorazione di nuove opportunità, unita a quella di ottimizzazione dei tempi e della performance, lasciando al selezionatore umano l'occasione di diventare più bravo nel riconoscere e giudicare il carattere personale, il feeling, il pathos del candidato. Inoltre, il dipendente sarà anche maggiormente motivato ed incentivato a svolgere un compito di alto valore aggiunto.

Per quanto riguarda i *rapporti interpersonali* e la stessa *comunicazione* interna all'azienda, si riscontra un'organizzazione di tipo *matriciale*, costituita da una comunicazione capillare e coerente in tutti i livelli organizzativi. Questo è dimostrato dai frequenti *meeting* svolti, i quali servono per decidere e comprendere quali sono le strategie che poi dall'alto vengono calate verso il basso attraverso documenti programmatici e con una serie di target e di piani condivisi. In aggiunta, viene fatta una riunione chiamata *global leader counseling*, dove i comitati direttivi di ogni country si incontrano e si organizzano per parlare di vari problemi ed aspetti riguardanti la qualità, lo sviluppo, il business o l'organizzazione generale.

A livello di caratteristiche del *top management* e dei *dipendenti*, le quali influiscono sul perseguimento o meno dell'*ambidexterity* da parte di Beta, si possono riscontrare, come tratti dominanti, lo *spirito d'iniziativa* e la *propensione al cambiamento*, se pur presente a volte un'iniziale paura dovuta a ciò che è ignoto e sconosciuto. Però, la *passione* di ognuno messa nel

proprio lavoro, unita all'*apertura mentale* e a quella legata al confronto e dialogo con l'altro sono altri elementi fondamentali nell'ambidestrisimo. Il saper imparare dai propri errori e di conseguenza condividere la propria esperienza con chi risulta anche diverso da sé, è sinonimo della valorizzazione interna all'azienda del concetto di *diversity*. Solo negli ultimi anni, si è radicato maggiormente tale valore, grazie al contributo dell'HR Director, il quale ha spinto molto su questa direzione. Si parla da una parte di *gender diversity*, che si manifesta nella presenza di un'alta percentuale di individui femminili rispetto a quelli maschili. Fa fatica però questo a tradursi nei ruoli direzionali. È necessario investire sempre di più, afferma il CEO, nella diversità, prendendo esempio soprattutto dalle altre unità presenti all'estero, le quali dimostrano di essere migliori in questo ambito, rispetto all'Italia, avendo un turnover molto più alto. L'aspetto più rilevante da affrontare è il caso in cui individui provenienti dall'estero, devono capire come riuscire ad integrare il proprio background, se può essere un valore aggiunto o meno per l'azienda italiana, evitando che il business italiano possa cambiarlo o istituzionalizzarlo.

Anche le stesse *politiche HR* promosse dall'azienda, devono risultare *ambidestre*. In particolare, riguardo il modello AMO (*abilities, motivation and opportunities*), le iniziative risultanti maggiormente efficaci sono state:

- *Politiche che favoriscono le skills*: la *formazione*, attraverso la quale vengono colmati gli eventuali gap risultanti dalla valutazione della persona, attraverso il confronto tra obiettivi chiari, misurabili e raggiungibili, rispetto allo sforzo dimostrato nel tentativo di raggiungerli. La stessa attenzione, rivolta verso l'impegno messo dal top management nella formulazione di goal ben definiti e stimolanti, è peculiare. In più, sono presenti attività come *mentoring e coaching* destinati a sviluppare comportamenti di successo, diffondendo le best practice anche manageriali. Esiste anche l'opportunità di crescita all'interno del proprio ruolo attraverso forme di *tutoring*, in cui lo stesso tutor condivide la sua esperienza e competenze a tale scopo.
- *Politiche che favoriscono la motivazione*: fin dall'inizio del proprio percorso lavorativo, il dipendente non è mai lasciato solo, così da farlo sentire parte integrante di una famiglia. Una piccola testimonianza deriva dall'email di benvenuto e dagli strumenti che si ricevono per iniziare il proprio percorso. Successivamente, l'individuo viene affiancato da un *tutor*, responsabile della sua iniziale crescita professionale. Aumentando così il proprio senso di appartenenza all'azienda, si trasmette un senso di gratificazione per il suo stesso contributo. Anche il *sistema di compensation* ne è un esempio. In particolare, la combinazione di una

componente fissa e di una variabile, quest'ultima dipendente dagli obiettivi dati. A loro volta, essi si basano o sulla performance del singolo, o del team o comunque in generale sull'attività, oggetto di valutazione.

- *Politiche che favoriscono le opportunità*: Una di queste è la possibilità di *job rotation*. È importante, sostiene il CEO, una volta individuato il numero di posizioni da dover ricoprire, decidere se ricercare persone all'interno dell'azienda (alta job rotation), oppure all'esterno, con lo scopo di cambiare ogni tanto il proprio *sangue*. Dal punto di vista dell'HR, non esiste una regola perfetta, ma ciò che è necessario è cercare di *ossigenare* spesso la propria organizzazione. Nel caso specifico di Beta, vari profili hanno iniziato con una certa traiettoria, per poi finire in un'altra direzione: sia dal punto di vista di business sia anche per questione di interscambialità tra funzioni business con posizioni di staff o viceversa, od altro ancora. Tutto questo serve per ricercare stimoli nuovi ed aumentare il grado di benessere organizzativo. Nel caso, invece, soprattutto di neoassunti, persiste un'attenzione particolare da parte dell'azienda verso iniziative come lo *stage* con l'intento di offrire l'occasione di poter far emergere il proprio talento e aprire le porte ad una carriera all'interno del gruppo.

3.4. Conclusioni ed implicazioni della ricerca

Dalle interviste svolte è emerso che le due aziende (Alfa e Beta), oggetto di studio, rappresentano a tutti gli effetti organizzazioni *ambidestre*. I punti salienti che conducono a tale definizione e in comune tra di loro sono:

- la testimonianza sia di *cambiamenti incrementali*, che *radicali* nella storia di ambedue le aziende. Ciò evidenzia, per entrambe, la capacità di gestire quotidianamente piccole e/o costanti variazioni nel lavoro routinario, insieme a cambiamenti disruptive. In quest'ultimo caso, nonostante iniziali difficoltà ad affrontare qualcosa di ignoto, le due aziende, grazie all'accumulo di esperienza nel corso degli anni, hanno imparato a gestire e addirittura spesso quasi ad anticipare il cambiamento;
- la gestione simultanea di attività di *exploration* ed *exploitation*. Entrambe le imprese, ad oggi, presentano un portfolio diversificato, costituito da business sia correlati che non, a dimostrazione della propria capacità di sapersi adeguare ed affrontare circostanze e richieste

divergenti. A tal proposito, sono compresi nel portafoglio: business consolidati da anni, nei quali l'obiettivo rimane la massimizzazione dell'efficienza, insieme a business recenti e maggiormente innovativi, nati come risposta alle richieste del mercato di oggi. Si possono definire ambedue le aziende, organizzazioni ambidestre sia *contestuali* che *strutturali*. Si è di fronte ad un mix dei due concetti. Questo è giustificato sia dall'esistenza di strutture fisiche apposite per le attività routinarie che innovative, ma che convivono insieme. Contemporaneamente, gli stessi dipendenti allocano il proprio tempo e risorse con l'obiettivo di garantire l'ottimizzazione del lavoro di sempre (exploitation), cercando però anche di esplorare e sperimentare nuove opportunità (exploration) al fine di migliorarlo e renderlo sempre più ottimale. Questo è anche una testimonianza della capacità di entrambe le imprese, di attuare una forma di *innovazione sia incrementale che radicale*, in base alla circostanza trattata;

- in tutti e due i casi, la *struttura* organizzativa di base si presenta robusta e come punto di riferimento per tutti i livelli, esplicitando in maniera chiara i rispettivi ruoli, posizioni e funzioni. Se pur di fondo le decisioni riguardanti le linee guida, punto di partenza di tutto il meccanismo aziendale, sono prese dal vertice, simultaneamente è garantita un'autonomia decisionale a tutti i livelli organizzativi, soprattutto per le questioni che li riguardano direttamente. Sono inclusi, quindi, sia una strategia di *bottom-up* che di *top-down*. Ciò implica una combinazione tra una struttura *meccanicistica* che *organica*. Uno strumento a supporto della realizzazione dell'ambidexterity è una *comunicazione* chiara, decisa, coerente e resa accessibile a tutti i livelli, anche attraverso strumenti IT utili a rendere più efficace e veloce l'interazione tra i membri. Tutto questo aiuta a eliminare eventuali barriere tra i livelli operativi e quelli alti del top management, creando un contesto collaborativo e vincente;
- la *cultura* risulta un mezzo fondamentale in entrambe le aziende, per unire tutto il personale verso una direzione comune e facendo sentire ciascuno parte di una famiglia. Questo è reso in pratica grazie all'esplicitazione di *mission*, *vision* e *valori* chiari e condivisi. In particolare, la *diversità* si rispecchia in ogni livello organizzativo sia di Alfa che di Beta, dimostrando come tale valore, in ogni sua sfumatura (in termini di genere, generazione, background, cultura, ed altro) sia valorizzata e per cui, le stesse aziende sono consapevoli sempre di più della sua importanza, impegnandosi maggiormente in futuro nel rafforzare la sua esaltazione, traendone solo che beneficio;

- gli stessi membri di un'azienda devono dimostrare comportamenti *ambidestri*. Indagando nelle caratteristiche degli stessi *dipendenti*, si sono riscontrati tratti comuni nelle due imprese, come: propensione al cambiamento, stimolo di aggiornarsi e auto-migliorarsi, ricerca dell'eccellenza, della creatività ed innovazione, auto-efficacia, capacità relazionali, dedizione, tolleranza al rischio e spirito d'iniziativa. Un'attenzione particolare è rivolta al *top management*, il quale dimostra, in entrambi i casi, integrazione comportamentale. Questo implica: collaborazione e coordinamento tra i membri riguardo risorse, decision making e know-how;
- se pur si tratta di aziende operanti in due settori opposti come quello manifatturiero e quello di servizi, riguardo le *politiche HR* interne, si riscontrano molte somiglianze. Entrambe le imprese applicano iniziative rivolte al personale con lo scopo di sviluppare e favorire tre elementi chiave per raggiungere l'ambidestrità: *motivazione, opportunità ed abilità* (modello AMO). Ciascuna poi mette in atto pratiche HR personalizzate, se pur con la volontà di perseguire lo stesso obiettivo.

Più nel dettaglio, le due aziende presentano le caratteristiche riportate di seguito nelle due tabelle, distinguendo gli elementi generali (Tabella 1) e quelli più specifici dell'ambito HR (Tabella 2) che le rendono *ambidestre*.

Tabella 1: *Elementi generali delle due aziende ambidestre.*

| | ALFA | BETA |
|--------------------------------------|--|---|
| Cambiamento incrementale | Dipendenza dalle richieste del cliente | Variazione delle caratteristiche dei talenti da valorizzare e differenze nelle risorse richieste dalle aziende clienti |
| Cambiamento radicale | Necessità di adattamento (es. per ragioni di inefficacia, cambio di direzione del mercato o causa coronavirus) e/o scelta volontaria di cambiare | Passaggio dalla prevalenza di posto fisso e di lavoro a tempo determinato alla preferenza di un rapporto di lavoro a lungo termine e con più tutele per il lavoratore e/o conseguenze del coronavirus |
| Exploitation | Business consolidati (es. attuatori) più iniziative volte al miglioramento continuo (es. Kaizen) | Core business: somministrazione del lavoro e gestione e selezione del personale |
| Exploration | Presenza di skun works e ricerca di innovazione nei processi del core business | Business recenti: outsourcing e outplacement e ricerca di innovazione nei processi del core business |
| Struttura | Burocratica, matriciale e ben definita nei ruoli. Garantisce anche flessibilità e autonomia decisionale in tutti i livelli | Matriciale, avente sia un raccordo centrale che fornisce le linee guida e sia livelli organizzativi autonomi nel decision making |
| Comunicazione/ Collaborazione | Frequenza di meeting tra tutti i livelli (processo di Escalation) con focus sull'apertura al dialogo | Comunicazione capillare in tutto il personale con frequenti riunioni |
| Cultura aziendale | Definizione di mission, vision e valori condivisi. Tra i valori, la diversità è fondamentale | Presenza valori chiari e comuni tra cui un'attenzione particolare alla diversità |

Fonte: Elaborazione personale

Tabella 2: Elementi specifici dell'ambito HR delle due aziende ambidestre.

| | ALFA | BETA |
|---|---|--|
| Caratteristiche del Top Management Team e dei dipendenti | Passione, integrità comportamentale, diversità (es. background), ricerca dell'eccellenza, propensione al cambiamento, curiosità | Spirito d'iniziativa, passione, propensione al cambiamento, apertura mentale, diversità (es. nel genere) |
| Politiche HR per favorire le skills | Comunicazione dei valori aziendali in tutte le sedi, sistema di feedback, colloqui periodici, formazione | Training sulla base del confronto tra valutazione della performance ed obiettivi iniziali ben definiti, coaching, mentoring, tutoring |
| Politiche HR per favorire la motivazione | Valorizzazione della persona con feedback positivi o iniziative volte ad aumentare il senso di gratificazione (es. Kaizen o contingency reward), sistema di compensation con premio di produzione per i livelli operativi e sistema MBO per i manager | Iniziative volte ad accompagnare il dipendente nel suo percorso professionale fin dall'assunzione (es. presenza di un tutor come supporto), sistema di compensation con formulazione di obiettivi stimolanti |
| Politiche HR per favorire le opportunità | Partecipazione collettiva al decision making (es. piani di comunicazione), flessibilità nel work design | Job rotation, stage |

Fonte: Elaborazione personale

Alfa e Beta mostrano, al tempo stesso, differenze in vari aspetti, sottolineati anche dagli stessi intervistati. Sono esplicitate di seguito alcune delle differenze riscontrate, riflesse nelle singole realtà delle aziende.

Alfa, azienda manifatturiera, è abituata ormai da anni al mondo della produzione di un *prodotto fisico*, il quale si identifica in maniera più chiara, grazie al suo essere tangibile, materiale, e ben visibile all'occhio umano in maniera immediata. In verità, Alfa, può essere considerata anche come azienda di servizio, in quanto fornisce al cliente, oltre che l'output materiale, anche supporto tecnico. Non esiste, come spiega anche il CEO di Alfa, un catalogo di prodotti pre-confezionati, ma vanno in co-progettazione con il cliente, confrontandosi su come il prodotto stesso potrebbe essere realizzato. Ciò che accomuna Alfa alle altre imprese appartenenti al mondo della produzione, è la gestione di risorse con know-how tecnico. Nonostante i tecnici in genere non sono abituati ad avere un rapporto diretto con il cliente, ciò che piuttosto differenzia l'azienda dai suoi competitor, è il saper rivolgersi direttamente al bisogno del consumatore, fornendogli un servizio di pre e post assistenza, e collaborandoci per l'ideazione e lo sviluppo del prodotto. In generale, il background dei dipendenti di Alfa è prevalentemente tecnico, per cui supportare le persone a svolgere un servizio è una sfida, ma fa parte della cultura aziendale. Il confine è perciò labile e lo stesso cliente è diventato ancora più esigente, non bastando più solo l'output fisico, ma rilevante diventa anche l'approccio relazionale. L'essere umano torna al centro. Lo stesso discorso vale però anche per un'azienda di servizi. L'impresa non può fermarsi solo a realizzare un risultato (che potrebbe essere trovare persone per assunzione, somministrazione o corsi di formazione); ma piuttosto dovrebbe conoscere il proprio cliente e le sue caratteristiche, creando un prodotto *customizzato* (es. per realizzare un corso di formazione, si devono conoscere bene le persone a cui esso verrà rivolto).

Viceversa, anche come sostiene il CEO di Beta, il *servizio* può essere BTB o BTC, in continuo mutamento dato dalle richieste del mercato, dal quadro legislativo, ed altro. È difficile da percepire. Un esempio si riscontra nell'attività fornita di ricerca e selezione. Ogni 2-3 anni, ad es., il Ministro del Lavoro sancisce delle regole che stravolgono il business a livello globale, nazionale e così via. Per questo, sia per la costruzione, che nel deliberarlo o nel venderlo, è differente e mutevole. Non c'è una componente fisica, ma rimane aleatorio. Tramite l'occhio del cliente, in genere, è complesso capire i valori aggiunti di un servizio, a causa della sua immaterialità. Per questo motivo, un'azienda come Beta, deve impegnarsi ancora di più per posizionarsi al meglio

nel mercato a livello di marketing, farsi conoscere dai consumatori investendo e giocando maggiormente sulle caratteristiche del brand. Si deve sempre inventare qualcosa che la differenzi dal mercato. A proposito della realtà di Beta, l'azienda per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitor, deve puntare sulla qualità, rapidità di risposta e conoscenze specifiche per un determinato servizio, garantendo un alto valore aggiunto. Infatti risulta fondamentale l'identificazione con un servizio da parte anche dello stesso consumatore. Viene fatto un atto di fiducia nel momento dell'acquisto di un servizio, in quanto l'individuo non riesce a vedere un beneficio immediato, se non viene invece, costruito un senso di affidabilità e fiducia reciproca, acquisendo credibilità. Avendo un'interfaccia con le persone, Beta, per perseguire l'innovazione in tale settore, deve soprattutto saper gestire la sua natura intangibile, un maggior coinvolgimento personale dei lavoratori e la presenza richiesta del cliente.

A livello *HR*, riguardo le *politiche* applicate all'interno delle due aziende, si possono riscontrare alcune differenze. Per cominciare, è presente una componente maggiore dei cosiddetti *blue collars* (*colletti blu*) in un'impresa manifatturiera come Alfa, rispetto alla percentuale elevata di *white collars* (*colletti bianchi*), appartenente ad una di servizi come Beta. Con il termine colletto bianco, ci si riferisce alla forza lavoro impiegatizia, in genere inesistente nell'attività produttiva, mentre con colletti blu si indicano i lavoratori manuali (operai). Vi sono differenze in termini di valutazione della performance delle due categorie: ai *blue collars* vengono pagati gli straordinari, in termini di ore, mentre per i *white collars*, si ragiona con riferimento ad obiettivi chiari, base del loro incentivo variabile. Ovviamente, si evidenziano anche skills, KPI di valutazione differenti, in base al ruolo e settore. In termini di *fidelizzazione* del dipendente all'azienda, si parla di due situazioni diverse. In una società di servizi costituita anche da, a volte liberi professionisti o consulenti o contratti a progetto, si è venuta a mancare spesso una forza lavoro stabile nel tempo, in quanto la cultura aziendale e il senso di appartenenza erano limitati perché di breve periodo. L'azienda di servizi pone al centro la risorsa nei progetti di sviluppo: deve sempre cercare di stare alla cresta dell'onda, con tentativo di coinvolgimento del personale anche in termini di comunicazione, branding, marketing ed altro, sentendo le loro idee e favorendone la creatività. Divengono importanti, soprattutto nei servizi, le *soft skills*. In particolare, vi sono, nella valutazione, dei parametri meno tecnici e più focalizzati sul rapporto con il cliente, come spiegato prima.

La tabella che segue evidenzia in maniera sintetica le differenze principali riscontrate tra le due aziende.

Tabella 3: *Differenze principali tra le due aziende ambidestre*

| | ALFA | BETA |
|---------------------------------|---|--|
| Output finale | Prodotto fisico, tangibile e visibile all'occhio umano | Servizio con natura intangibile e meno percepibile nell'immediato |
| Background del personale | Prevalentemente tecnico | Focus su soft skills come capacità relazionali |
| Rapporto con il cliente | L'azienda fornisce supporto tecnico, servizi di pre e post assistenza e lavora in co-progettazione con il cliente per la realizzazione del prodotto | Sforzo maggiore nel farsi conoscere dal cliente per la sua immaterialità, al fine di acquisire credibilità e fiducia |
| Politiche HR | Maggiore componente di colletti blu, di cui ricompensa è basata sulle ore effettivamente lavorate. Maggiore probabilità di forza lavoro stabile nel tempo | Maggiore percentuale di colletti bianchi, di cui ricompensa è principalmente basata su obiettivi dati. Minore probabilità di fidelizzazione del dipendente |

Fonte: Elaborazione personale

Conclusioni

Le tematiche riscontrate in questa tesi hanno condotto a tre tipi di conclusioni.

Per cominciare, riguardo il concetto di *ambidestritismo*, ai giorni d'oggi ogni impresa dovrebbe essere *ambidestra*, a prescindere dal settore in cui opera. Rimanere fermi sulla propria visione che ormai viene portata con sé da anni, se pur dimostratasi di successo, può rischiare di creare un'inerzia strutturale e ancor peggio, culturale. Ciò potrebbe essere la causa di un crollo devastante delle proprie certezze, fino al fallimento. Per prevenire tale disastro, tutte le aziende, nessuna esclusa, devono prepararsi un piano di riserva, considerando l'eventualità del bisogno di dover cambiare qualcosa, a causa di un mondo in cui si manifesta sempre più il fenomeno *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Tale concetto indica un contesto complesso, imprevedibile ed incontrollabile. Andando avanti, riguardo il contesto stesso di mercato, maggiore potrebbe essere: la volatilità, l'incertezza di previsione, la complessità dei fattori che lo influenzano e la non chiarezza delle sue caratteristiche. In particolar modo, in questo periodo colpito dal covid-19, si deve tener conto che ora più che mai, le aziende per sopravvivere, devono saper rinnovare la propria organizzazione tenendo conto delle nuove condizioni e richieste dell'ambiente di riferimento, ed inventandosi nuove modalità di operare in linea con il contesto, mantenendo però sempre la propria identità.

La seconda conclusione riguarda le *politiche HR* messe in atto all'interno dell'azienda, le quali devono essere ambidestre: come poter però rendere possibile ciò? La risposta è riscontrabile nell'applicazione di politiche volte a rafforzare le abilità del singolo e stimolarlo a migliorarle sempre di più. È importante anche sviluppare il suo stesso potenziale, il quale potrebbe ancora non essersi manifestato del tutto. A tal proposito, già osservando le caratteristiche e il tipo di atteggiamento dei livelli operativi fino al vertice, si può dedurre se ci siano le basi per poter studiare un piano di azione a livello HR, costituito da un insieme di iniziative favorevoli alla realizzazione dell'*ambidexterity*. Queste risulteranno efficaci ed efficienti, soprattutto se saranno focalizzate sull'abilità, motivazione ed opportunità.

Considerando anche il settore in cui un'impresa si trova, nel caso della ricerca empirica esposta in questa tesi, sono già stati evidenziati quali siano le possibili differenze e somiglianze sia a livello generale, che più in dettaglio nel livello specifico dell'HR. In quest'ultimo ambito, non si sono riscontrate differenze così profonde. Per questo, la terza conclusione consiste nel poter assumere

ipotesi comuni a due mondi così contrastanti, nonostante bisogna sempre considerare la realtà singola. A conferma di ciò, è preferibile applicare politiche HR personalizzate, sulla base delle necessità dell'azienda specifica, ma che comunque dimostreranno di perseguire le stesse finalità che ogni azienda dovrebbe considerare: valorizzare al meglio il proprio personale e raggiungere eccellenti traguardi.

La tesi trattata presenta dei *limiti* come il non aver considerato altri elementi tipici o fattori a favore dell'ambidestritismo, fornendo una panoramica ancora più completa dell'argomento. Riguardo il caso studio, si sarebbero potute analizzare un numero maggiore di aziende derivanti da settori differenti, anche per poter compiere una comparazione ancora più dettagliata e variegata tra realtà diverse. A conferma di ciò, affermare che esista, ai giorni nostri, un confine così netto come per esempio tra settore manifatturiero e di servizi non è del tutto corretto. Questo perché esistono realtà intermedie ed ibride tra i due settori. Una testimonianza è la stessa azienda Alfa, la quale offre un output fisico, insieme ad un servizio di co-progettazione del prodotto e di supporto al cliente. In aggiunta, nella ricerca empirica, si è data voce solamente a membri del top management. Invece, sarebbe stato interessante intervistare anche individui derivanti dagli altri livelli operativi, rendendo possibile un confronto stimolante e costruttivo, fornendo anche eventuale materiale alle singole aziende come supporto per una miglior gestione del personale. Sono stati intervistati solamente membri delle sedi italiane delle due aziende, oggetto di studio, quando può essere dato uno sguardo anche alle sedi di altri paesi, così da dare un maggior impatto globale alla ricerca. In futuro, sarebbe stimolante svolgere una più approfondita indagine, soprattutto empirica, riguardo le politiche HR delle organizzazioni ambidestre, in quanto ancora deve essere sviluppata una letteratura solida a riguardo.

Appendice

Domande per caso pratico

Le domande sono state frutto di un attento studio e formulate in modo da ottenere informazioni riguardo alle seguenti tematiche: Cambiamento, Exploration ed Exploitation, Forme di Ambidestrisimo (Strutturale vs Contestuale), Innovazione, Assetto organizzativo, Cultura, Collaborazione, Politiche HR e relative caratteristiche a livello individuale, organizzativo, del team e del top management.

Cambiamento:

- 1) Autori come Tushman e O'Reilly hanno affermato che molte aziende, hanno preferito a lungo termine mantenere lo stesso assetto organizzativo, risultato vincente negli anni, piuttosto che adeguarsi alle richieste che caratterizzavano il nuovo contesto dinamico e complesso. Placate, quindi, da un'inerzia organizzativa e culturale, hanno però poi fallito. Per questo, gli autori suggeriscono che le imprese devono essere ambidestre, ovvero saper gestire sia cambiamenti incrementali che radicali.

A tal proposito, nel corso della storia dell'azienda, quali sono stati esempi di cambiamenti graduali, relativi a un prodotto o processo esistente per renderlo più efficiente?

Viceversa, quali sono stati i casi di cambiamenti radicali relativi alla struttura, a sistemi operativi o, più a fondo, alla cultura aziendale attuati per adattarsi a nuovi contesti?

Specificare i fattori(interni/esterni) che hanno condotto al cambiamento e le azioni riportate come risposta dall'azienda.

Exploration vs Exploitation:

- 2) Lo studioso March ha definito l'organizzazione ambidestra come un'impresa in grado di gestire simultaneamente due tipi di attività: exploration ed exploitation. La prima significa saper cogliere nuove opportunità, cercare di adattarsi ai cambiamenti ambientali. La seconda vuol dire saper sfruttare gli asset e capacità esistenti per svolgere il proprio core business.

Contestualizzando tale definizione nella vostra azienda, quali sono le attività tradizionali? Quali, invece, le attività che sono caratterizzate da una maggiore incertezza, e da una ricerca di autonomia ed innovazione, con lo scopo di essere in linea con le richieste del mondo d'oggi?

Forme di Ambidestrisimo:

3) Esistono due tipi di ambidestrisimo: strutturale (con simultanea presenza di due divisioni rispettivamente una di exploration e l'altra di exploitation) e contestuale (struttura flessibile che dà libertà ai lavoratori di decidere come allocare il proprio tempo tra le due attività). A tal proposito:

- Esistono gruppi/unità separati per le due forme di attività o gli individui decidono come ripartire il loro tempo tra le due?
- Le decisioni vengono, in genere, presa direttamente dal vertice o con la collaborazione anche dei livelli operativi?
- Qual è la natura dei ruoli? Sono ben definiti o flessibili?
- Come sono le competenze del personale? Maggiormente specialistiche o generaliste?

Innovazione:

4) Nell'esperienza dell'azienda, quali sono state e sono tuttora le iniziative volte a favorire l'innovazione e la creatività nei prodotti/servizi e nei processi? A tal fine, come viene sfruttata l'IT (information technology)? Esistono casi di skun works (sottogruppi isolati, responsabili di progetti innovativi)?

5) Viceversa come viene garantita l'efficienza e standardizzazione dei processi? A tal fine, se applicata, come viene gestita la modularità?

6) Come viene reso pratico il miglioramento continuo? (esempio proporre nuove modalità di svolgimento del proprio lavoro)

Assetto organizzativo

- 7) All'interno dell'azienda, che tipo di struttura è presente?
- 8) Qual è il livello di formalizzazione? (se meccanicistica (gerarchia, centralizzazione) od organica (autonomia, decentralizzazione))
- 9) Quali sono gli elementi caratteristici dell'ambiente in cui opera? (se complesso, stabile)
- 10) Qual è il grado di condivisione di risorse? E come viene favorita?

Network e collaborazione

- 11) Come viene gestita la comunicazione di informazioni tra i vari livelli organizzativi? Come è definita la stessa configurazione del network aziendale (gestione relazioni interne ed esterne)? E quali sono i strumenti a supporto di ciò? (es. meeting, e-mail..)

Cultura:

- 12) È un valore importante, per l'azienda, la diversità culturale in ogni livello? Se sì, perché? Quali sono i benefici?
- 13) Quali sono invece la vision, gli obiettivi e le norme che sono comuni tra tutte le divisioni?
- 14) Vengono considerati, se risulta essere un dato rilevante, i suggerimenti e i feedback derivanti dal lavoro quotidiano del personale? Se sì, come?

HRM a supporto dell'ambidexterity:

Azioni individuali/ caratteristiche di dipendenti e di team ambidestri:

- 15) Quali sono le caratteristiche che dimostrano in genere i dipendenti di avere in termini di: (farne degli esempi)

- Diversità per: background (es. varietà come ingegneri che hanno anche un Master in marketing), età, personalità, capacità,
- aspirazioni (es. di carriera),
- propensione al cambiamento (es. volontà di adattarsi, ricerca di innovazione e creatività, stimolo di aggiornarsi),
- capacità relazionali (es. collaborazione con altri, priorità degli obiettivi dell'organizzazione),
- auto-efficacia(auto-consapevolezza),
- gestione dell'adattamento e dell'allineamento (es. gestione di più progetti): es. Toyota: il personale si occupa di task di routine come assemblaggio automobili e cambiano spesso il proprio lavoro per essere più efficienti,
- dedizione verso il proprio lavoro (es. motivato, informato),
- imprenditorialità ed iniziativa (es. tentativo di cogliere nuove opportunità oltre la propria mansione)

16) Rispetto alla struttura dell'azienda, i team sono separati in base ai due tipi di attività oppure decidono autonomamente come gestire il proprio tempo tra esse?

17) Quali sono le iniziative implementate per favorire un clima positivo e stimolante? (es. leader che fa visita ai dipendenti per condivisione info)

18) Come vengono gestiti eventuali conflitti dentro un team?

19) Vengono creati, in genere, dei workshop? Se sì, per quali scopi? (es. per condivisione di know-how, comprensione di differenze culturali)

20) Vi sono project teams? Se sì, in cosa consistono? (membri che appartengono a gruppi diversi, ma collaborano per un progetto in comune)

Sistemi HR ambidestri:

- 21) Quali sono le politiche HR applicate per favorire le abilità e le skills dei dipendenti? (es. training, mentoring, programma di mobilità (anche per riempire lacune e per prepararli a rispondere alle richieste del contesto), selezione rigorosa).
- 22) Quali sono le politiche HR applicate per favorire la motivazione? (es. gestione sviluppo persona, ricompense/incentivi orientati all'impegno). A riguardo, quali sono gli eventuali incentivi per stimolare l'iniziativa individuale e la cooperazione? (es. ricompense per un lavoro ben fatto (contingency reward=premi potenziali per rinforzi positivi, iniziative di sviluppo).
- 23) Quali sono le politiche HR applicate per favorire le opportunità? (es. work teams, job design flessibile, partecipazione maggiore ed autonomia nel decision making).

Caratteristiche del leader, top e middle management ambidestri:

- 24) Quali sono le caratteristiche che il top management dimostra di avere in termini di (fare degli esempi):
- Background,
 - Propensione e capacità di gestione dell'ambidexterity. A riguardo, quali sono le azioni attuate?
 - Quali sono, a tuo parere, i valori che lo contraddistinguono? (es. modestia, autonomia decisionale, teamworking, tolleranza e propensione al rischio),
 - Integrazione comportamentale (es. coordinamento e collaborazione tra i membri riguardo risorse, decision making, know-how). Quali sono i strumenti a favore della loro collaborazione?
 - Capacità di gestione dei conflitti.

Bibliografia

AHAMMED MOHAMMED F., GLAISTER KEITH W. E JUNNI PAULINA, 2019. Organizational ambidexterity and human resource practices, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 30:4, 503-507. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1538651>.

ALBERT DANIEL, 2018. Organizational Module Design and Architectural Inertia: Evidence from Structural Recombination of Business Divisions, *Organizational Science* [online], 29 (5), 890-911. Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1210>.

ALKERDAWY MOSTAFA MOHAMED AHMED, 2016. The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management, *International Business Research* [online], 9, 80-95. Disponibile su: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n6p80>.

ANDERSON NEIL, POTOČNIK KRISTINA E ZHOU JING, 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, *Journal of Management* [online], 40:5, 1297-1333. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314527128>.

ARMOUR ALEXANDRO F., 2015. Achieving Contextual Ambidexterity Through the Implementation of High Performance Work Systems (HPWS), *Dissertation, Georgia State University* [online], 1-78. Disponibile su: https://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/55.

CABIGIOSU ANNA, ZIRPOLI FRANCESCO, CAMUFFO ARNALDO, 2013. Modularity, interfaces definition and the integration of external sources of innovation in the automotive industry, *Research Policy* [online], 42, 662-675. Disponibile su: www.elsevier.com/locate/respol.

CHANG YI-YANG, 2015. A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity, *Human Resource Management Journal* [online], 25:1, 79-101. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12061>.

CHEBBI HELA, YAHIAOUI DORRA, VRONTIS DEMETRIS, THRASSOU ALKIS, 2015. Building Multiunit Ambidextrous Organizations- A transformative framework, *Human Resource Management* [online], 54 (S1), S155-S177. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/>.

CHEN YANG, TANG GUIYAO, COOKE FANG LEE E JIN JIAFEI, 2016. How does executive strategic human resource management link to organizational ambidexterity? An empirical examination of manufacturing firms in China, *Human Resource Management* [online], 55:5, 919-943. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21797>.

CROSS ROBERT L., MARTIN ROGER D., WEISS LEIGH M., 2006. Mapping the value of employee collaboration, *the McKinsey Quarterly*, [online], 3, 29-41. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/mapping-the-value-of-employee-collaboration>.

CROSS ROBERT L., PARISE SALVATORE, WEISS LEIGH M., 2007. The role of networks in organizational change, *the McKinsey Quarterly* [online]. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-role-of-networks-in-organizational-change>.

FANG CHRISTINA, LEE JEHO, SCHILLING MELISSA A., 2010. Balancing Exploration and Exploitation Through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning, *Organizational Science* [online], 21(3), 625-642. Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>.

GILES HIRST, DAAN VAN KNIPPENBERG, QIN ZHOU, PHILIP CHENG-FEI TSAI, 2018. Exploitation and Exploration Climates' Influence on Performance and Creativity: Diminishing Returns as Function of Self-Efficacy, *Journal of Management* [online], 44:3, 870-891. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315596814>.

GRECO LINDSEY M., CHARLIER STEVEN D., BROWN KENNETH G., 2019. Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work, *Human Resource Management Review* [online], 29, 179-195. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jrmr.2018.06.001>.

HANSEN NINA KATRIN, GUTTEL WOLFGANG H. E SWART JUANI, 2019. HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 30:4, 648-679. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1270985>.

HOBBCRAFT PAUL, 2016. Balancing Exploration and Exploitation to Improve Performance, *Hype Innovation* [online]. Disponibile su: <https://blog.hypeinnovation.com/balancing-exploitation-exploration-for-changing-performance>.

JORGENSEN FRANCES E BECKER KAREN, 2017. The role of HRM in facilitating team ambidexterity, *Human Resource Management Journal* [online], 27:2, 264-280. Disponibile su: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12128>.

JUNNI PAULINA, SARALA RIIKKA M., TARBA SHLOMO Y., LIU YIPENG E COOPER CARY L., 2015. Guest editors' introduction: the role of human resources and organizational factors in ambidexterity, *Human Resource Management* [online], 54:S1, S1-S28. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.21772>.

KORYAK OKSANA, LOCKETT ANDY, HAYTON JAMES, NICOLAOU NICOS, MOLE KEVIN, 2018. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation, *Research Policy* [online], 47, 413-427. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>.

LIN HSING-ER, MCDONOUGH III EDWARD F., LIN SHU-JOU, LIN CAROL YEH-YUN, 2013. Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity, *Production Development & Management Association* [online], 30 (2), 262-278. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x>.

LIU YANG, LIANG XINGKUN, SHI, 2018. Brokerage and balance: Creating and effective organizational interface for product modularization in multinational R&D, *Research Policy* [online], 47, 1133-1146. Disponibile su: www.elsevier.com/locate/respol.

LUGER JOHANNES, RAISCH SEBASTIAN, SCHIMMER MARKUS, 2018. Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity, *Organizational Science* [online], 29 (3), 449-470, Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>.

MACI LUCIANA, 2017. Che cos'è l'innovazione incrementale e perché è importante quanto quella radicale, *EconomyUp* [online]. Disponibile su: <https://www.economyup.it/blog/che-cose-linnovazione-incrementale-e-perche-e-importante-quanto-quella-radicale/>.

MARCHEGIANI ROSANNA, 2009. Organizzazione formale e informale, *Pmi.it* [online]. Disponibile su: <https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/197527/organizzazione-formale-e-informale.html>.

MEDCOF JOHN W. E SONG LYNDIA J., 2013. Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 24:15, 2911-2926. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/267390946_Exploration_exploitation_and_human_resource_management_practices_in_cooperative_and_entrepreneurial_HR_configurations.

MOM TOM J. M., CHANG YI-YING, CHOLAKOVA MAGDALENA E JANSEN JUSTIN J. P., 2019. A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity, *Journal of Management* [online], 45:7, 3009-3034. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206318776775>.

MOM TOM J. M., FOURNÈ SEBASTIAN P. L. E JANSEN JUSTIN J. P., 2015. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context, *Human Resource Management* [online], 51:S1, S133-S153. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21663>.

O'REILLY III CHARLES A. e TUSHMAN MICHAEL L., 2011. Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit, *California management review* [online], 53(4), 5-23. Disponibile su: <https://cmr.berkeley.edu/>.

O'REILLY III CHARLES A. e TUSHMAN MICHAEL L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Academy of Management Perspectives* [online], 1-31. Disponibile su: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf.

PITTINO DANIEL, 2016. L'impresa ambidestra: Forme Organizzative tra stabilità e cambiamento, *Prospettive in Organizzazione* [online]. Disponibile su: <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/limpresa-ambidestra-forme-organizzative-tra-stabilita-e-cambiamento-pittino/>.

RAISCH SEBASTIAN e BIRKINSHAW JULIAN, 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management* [online], 34 (3), 375-409. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308316058>.

REVILLA ELENA e RODRIGUEZ-PRADO BEATRIZ, 2018. Building ambidexterity through creativity mechanism: Contextual drivers of innovation success, *Research Policy* [online], 47, 1611-1625. Disponibile su: <http://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>.

ROGAN MICHELLE, MORS MARIE LOUISE, 2014. A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations, *Organizational Science* [online], 25(6), 1860-1877. Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0901>.

SFERRAZZO ROBERTA e TORCHIA ENRICO, 2019. Organizzazioni ambidestre e ibride, *BenEssere organizzativo* [online]. Disponibile su: <https://www.benessereorg.it/organizzazioni-ambidestre-e-ibride/>.

SWART JUANI, TURNER NEIL, ROSSENBERG YVONNE VAN E KINNIE NICHOLAS, 2019. Who does what in enabling ambidexterity? Individual Actions and HRM practices, *The International Journal of Human Resource Management*, [online], 30:4, 508-535. Disponibile su: <https://doi.org/10.180/09585192.2016.1254106>.

TEE RICHARD, DAVIES ANDREW, WHITE JENNIFER, 2019. Modular designs and integrating practises: Managing collaboration through coordination and cooperation, *Research Policy*, [online], 48, 51-61. Disponibile su: www.elsevier.com/locate/respol.

TURATI CARLO, 2019. Organizzazioni ambidestre in equilibrio tra efficienza e cambiamento, *Risorse Umane & Non Umane* [online]. Disponibile su: <http://www.runi.it/organizzazioni-ambidestre-inequilibrio-tra-efficienza-e-cambiamento/>.

TUSHMAN MICHAEL L. e O'REILLY III CHARLES A., 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolution Change, *California Management Review* [online], 38 (4), 8-30. Disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165852>.

VENUGOPAL APARNA, KRISHNAN T. N., KUMAR MANISH E UPADHYAYULA RAJESH SRINIVAS, 2019. Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 30:4, 586-617. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>.

WANG PENGFEI, VAN DE VRANDE VARESCA, JANSEN JUSTIN J. P., 2017. Balancing exploration and exploitation in inventions: Quality of inventions and team composition, *Research Policy* [online], 46, 1836-1850. Disponibile su: <https://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.002>.

YU TING, GUDERGAN SIEGFRIED E CHEN CHIN-FU, 2018. Achieving employee efficiency-flexibility ambidexterity, *The International Journal of Human Resource Management* [online], 1-36. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449762>.

ZIMMERMANN ALEXANDER, RAISCH SEBASTIAN, BIRKINSHAW JULIAN, 2015. How is Ambidexterity Initiated the Emergent Charter Definition Process, *Organization Science* [online], 26(4), 1119-1139. Disponibile su: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>

.

Riassunto

Nel corso degli ultimi anni, si è assistito ad un panorama di profondi mutamenti del contesto economico, tecnologico e sociale, riguardanti in particolar modo i sistemi organizzativi e gestionali delle imprese. Questo ha portato le aziende a capire quando è il momento di cambiare. Come risposta a tale contesto, un'impresa ha due strade: o accetta che ciò sia inevitabile, oppure non è disposta o non riesce ad aprirsi alle nuove dinamiche dell'ambiente esterno. Nel primo caso, si assicura sopravvivenza e successo nel tempo, mentre negli ultimi due casi si parla di inerzia organizzativa e culturale. Eccessiva stabilità organizzativa può portare, infatti, a maggiore rigidità, rappresentando una trappola per il futuro dell'azienda e non permettendo il cambiamento (paradosso del successo). Il motivo per cui un'azienda tende ad irrigidirsi sta, ad esempio, in comportamenti come il mantenimento dello status quo e la protezione degli interessi individuali, in abitudini ormai radicate da tempo all'interno dell'impresa oppure nella presenza di aziende più longeve e/o con grandi dimensioni che tendono a rimanere più inerti nel tempo. La sindrome del successo seguita dal fallimento colpì aziende come RCA, mentre ne uscì vincente un'impresa come Seiko, la quale riuscì a realizzare l'ambidestrità. Un'impresa può riuscire a sopravvivere, evitando di essere sopraffatta dal processo di selezione naturale che si crea, con una risorsa chiave, ovvero con l'adattamento. Con focus sulle persone, l'adattamento può essere possibile solamente attraverso la combinazione di cognizione, cooperazione, cultura e maggiore senso di appartenenza al gruppo. Un caso in cui questo avviene è nel concetto di Ambidexterity. Infatti, riuscire a garantire un fit tra l'organizzazione stessa e l'ambiente circostante determina una tensione chiave per il successo a lungo termine. Per rimanere "a galla" nel lungo periodo, le aziende devono essere ambidestre, ovvero essere in grado, soprattutto, di implementare sia un cambiamento incrementale che radicale.

Essere un'organizzazione ambidestra vuol dire, generalmente, saper simultaneamente fare exploration ed exploitation. Riguardo alla prima capacità, un'azienda dimostra di essere capace di competere in nuovi mercati, esplorare nuove opportunità, idee o tecnologie; mentre con la seconda si intende saper sfruttare le attuali capacità, i processi e prodotti caratteristici di essa e competere in tecnologie e mercati maturi. Questo tipo di organizzazione è in grado di convivere con strutture, processi e culture contrastanti, spesso incoerenti tra loro, ma fondamentali per affrontare periodi di stabilità e di cambiamenti incrementali ed altri di cambiamenti radicali. Anzi, proprio da tale caratteristica ne diviene il vantaggio competitivo. In particolare, organizzazioni ambidestre quindi, corrono rischi e sanno gestire la tensione tra un processo di miglioramento graduale sfruttando struttura, know-how e tecnologie già esistenti (cambiamento incrementale), insieme ad un processo di distruzione creativa, radicale, che dà origine a una nuova struttura o a nuove idee (cambiamento radicale). Raggiungere flessibilità ed economia di scala e di scopo simultaneamente, è una decisiva chiave di successo. L'essere ambidestra si evidenzia anche dal bilanciare

in maniera equilibrata sia le esigenze dell'exploration che dell'exploitation. Da una parte, saper identificare e cogliere nuove opportunità potrebbe migliorare la capacità di rinnovare il proprio know-how, ma al contrario, se si esagera, porterebbe a rimanere intrappolati in un ciclo di ricerca senza fine; mentre dall'altra saper sfruttare ciò che si sa fare meglio favorisce, con la sua maggiore certezza, risultati di breve termine, rischiando però di trascurare la capacità di affrontare i mutamenti ambientali.

In sintesi, come affermarono i due studiosi Tushman e O'Reilly, che fornirono un importante contributo nello spiegare le caratteristiche di un'organizzazione ambidestra, il perseguimento di exploration insieme al cambiamento radicale e l'exploitation con quello incrementale, fa sopravvivere e crescere un'azienda nel lungo periodo. Un'impresa dimostratasi vincente nell'affrontare queste due attività, è General Motors, che è riuscita a coniugare la sua bravura nella produzione industriale di beni fisici (exploitation), al mondo digitale (exploration). L'ambidexterity è il cuore delle capacità dinamiche di un'organizzazione, la quale dovrebbe essere affiancata da tre attributi strutturali: adattabilità (capacità di riprogettare programmi per soddisfare la domanda emergente), agilità (capacità di coordinare iniziative rivolte al cambiamento) e riflessività (abilità di assumere una reazione positiva al cambiamento). Al fine di gestire contemporaneamente le tensioni caratteristiche delle due contrastanti attività (exploration ed exploitation), si sono determinate due forme di ambidestria: strutturale o contestuale. La prima (strutturale) è determinata dalla scelta di un'azienda di separare strutturalmente business unit che si occupano di attività relative all'exploitation da altre che sono focalizzate su quelle dell'exploration. Tali strutture sono ben distinte ed utili per affrontare in maniera ottimale la richiesta costante di allineamento e di adattabilità. La separazione è permessa tramite divisione spaziale e strutture parallele. La separazione spaziale può essere a livello di business unit o a livello corporate, assicurando che ciascuna unità possa rispondere ed essere configurata secondo i bisogni specifici del proprio ambiente. Viceversa, la presenza di strutture parallele permette di poter fare switch tra l'uno e l'altro tipo di attività. A testimonianza di questo, possono coesistere: una struttura primaria formale dell'unità, usata per task routinari, e una secondaria (come project teams) rivolte a task maggiormente innovativi. Queste ultime due strutture convivono in una stessa business unit. L'integrazione pianificata e la disponibilità di risorse creano un coordinamento vantaggioso per entrambe le divisioni. A livello organizzativo, ci si trova di fronte ad una struttura organica da una parte e ad una meccanica dall'altra, sotto le quali vi è un principio di collaborazione. È dimostrato dall'unità di exploration che, tentando di rilevare tendenze emergenti, si presenta con decentralizzazione delle decisioni e processi maggiormente snelli. Al contrario, l'unità di exploitation, la quale garantisce allineamento della struttura con le richieste dei prodotti esistenti, mostra dimensioni notevoli e processi più burocratici. Nell'approccio contestuale, l'azienda dà la possibilità al personale di dedicare il proprio tempo e i propri sforzi all'allineamento e all'innovazione. Riesce, quindi a creare un contesto in cui un soggetto possa comportarsi in maniera flessibile tra le due forme di attività (exploration ed exploitation).

Il focus è sulla funzione del singolo, piuttosto che dell'organizzazione in sé. Sono di competenza dei livelli operativi le decisioni. I ruoli sono per lo più flessibili con skills più generiche. In questa visione, il contesto che si crea deve essere costituito da: stretch (visione comune tra azienda e membri, così da cogliere nuove opportunità e sfruttare quelle esistenti), discipline (chiare indicazioni sul modus operandi del personale ed esplicitazione degli standard attesi), support (creazione di un clima sociale positivo, costituito da collaborazione e condivisione) e trust (teamworking e fiducia). Ciò che maggiormente si evidenzia nella realtà dei fatti, è che le organizzazioni applicano uno dei due modelli sulla base della situazione che si presenta davanti. A conferma di questo, l'ambidestrismo contestuale può essere più efficace nel promuovere l'innovazione locale e l'adattamento a piccoli cambiamenti del contesto; viceversa l'ambidestrismo strutturale può essere utile a supportare le aziende a raggiungere soluzioni più innovative in settori e/o business in cui la sua impronta è già matura. Un esempio di azienda che può essere una combinazione dei due modelli (strutturale e contestuale) è Google. Perseguire l'ambidestrismo, in generale, riflette una decisione a lungo termine con relativi cambiamenti di strategia, cultura e struttura.

Il bilanciamento tra i due tipi di attività di cui si occupa, si rispecchia ed è favorito da fattori specifici come: l'innovazione, un determinato design organizzativo, collaborazione e una cultura aziendale adeguata. Andando ad approfondire ciascun elemento:

- **Innovazione:** alti livelli di attività legata alla tradizione e quella relativa all'esplorazione sono strettamente legati ad elevati livelli di innovazione radicale ed incrementale. L'innovazione radicale richiede tempo, alti investimenti e propensione al rischio. Nonostante i possibili alti ritorni economici, l'incertezza del loro esito aumenta la loro imprevedibilità. Dall'altra parte, raggiungere innovazione incrementale significa focalizzarsi sulle conoscenze e risorse già presenti e maggiormente disponibili, che assicurano una garanzia di ritorno economico nel breve termine. Se sono efficienti da un lato, dall'altro rischiano anche di essere più facilmente imitabili e sostituibili. L'equilibrio tra questi due tipi di innovazione genera una chiave di successo. Ciò è dimostrato: dai benefici derivanti dall'innovazione radicale come un possibile ampliamento del mercato di sbocco e una maggiore quota di mercato a lungo termine, e contemporaneamente, dai vantaggi relativi all'innovazione incrementale come un miglioramento della qualità e del valore creato dai prodotti/processi esistenti. La testimonianza di imprese riuscite a gestire entrambi i tipi di innovazione sono Hewlett-Packard, Johnson & Johnson e ABB (Asea Brown Boveri). Un altro aspetto utile da cogliere sono due distinti approcci all'innovazione. Uno è quello riguardante la funzione della Ricerca e Sviluppo che presenta due conseguenze opposte verso l'attività di exploration e quella di exploitation. Riguardo l'exploration, risulta uno stimolo positivo attraverso la creazione e sviluppo di idee e di un flusso di nuove informazioni. Quello che invece si presenta come l'altra faccia negativa della medaglia, è la riduzione dei ritorni economici dovuti agli alti investimenti iniziali necessari. Viceversa, la R&D ha un effetto

negativo sull'exploitation, soprattutto nelle piccole imprese, che non sono in grado di fornirsi il capitale e le risorse necessarie per procedere con l'attività. Riguardo il secondo approccio, è quello del miglioramento continuo, che non è altro che un cambiamento positivo incrementale caratteristico di un'organizzazione. Quest'ultimo supporta la crescita dell'azienda, soprattutto focalizzandosi sull'attività di exploitation, dove permette di eliminare eventuali sprechi, garantire la massimizzazione dell'efficienza nei processi e negli stessi prodotti (es. Kaizen).

- Collaborazione: applicando un processo focalizzato sul network, si può osservare che le attività di exploration sono favorite da un network costituito da legami scarsamente connessi, testimoniato dal vantaggio di questo tipo di rapporto rivolto a concedere l'accesso a nuove informazioni e conoscenza anche dall'esterno. Al contrario l'exploitation è agevolata da un'alta densità di network interno che permette di mobilitare le risorse dentro l'azienda. Ciò comporta l'esistenza di norme condivise e cooperative. Riguardo il know-how trasferito, l'importanza sta nell'eterogeneità del contenuto del messaggio. Maggiore è la varietà del contenuto, maggiore è l'accesso a nuove idee e maggiore è la stessa possibilità di implementare soluzioni innovative. Considerando invece i rapporti formali ed informali in un'azienda, si può determinare ciò che favorisce una o l'altra attività. I legami formali, ovvero quelli che considerano i ruoli e la reputazione di un'organizzazione, sono più idonei ad attività legate al core business, mentre quelli informali, associati a norme non scritte, possono essere più utili per l'exploration. La conclusione è che potrebbero coesistere entrambi i tipi di network, informale e formale con i rispettivi vantaggi: evitare l'eccessiva burocrazia, garantendo piuttosto una struttura robusta dietro i vari business e il rispetto generale di tutti i ruoli. La struttura formale è efficace in momenti di stabilità e con alta prevedibilità, mentre quella informale è più incisiva in situazioni eccezionali ed impreviste.
- Assetto organizzativo: il risultato che si ottiene dal connubio exploration-exploitation è una convivenza tra una gerarchia specializzata e un network che sappia garantire un giusto coordinamento. Le unità relative all'exploration, basate sul concetto di agilità tenderanno verso meccanismi più fluidi, viceversa quelle appartenenti all'exploitation, daranno priorità a una struttura più stabile e gerarchica. Di fatto, il bisogno di efficienza conduce verso un assetto organizzativo burocratico, centralizzato, formalizzato: si parla di struttura meccanicistica. Essa è appropriata per ruoli routinari e in contesti stabili (exploitation), mentre il requisito fondamentale della flessibilità richiede un design strutturale che si adatti facilmente, piatto, maggiormente decentralizzato e poco formalizzato. Questo è la struttura organica, ideale per contesti incerti e altamente variabili (exploration). Una co-presenza delle due strutture è la chiave della crescita di un'organizzazione ambidestra. In particolare, un modo per permettere ad un'azienda di raggiungere economia di scala e di scopo e contemporaneamente di soddisfare in maniera più tempestiva i consumatori o di sviluppare una nuova tecnologia, è quello di

supportare piccoli gruppi autonomi di lavoro, chiamati skun works. Il loro obiettivo è quello di determinare soluzioni innovative, soprattutto riguardo lo sviluppo di nuovi prodotti. Tali gruppi sono ideali al fine di non far perdere di vista all'azienda lo scopo della massimizzazione dell'efficienza del proprio core business, garantendo simultaneamente anche uno sguardo al futuro. Nella realtà, azienda come Johnson & Johnson ha riportato una struttura organizzativa che può essere definita ambidestra cercando di rimanere di piccole dimensioni, dando rilevanza a team autonomi.

- Cultura: essa rispecchia i valori dell'organizzazione, i quali influenzano i comportamenti di tutti i dipendenti di un'azienda, partendo dal top management fino ai livelli operativi. Senza norme e valori coerenti e condivisi, non si creeranno i presupposti per: uno scambio di informazioni e know-how, un supporto reciproco, un coinvolgimento sia tecnico che umano da parte degli individui. In primis, l'organizzazione deve essere la promotrice di giusti ideali che, la stessa, ha il desiderio che questi ultimi vengano sostenuti dai suoi membri. Ad esempio, la caratteristica di avere una mentalità aperta da parte di un'organizzazione favorisce la scelta degli individui di accettare in certi casi il rischio, di prendere l'iniziativa; come una cultura aperta conduce i propri dipendenti ad acquisire fiducia, rispetto reciproco e sempre più volontà di collaborare per raggiungere un obiettivo comune. La collaborazione nel team favorisce le attività tradizionali e un loro miglioramento continuo (exploitation), contemporaneamente diventa un mezzo per creare innovazione (exploration). Nel caso in cui, invece, la cultura sia legata alla struttura risultata vincente in passato e non riesce a rinnovarsi per affrontare il presente e futuro, si è di fronte al paradosso della cultura. La questione di saper gestire una cultura che sappia essere all'altezza sia di cambiamenti graduali che rivoluzionari, è quello che è maggiormente richiesto nell'affrontare l'innovazione strategica. La cultura aziendale è il collante tra l'exploration ed exploitation: per essere tale deve dimostrarsi simultaneamente tight e loose, ovvero che i valori siano adattati al tipo di attività che deve essere svolta; viceversa devono essere anche condivisi e considerati di base comune. Anche la vision dell'azienda è fondamentale, affinché sia comune a tutti, rimarcando i confini entro i quali il top management può prendere decisioni. Una vision crea uno scopo e direzione unica, motivando le persone verso la prospettiva futura voluta dal management, fornendo, tramite obiettivi chiari, un punto di riferimento sia per scopi a breve che a medio-lungo termine. Tutto ciò è stato messo in pratica da aziende come British Airways e IBM, con due risultati diversi: una cultura di successo rispetto ad una cultura deludente che ha poi fallito.

Tra gli strumenti utili per raggiungere l'ambidestrità, anche la funzione HR è fondamentale. Si possono distinguere azioni e pratiche HR applicate a due livelli: individuale e organizzativo. A livello del singolo dipendente, esistono fattori considerati antecedenti all'ambidestrità: il background, per cui coloro che non siano da tanto tempo all'interno di un settore o che abbiano un variegato background, sono più adatti ad essere ambidestri; l'orientamento, di cui se ne distinguono 5 tipi: locomotion orientation (tendenza a

cambiare), learning goal orientation (volontà di adeguarsi a nuove situazioni), mastery orientation (tendenza all'acquisizione di nuove skills), performance orientation (focus sulle skills già esistenti, ricercando approvazione) e assessment orientation (preferenza di scegliere tra più alternative). Anche la cognizione è determinante per l'ambidestrità, riferendosi alla capacità intellettuale e alla propensione all'acquisizione di nuovo know-how. In particolare, poiché i dipendenti ambidestri sono sempre di fronte a situazioni differenti, sono propensi ad agire se pensano di potercela fare, assumendo un alto livello di self-efficacy (consapevolezza di sé), favorevole all'innovazione e alla creatività, quindi anche all'ambidestrità. Per perseguire questi ultimi, elementi specifici del singolo sono decisivi: determinati tratti della personalità come particolari abilità (come quelle tecniche), assumere uno stile di pensiero divergente (focus su progetti ad alta creatività), insieme ad un pensiero convergente (volto a trasformare le idee in innovazione), come favorire un'ambivalenza emozionale e la motivazione. Le azioni chiave a livello micro, sostenute da specifiche politiche HR, che conducono ad un'ambidexterity organizzativa, sono: il role expansion ovvero la tendenza a fare di più di quello che è richiesto. Alcune delle relative pratiche HR sono condividere le best practice o ricompense legate alla responsabilità; il buffering, che consiste nel permettere ai dipendenti di focalizzarsi sui propri task, tramite pratiche HR come la mobilità dello staff per fare esperienza; il gap filling, dove è presente il sostegno alle figure junior per prendere confidenza con processi operativi oppure c'è la ricerca di risorse con un'ampia conoscenza tecnica ed infine l'integration che risulta un ponte di connessione tra il know-how e i membri di un project team. Azioni HR favorevoli sono un alto incarico nell'organizzazione o ricompense legate all'accumulo di know-how. Ciò è evidente in aziende come TalentCo.

A livello organizzativo sono riscontrabili altri elementi che portano all'ambidestrità. Stimolare la diversity management e la condivisione di know-how è importante. Anche l'absortive capacity lo è, ovvero la capacità di elaborare nuove idee sfruttando anche fonti esterne all'azienda, permettendo di comprenderne il valore e saperlo contestualizzare al meglio nella realtà aziendale (azione sostenuta dall'investimento in R&S). Contemporaneamente l'esposizione a differenti punti di vista, derivante dall'interazione e cooperazione tra soggetti come la fiducia reciproca sono rilevanti. Un altro aspetto da considerare è la dimensione aziendale, la quale può essere critica in quanto grandi aziende hanno a disposizione maggiori risorse per creare innovazione, mostrando un portfolio più diversificato e processi amministrativi burocratici, utili per gestire al meglio le tensioni ambidestre. Riguardo le risorse, la loro disponibilità e diversità sono fondamentali, in particolare le slack resources. Esse sono poste in riserva e riutilizzabili, ad esempio, per la sperimentazione (exploration) o se vi è una minore disponibilità, si sceglierà l'exploitation, sfruttandole per scopi a breve termine. È influente anche il controllo sulla performance, il quale deve lasciare da una parte libertà di espressione, dall'altra fornire indicazioni e valutazione. È consigliato da parte di un'azienda, realizzare un contesto di due tipi: sociale e riferito al performance management. Il

primo è una combinazione di supporto e fiducia, dove è essenziale l'accesso a risorse a tutti, trasmettendo senso di uguaglianza con supporto ed assistenza. Il secondo contesto, invece, è un mix di disciplina e stretch, dove si stimola l'individuo a soddisfare le aspettative attese e a privilegiare obiettivi comuni tramite regole precise, immediati feedback e valorizzando il contributo del singolo. Esistono due tipi di approcci per distinguere le pratiche HR utilizzate da un'organizzazione ambidestra. Analizzando il contesto in cui si trova l'azienda, se stabile o in rapido cambiamento, si presentano da un lato procedure formalizzate e standardizzate nelle pratiche come selezione o remunerazione (es. job description e scadenze precise rese pubbliche) e dall'altro pratiche meno formalizzate, ma create ad hoc per le richieste specifiche e che lasciano maggiore libertà di agire (es. maggiore partecipazione al decision making). Secondo tale approccio, esistono:

- sistemi HR basati sul commitment, che punta allo sviluppo del know-how, responsabilizzando gli stessi dipendenti (es. job rotation, promozione e compensation orientata a lungo termine);
- sistemi HR rivolti alla produttività, come supporto di università o agenzie nella selezione, formazione in loco e valutazione basata su risultati oggettivamente misurabili, garantendo trasparenza ed equità tra i dipendenti;
- sistemi HR basati sulla compliance ovvero sulla conformità. Con focus sui contratti commerciali di lavoro, i dipendenti sono scelti tramite la stipulazione di contratti ben definiti e con un numero preciso di task. La compensation è garantita con riferimento alle ore di lavoro;
- sistemi HR collaborativi dove la conoscenza risultante deriva da alleanze con terze parti, con presenza di team cross-funzionali, selezione e training basati sulle capacità relazionali e di teamworking. La performance appraisal e gli incentivi si riferiscono ai risultati ottenuti dal gruppo stesso.

Il secondo approccio consiste in un raggruppamento delle politiche HR in base al loro obiettivo: abilità, motivazione oppure opportunità, che insieme creano il modello AMO (Abilities, Motivation and Opportunities) e sono applicate nel sistema HPWS (High Performance Work System). Le pratiche relative alle abilità, includono attività come: job enlargement e comprehensive training. Il primo si riferisce all'opportunità di esplorare nuovi task per ampliare la propria esperienza lavorativa, mentre il secondo a periodici training per garantire l'acquisizione di capacità varie. È evidente la tendenza a ricoprire task integrativi e interpersonali, passando da uno ad un altro o gestirli simultaneamente. Tra le iniziative volte a stimolare la motivazione personale, invece, vi è il job enrichment, che fornisce libertà ai singoli di decidere i propri obiettivi e come raggiungerli. L'autonomia è importante per responsabilizzare e ottenere fiducia da parte del top management. Anche il behavioural appraisal e il feedback system sono positivamente connessi allo sviluppo di un soggetto, dimostrato dal riconoscimento verso le azioni di un dipendente, oppure i commitment-oriented rewards hanno l'intento di premiare i soggetti in termini di crescita e di carriera personale. In conclusione, le pratiche favorevoli alle opportunità includono, ad esempio: la partecipazione

al decision making, in cui si può raggiungere un consenso generale tramite anche ad una diversità che viene a crearsi tra opinioni o modi di fare diversi e la condivisione di informazioni, che è favorevole a sviluppare un bagaglio di conoscenza a livello di organizzazione. CloudCo è un'azienda americana, testimone dell'applicazione del sistema HPWS e del modello AMO e del loro contributo nel raggiungere un'ambidexterity contestuale. Le stesse caratteristiche del Top Management Team (TMT) assumono un ruolo fondamentale per l'ambidestritismo. Come prima cosa, assumere uno stile di pensiero integrativo, aperto a nuove prospettive ed essere multitasking, il TMT riesce ad affrontare circostanze nuove e differenti, come il sapere allocare il proprio tempo tra le due attività di exploration ed exploitation. Aver, inoltre, lavorato tanto dentro un'impresa e conoscerne bene i valori e caratteristiche, rafforza la sua abilità di problem solving e varietà di skills acquisite (elevato organizational tenure). Vi è anche una maggior tolleranza al rischio e un'apertura mentale derivante da una forte auto-efficacia individuale. Viceversa, un'occupazione prolungata in una specifica funzione, diminuisce la varietà del proprio bagaglio professionale, ma aumenta la specializzazione in un determinato campo. Puntare a rapporti a lungo termine e alla cooperazione costruisce un vantaggio competitivo, come anche dare priorità agli obiettivi organizzativi, creando allineamento ed armonia tra gli interessi di tutti. Fondamentale risulta la capacità di saper gestire un conflitto, il quale può essere a livello di task (disallineamento, ad esempio, su quali risorse siano necessarie) o emotivo (sentimenti come irritazione, frustrazione). Il top management, al fine di portare gli individui ad accettare e ad attuarsi verso il binomio efficienza-innovazione, deve essere trasformatore (transformational leadership). In dettaglio, deve sostenere i dipendenti nello sviluppo delle proprie capacità, motivarli, trasmettendo l'importanza del contributo di ciascuno e facendoli sentire parte di una cosa sola. Diventa un modello di riferimento attraverso anche elementi come: integrazione, teamworking, autonomia, responsabilità, collaborazione, umiltà, condivisione di competenze e apertura al rinnovamento. Al fine di creare le condizioni per cui il top management possa definirsi ambidestro, un'organizzazione può aiutarsi tramite un sistema HR rivolto a tal obiettivo. Le iniziative a riguardo sono: la scelta di un top manager capace di lavorare in gruppo e con un ampio background; training e sviluppo della persona realizzati con l'intento di accrescere collaborazione e fiducia; un sistema di valutazione con criteri chiari ed incentivi stimolanti; un ambiente lavorativo con focus sul team e sullo ascolto attivo e una remunerazione che guidi i manager verso il perseguimento dei goal aziendali.

A riguardo, gli studiosi Tushman e O'Reilly III svilupparono una ricerca empirica su 15 aziende, dimostrando quali fossero i comportamenti dei top manager efficaci o meno per l'ambidestritismo. Un'altra componente chiave per perseguire l'ambidexterity è un teamworking efficace. Per cominciare, creare condizioni per favorire l'eterogeneità, intesa come, ad esempio, riguardo il livello di seniority (presenza sia di newcomers che old timers), crea maggiori occasioni di incontro e dialogo tra punti di vista ed esperienze diverse. Il confronto tra opinioni differenti dà origine all'integrazione di un team, antecedente

all'ambidestritismo. Risulta, quindi, critico il ruolo della diversità in termini di background, esigenze relative ad un ruolo o altro ancora. L'opportunità di rapporti interpersonali tra i soggetti permette di avere a disposizione un ampio range di fonti e risorse e ciò che distingue un team efficace, è la capacità di saper sfruttare genialmente questa possibilità. Un team deve anche cercare di bilanciare la presenza di individui con attitudini condivise (i quali saranno più propensi a collaborare) e di coloro che risultano avere tratti differenti. La combinazione di questi due è l'ingrediente principale per l'ambidexterity. Anche la dimensione di un team è decisiva. Nel caso dell'exploitation, maggiori sono le dimensioni del team, maggiore sarà l'ampiezza della conoscenza disponibile. Viceversa, maggiore è la grandezza del gruppo, minore sarà la tendenza verso la novità e la sperimentazione. Riguardo il clima interno ad un gruppo, esso ha un impatto rilevante per la realizzazione della creatività ed innovazione. Soprattutto la visione, la partecipazione, il supporto e l'orientamento al task del team generale. Inoltre, secondo alcuni studi, si definisce un team exploitation climate, un ambiente di lavoro che dà priorità ad obiettivi e task rivolti all'efficienza, mentre un team exploration climate è quel tipo di contesto che si occupa di attività tendenti alla sperimentazione. Di fronte a questi due tipi di ambienti lavorativi, la self-efficacy influenza il modo di reagire del singolo, determinando quale dei due contesti preferire. A livello pratico, il caso delle due aziende Softworks e IT Solutions, è stato la testimonianza di come non esiste un'unica maniera per creare ambidestritismo, piuttosto si deve saper adeguare HRM al contesto interno al gruppo di riferimento.

Come conferma empirica della teoria appena proposta, si riporta un case study, avente come oggetto due imprese divergenti: Alfa, azienda manifatturiera e Beta, azienda di servizi. L'obiettivo dell'indagine è proprio quello di verificare che gli elementi descritti a livello teorico tipici dell'ambidexterity, siano riscontrabili nella realtà aziendale, con maggior focus sulle politiche di GSU (Gestione Risorse Umane) che supportano un'azienda ambidestra. La metodologia utilizzata è un'analisi qualitativa condotta attraverso interviste al CEO di due delle business unit consolidate di Alfa e al suo responsabile delle risorse umane; mentre per l'azienda Beta, al CEO di uno dei rami sviluppati più recentemente. Sono stati forniti nomi fittizi per le due imprese, rispettando le policy aziendali relative alla privacy.

Per cominciare, Alfa si presenta come responsabile della fornitura di sistemi nel settore automobilistico, delle telecomunicazioni, dell'elettronica industriale e delle energie rinnovabili. Distribuita oggi a livello mondiale, fin dalle origini l'azienda aveva già segnato il suo destino verso la manifattura, grazie all'interesse verso l'artigianato del suo fondatore. Uno dei primi passi per l'evoluzione delle business unit è stato di tipo strutturato, sviluppando negli anni una continua delocalizzazione nelle varie sedi presenti globalmente. Il motivo della scelta di creare sedi controllate all'estero, deriva dal bisogno di avvicinamento alla sede del cliente, dallo spostamento delle attività dei stessi clienti in altre aree e dall'interesse di seguire i mercati in crescita. Di fronte ad aziende multinazionali come principali clienti, un coordinamento forte è diventata una necessità. Si presenta, per questo, una struttura verticistica, caratterizzata da unità (business

unit) controllate centralmente, ma che presentano indipendenza a livello operativo, dimostrando flessibilità e coordinamento simultaneamente. L'azienda Alfa si può definire ambidestra per vari motivi elencati di seguito.

- È in grado di gestire cambiamenti sia incrementali che radicali. Il cambiamento è come pane quotidiano. Presenta cambiamento incrementale ogni giorno, a causa della dipendenza rispetto alle richieste del proprio cliente. Alfa produce principalmente prodotti customizzati, che possono quindi comportare modifiche in termini di sviluppo dei prodotti, di industrializzazione, di ottimizzazione dei costi o di miglioramento della performance. Anche la stessa struttura riflette ciò, in quanto è frequente la definizione di gruppi di sviluppo di prodotto dedicati a clienti specifici. Una testimonianza si presentò nel settore automotive, nel quale l'evoluzione tecnologica condusse al passaggio dall'attuatore pneumatico (in cui Alfa era un leader), a quello elettrico, verso cui la stessa azienda dimostrò di riuscire a cogliere il cambiamento, acquisendo in tempo il know-how necessario per adeguarsi. Riguardo il cambiamento radicale, deriva o dalla necessità di adattamento o per la scelta volontaria di cambiare. Da un punto di vista organizzativo, ci sono state due ragioni per cui si è verificato: per il mercato/mercati in cui si opera, all'interno dei quali l'azienda si è resa conto che la propria struttura non raggiungeva più i risultati del passato, per ragioni di inefficacia; oppure il mercato stava andando in un'altra direzione, per cui i meccanismi aziendali non erano più adeguati. Un caso recente sono le conseguenze riportate dal coronavirus. Le persone sono state catapultate in maniera forzata a riorganizzare il proprio lavoro, a riflettere e ad accettare che è il momento di cambiare. Quando si tornerà invece alla normalità, bisognerà essere in grado di valutare gli aspetti positivi del passato da mantenere, mentre quelli negativi da eliminare, uscendone maturati.
- La presenza simultanea di attività legate all'exploration e all'exploitation. Esistono business consolidati come attuatori per turbocompressori, i quali presentano sia un'area relativa alle operations, sia un'area dedicata all'innovazione. Un esempio sono i team presenti di ricerca e sviluppo del prodotto, definiti skun works. È il caso dell'attuatore elettrico. Al tempo stesso, la ricerca di innovazione deriva anche dagli stessi business director e i key account manager, i quali sono maggiormente a contatto con il cliente, dedicando il 75% del proprio tempo a ricerche di mercato e alla comprensione delle sue esigenze, mentre il restante tempo si occupano del core business. Riguardo l'exploitation, l'efficienza viene garantita anche tramite iniziative come il Kaizen, il quale è una forma di miglioramento continuo, costituito da un programma di giornate in cui ai dipendenti è chiesto di focalizzarsi su alcuni aspetti del proprio lavoro e fare proposte di miglioramento a riguardo.
- La struttura di Alfa si presenta di impostazione globale, insieme ad unità locali autonome. Si ha quindi un decentramento con un raccordo centrale, la quale struttura garantisce: occasione di cogliere opportunità locali, insieme ad un coordinamento generale. Persiste una combinazione di strutture

meccanicistiche ed organiche che dipende dal tipo di decisione: quelle macro sono prese dal board insieme ai director, mentre esistono processi bottom up, dove il feedback è importante. Si abbattano ogni forma di barriera con gli altri livelli organizzativi. La flessibilità si vede anche nella natura dei ruoli, che, sebbene ben definiti, grazie alla struttura piatta non sono rigidi.

- Riguardo la comunicazione, sono svolti meeting strutturati a cadenza mensile e settimanale, garantendo completezza e trasparenza. Un esempio è il processo di Escalation, modello organizzativo tendente al miglioramento e che mette intorno ad un tavolo virtuale tutti gli enti al fine di verificare lo stato di avanzamento del lavoro tirando fuori problematiche o eventuali altri aspetti. Permette di avere informazioni in tempo reale, maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione delle persone.
- Alfa ha una cultura di fondo come guida, rielaborata grazie ad un workshop svolto negli ultimi 3 anni al fine di scegliere quali sarebbero stati i propri valori, mission e vision, di fronte ad un contesto incerto e dinamico. Il risultato ottenuto è stato anche la realizzazione di un ambiente aperto con condivisione di valori e uniformità ad essi. I valori definiti sono stati la competenza, integrità, adattabilità e passione, e per ultimo, ma non per importanza la diversità. Gestire quest'ultima è la più grande ricchezza di Alfa, grazie alla disponibilità di conoscenze variegata e alla compresenza di generazioni diverse.
- Le caratteristiche salienti del Top Management Team e degli altri dipendenti possono influenzare l'ambidexterità aziendale. Un elemento comune a tutti è la varietà di background. Si passa dall'operatore con esperienza sul campo all'ingegnere con una conoscenza accademica. L'elemento chiave è la propensione al confronto. La ricerca dell'eccellenza, l'essere proattivi al cambiamento e propensi al miglioramento, sono tratti fondamentali in una persona, come anche la volontà e la curiosità, soprattutto tra i giovani talenti, di chiedere, di voler vedere e capire distingue i membri di Alfa da altre aziende. Anche lo spirito d'iniziativa prevale, in particolare nel top management che si caratterizza anche per un'elevata integrazione comportamentale, manifestatosi nella collaborazione, condivisione del know-how, passione ed interesse ad approfondire.
- Anche le politiche HR applicate devono essere ambidestre. In particolare si distinguono sulla base del modello AMO. Esempi di politiche a favore delle skills sono: la comunicazione e diffusione dei valori aziendali, come ad esempio tramite la modalità di post fisici attaccati sui muri dei vari stabilimenti. Risulta importante che il lavoratore li veda ogni giorno, e si possa porre il problema se quel valore gli appartiene o no. In primis l'esempio e un sistema di feedback sono ciò che è di più impatto, soprattutto per migliorarsi. Al fine di colmare delle lacune, vengono svolti feedback strutturati e colloqui mirati e periodici. A supporto di questo, la formazione da parte dell'azienda è fondamentale. Vengono applicate anche politiche che stimolano la motivazione individuale. Il motore più grande che sostiene una persona non è quello economico, bensì se quest'ultimo si senta valorizzato. L'azienda si impegna nel fornire non solo feedback negativi, ma anche a favore del dipendente, apprezzando il suo contributo. Una

testimonianza è l'elezione dell'operatore migliore del mese, grazie al fatto che vedere sempre la foto del miglior dipendente, stimola lo stesso soggetto e tutti gli altri a dare il meglio di sé per essere il prossimo, o anche il contingency reward, caratterizzato dal premiare le persone una tantum, le quali sono state lodevoli durante l'anno. Riguardo il sistema di compensation, la componente variabile dei manager si basa su obiettivi dati e sul sistema MBO, mentre per i livelli operativi, persiste il premio di produzione. Infine, politiche HR a supporto delle opportunità sono un'elevata partecipazione dei livelli organizzativi come nei piani di comunicazione, costituiti da meeting giornalieri. Anche la gestione dei conflitti è importante. Un sistema di feedback, la condivisione di best practice e la pratica da parte di un leader della propria bilancia ed intelligenza emotiva sono gli ingredienti chiave.

Beta rappresenta una delle società, fornitrice di soluzioni HR per il mondo del lavoro come la somministrazione di lavoro, servizi di outsourcing o di formazione ed altro. L'obiettivo è supportare le persone a valorizzare il loro talento, trovando l'opportunità lavorativa più adatta a loro, e le aziende a mettersi in contatto con i migliori nel mercato. Presente in vari paesi nel mondo, il gruppo di Beta, è ben radicato anche nel territorio italiano. Fin dall'inizio, dimostrò flessibilità e competenza, necessarie per cavalcare l'onda del cambiamento, senza subirlo. Cercando di superare i primi ostacoli, soprattutto derivanti dal passaggio dalla richiesta di posto fisso a nuove forme di lavoro sempre più innovative, Beta tentò di adeguarsi e di approfittare della propria esperienza con lo scopo di trasformarsi in un mediatore vincente nel rapporto tra individuo ed azienda. Anche Beta può considerarsi ambidestra per tali motivi.

- Sa affrontare sia cambiamenti incrementali che radicale. Ha assistito al passaggio dalla prevalenza del posto fisso come forma principale di lavoro, alle nuove modalità attuali sempre più innovative della rivoluzione digitale. Con la richiesta di un rapporto lavorativo a lungo termine e di più tutele per il lavoratore, Beta ha cercato di assumere un ruolo chiave nel miglior collocamento delle risorse umane. Un esempio deriva dalla diffusione dello smartworking come modalità di lavoro prediletta dovuta al fenomeno del coronavirus. In generale, riuscire a comprendere al meglio il soggetto che si ha davanti, nel tentativo di esaltarne i punti di forza o centrare le infrastrutture e risorse giuste per le aziende, non è sempre facile. Ciò vuol dire sapersi adeguare alle esigenze di ciascuno.
- Riguardo l'exploration ed exploitation, Beta ha un core business come la somministrazione di lavoro e la selezione e reclutamento del personale. Presenta rami sviluppatasi negli ultimi anni, come outplacement e outsourcing. Nel caso dell'outsourcing, nel territorio italiano questo business ha avuto un grande successo recentemente. Si è proceduto ad osservare come operavano le altre società specializzate nel campo e a comprendere come implementare e ristrutturare l'azienda in tale business. Sia per massimizzare l'efficienza, che per ampliare la varietà di conoscenze alcuni servizi sono stati sottoposti o a processi make (evoluzione interna del business) o processi buy (sviluppo esterno dell'attività tramite ad esempio acquisizioni).

- Riguardo la struttura aziendale, le decisioni macro sono prese a livello centrale, ma non è presente una linea troppo rigida, quanto piuttosto fornisce autonomia decisionale ai vari livelli organizzativi. Vi è un tipo di organizzazione favorevole alla combinazione tra efficienza e novità.
- Riguardo i rapporti interpersonali, Beta è un'organizzazione di tipo matriciale, costituita da una comunicazione capillare e coerente in tutti i livelli organizzativi, Questo è dimostrato dai frequenti meeting svolti, i quali servono per decidere le strategie che poi dall'alto vengono calate verso il basso attraverso documenti programmatici e piani condivisi.
- A livello di caratteristiche del top management e dei dipendenti, si possono riscontrare tratti dominanti come lo spirito d'iniziativa, la propensione al cambiamento, la passione e dedizione nel lavoro, unita all'apertura mentale e a quella legata al confronto e dialogo. Il saper imparare dai propri errori e condividere la propria esperienza con chi risulta diverso da sé, è sinonimo della valorizzazione interna del concetto di diversity, se pur necessita di maggiori investimenti. Si parla in particolare di gender diversity, manifestatasi nella presenza di un'alta percentuale di individui femminili rispetto a quelli maschili.
- Le stesse politiche HR devono risultare ambidestre. Riguardo il modello AMO, le iniziative maggiormente efficaci sono state: quelle relative alle skills come la formazione, volta a colmare eventuali gap risultanti dal confronto tra obiettivi chiari, misurabili e lo sforzo dimostrato nel tentativo di raggiungerli. Sono presenti anche mentoring e coaching destinati a sviluppare comportamenti di successo, mentre opportunità di crescita è sostenuto attraverso forme di tutoring. Politiche volte alla motivazione si rispecchiano nel non lasciar da solo il dipendente, ma accompagnandolo nel percorso lavorativo fin dall'assunzione tramite, ad esempio, un'email di benvenuto e fornendogli gli strumenti utili per iniziare e affiancandogli un tutor. Anche il sistema di compensation ne è un esempio, come la presenza della componente variabile dipendente dagli obiettivi dati e dalla performance del singolo, o del team. Politiche che favoriscono le opportunità, invece, sono, prima tra tutte, la job rotation con lo scopo di cercare di ossigenare spesso la propria organizzazione. Vari profili hanno iniziato con una certa traiettoria, per poi finire in un'altra direzione: sia dal punto di vista di business sia anche per questione di interscambiabilità tra funzioni business con posizioni di staff o viceversa. Tutto questo per ricercare stimoli nuovi ed aumentare il grado di benessere organizzativo. Nel caso dei neoassunti risulta fondamentale la possibilità di stage.

Alfa e Beta mostrano, al tempo stesso, differenze in vari aspetti. In primis riguardo l'output finale poiché Alfa, azienda manifatturiera, produce un prodotto fisico, tangibile e ben visibile all'occhio umano. In verità, Alfa può essere considerata anche come azienda di servizio, in quanto fornisce al cliente, anche supporto tecnico, assistenza pre e post vendita, insieme al lavorare in co-progettazione con il cliente per lo sviluppo del prodotto stesso. Infatti diventa un elemento sempre più importante l'approccio relazionale, il quale

risulta una sfida soprattutto per la prevalenza di un background tecnico dei dipendenti di Alfa. Anche Beta, azienda di servizi, non può fermarsi solo a realizzare un risultato, ma piuttosto dovrebbe conoscere il proprio cliente e le sue caratteristiche, creando un prodotto customizzato. Un servizio, come output, è intangibile e più difficile da percepire nell'immediato. È anche mutevole, a causa delle esigenze variabili del mercato, del quadro legislativo, ed altro. Un'azienda come Beta, deve impegnarsi ancora di più per posizionarsi al meglio nel mercato a livello di marketing, farsi conoscere dai consumatori investendo e giocando maggiormente sulle caratteristiche del brand. Si deve sempre inventare qualcosa che la differenzi dal mercato, puntando su qualità, rapidità di risposta e conoscenze specifiche per un determinato servizio, garantendo un alto valore aggiunto. Fondamentale è infatti l'identificazione con un servizio da parte dello stesso consumatore, che compie un atto di fiducia nel momento dell'acquisto. Facendo ciò l'azienda acquisisce credibilità e fiducia. A livello HR, è presente una componente maggiore di blue collars (colletti blu) in un'impresa manifatturiera come Alfa, rispetto alla percentuale elevata di white collars (colletti bianchi), appartenente ad una di servizi come Beta. Vi sono differenze in termini di valutazione della performance: ai blue collars vengono pagati gli straordinari, in termini di ore, mentre per i white collars, si ragiona con riferimento ad obiettivi chiari, base del loro incentivo variabile. Ovviamente, si evidenziano anche skills, KPI di valutazione differenti. In termini di fidelizzazione del dipendente all'azienda, nel caso del settore dei servizi, la forza lavoro è spesso non stabile nel tempo, per questo l'impresa di questo tipo deve saper coinvolgere il personale anche in termini di comunicazione, branding, marketing ed altro, sentendo le loro idee e favorendone la creatività.

In conclusione, ai giorni d'oggi sarebbe utile che ogni azienda diventasse ambidestra, a prescindere dal settore in cui opera. Questo giustificato dal fatto che rimanere fermi sulla propria visione, se pur dimostratisi di successo da sempre, può rischiare di creare un'inerzia strutturale e ancor peggio, culturale. Si dovrebbe, piuttosto, considerare l'eventualità del bisogno di dover cambiare, a causa di un mondo in cui si manifesta il fenomeno *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). In particolar modo, in questo periodo colpito dal covid-19, si deve tener conto che le aziende per sopravvivere, devono sapersi rinnovare sulla base delle nuove condizioni dell'ambiente di riferimento. A supporto di ciò, applicare politiche HR volte a rafforzare le abilità, la motivazione e le opportunità del singolo, stimolandolo a migliorarsi e a sviluppare il suo stesso potenziale, è decisivo. Sarà sempre consigliabile attuare iniziative HR personalizzate, ma con un unico obiettivo: valorizzare al meglio il proprio personale e raggiungere eccellenti traguardi.