

Dipartimento
di Economia e Management

Corso di Organizzazione Aziendale

Cultura come Driver del Successo: il Caso Netflix

Prof.ssa Laura Innocenti

RELATORE

Marianna Ricci (250311)

CANDIDATO

Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>Capitolo 1 – Cultura organizzativa e progettazione</i>	5
1.1 Cos'è la cultura organizzativa	5
1.2 Costruzione della cultura organizzativa	10
1.3 Elementi osservabili della cultura organizzativa	16
1.4 Modelli organizzativi a confronto	18
<i>Capitolo 2 – Innovazione influenzata dalla cultura</i>	21
2.1 Il concetto di innovazione del passato secondo Schumpeter e Usher	21
2.2 Il concetto di innovazione oggi	26
2.3 Strategie di sviluppo e il cambiamento culturale	29
2.4 Barriere e rischi ai processi d'innovazione	34
<i>Capitolo 3 – Il caso Netflix: i tre elementi</i>	35
3.1 La storia di Netflix	35
3.2 Creare densità di talento	37
3.3 Aumentare la sincerità enfatizzando la trasparenza organizzativa	43
3.4 Guidare con il contesto, non con il controllo	47
<i>Conclusioni</i>	51
<i>Bibliografia</i>	52

Introduzione

Nella rapida evoluzione dell'ambiente concorrenziale del ventunesimo secolo, nel corso del quale il mutamento è alimentato dalla tecnologia digitale e incrementato dalla competizione, l'innovazione diventa la chiave del successo business.

Di conseguenza, lo sviluppo di una cultura pianificatrice che incoraggi l'innovazione e la creatività è la chiave strategica per il potenziamento dell'organizzazione e per la maggior resa della propria competitività. L'elaborato in questione prende in esame l'attuale letteratura riguardante la dimensione organizzativa di matrice culturale, in grado di stimolare la creatività e di innescare processi di radicale innovazione delle strutture, analizzando, analizzando nello specifico l'evoluzione dell'assetto di Netflix e il ruolo di suddetta evoluzione tra le ragioni del suo successo.

Il primo capitolo affronta il tema della cultura organizzativa, cercando di comprendere nello specifico quale sia il sapere in tale ambito, soffermandosi sulle teorie di Edgar Schein, il quale fu il primo studioso a fornire un'analisi sulle componenti e sui valori di tale scienza decisi, che viene vista come un ecosistema i cui elementi si influenzano e si rafforzano a vicenda.

L'osservazione evidenzia quali siano le componenti e i requisiti necessari per tali strutture, soffermandosi sullo studio di Weick (1969), il quale si basa sullo studio dei processi cognitivi messi in atto da un soggetto, definiti processi di sensemaking, per poi soffermarsi sulla socializzazione e sul Codice Etico all'interno di un'organizzazione. Tra gli elementi osservabili, invece, vengono analizzati quelli funzionali a trasmettere e rafforzare la cultura, quali riti, rituali, storie ed eroi. Vengono messi a confronto i vari modelli organizzativi, analizzando i vari tipi di culture che si possono applicare all'interno di ogni organizzazione, analizzando per ogni cultura quale siano i fattori che la caratterizzano..

Il secondo capitolo fa un raffronto tra quello che era il concetto di innovazione, vengono messi a confronto il concetto di innovazione del passato e il concetto di innovazione oggi. Nel passato Schumpeter e Usher nel loro studio analizzarono quali fossero le differenze tra innovazione e il cambiamento tecnologico. Nello studio si riteneva che l'invenzione fosse antecedente all'innovazione, e l'innovazione a sua volta fosse antecedente al cambiamento tecnologico.

Invece, il concetto di innovazione oggi viene analizzato basandosi sulle organizzazioni aziendali contemporanee, su come sono strutturate e che tipo di miglioramenti vi possano essere all'interno di ogni azienda, in base al continuo cambiamento dell'ambiente esterno. In seguito vengono analizzate quali siano le strategie di sviluppo, per fare in modo che un'innovazione sia efficace, quale sia il processo di azioni e procedimenti da seguire per poter arrivare all'ottimizzazione e al cambiamento dell'organizzazione stessa. Inoltre, viene spiegato il ruolo di ciascun membro del team durante il processo di innovazione, focalizzandosi soprattutto sul processo dell'Organization Development e che ruolo ricopre.

Per ultimo vengono analizzati quali siano le barriere e i rischi ai quali si va incontro introducendo nuove strategie aziendali.

Il terzo capitolo espone il caso Netflix, un'azienda che, grazie alla propria cultura e ai suoi fondatori, Reed Hastings e Marc Randolph, è riuscita a diventare un colosso dello streaming mondiale. Il capitolo si apre facendo una breve introduzione sulla storia di Netflix e come l'idea di creare tale organizzazione sia nata. Vengono poi riportate tre strategie d'azione che sono state applicate da Hastings, per portare arrivare ad avere tale successo.

Capitolo 1 – Cultura organizzativa e progettazione

1.1 Cos'è la cultura organizzativa

Spiegare cosa sia cultura organizzativa è difficile, poiché spesso si tende a semplificarla troppo e non si riesce a far capire la sua vera complessità e il suo significato. Partendo dal termine cultura, questa parola deriva dal verbo latino: “*colere*”, ossia coltivare, in seguito questo vocabolo sempre più utilizzato, è arrivato a racchiudere quei comportamenti, che imponevano “*una cura verso gli dei*”, da ciò il termine “*culto*”, che serve ad indicare un insieme di conoscenze. In generale, il termine cultura racchiude l'insieme delle cognizioni intellettuali, apprese da un individuo tramite lo studio, l'esperienza e il singolo individuo si fa bagaglio di saggezza, consapevolezza e conoscenza; confrontandosi nel suo quotidiano con differenti habitat ed ecosistemi, ma soprattutto con soggetti disuguali tra loro. Estendendo in tal modo il suo apprendere e cultura, con gli strumenti per rielaborarli e applicarli nel routinario.

Mentre la parola organizzazione, nel linguaggio comune indica: un'attività intesa ad organizzare, quindi a costruire in forma sistematica un complesso di organi o di elementi, coordinandoli fra loro in un rapporto di mutua dipendenza in vista di un fine determinato, o anche il modo in cui un organismo, un istituto, un ente è organizzato, cioè il suo ordinamento strutturale e funzionale.

Sarebbe troppo approssimativo definire la cultura organizzativa, come ciò che caratterizza il modo o i procedimenti in cui si fanno le cose all'interno delle organizzazioni.

Richard L. Daft (2016, p.371) definisce la cultura organizzativa come “*l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri, come la maniera corretta di pensare e comportarsi*”.

La cultura organizzativa, è mossa dal raggiungimento di obiettivi (i *valori finali*) e le modalità comportamentali che incoraggia (i suoi *valori strumentali*). Attraverso i valori strumentali, essa riesce a raggiungere i suoi valori finali. Per valori si intendono i criteri, gli standard o i principi guida generali in base a cui le persone distinguono i comportamenti, gli eventi, le situazioni e gli esiti desiderabili da quelli indesiderabili, esistono due tipi di valori:

- Il valore finale: è uno stato conclusivo o un esito desiderabile che le persone cercano di raggiungere, come ad esempio l'alta qualità o l'eccellenza.

-Il valore strumentale: è una modalità comportamentale desiderabile, come ad esempio aiutare gli altri o lavorare duramente.

La cultura si matura e si realizza all'interno di un gruppo, tale da renderlo unico e peculiare. Ogni team lavorativo, attraverso l'esperienza scrive una sua storia particolare, di conseguenza cultura e gruppo, possono essere intesi come un binomio in continua crescita che si stimola/ alimenta vicendevolmente.

Quindi, la cultura sotto un punto di vista sociologico, secondo Cesareo (1998), esprime un concetto multidimensionale che coinvolge diversi aspetti:

- Aspetti soggettivi, ossia, come ragiona e pensa un individuo, le sue caratteristiche e il modo di comportarsi;
- Aspetti oggettivi, sono elementi che vanno oltre lo stesso individuo poiché è influenzato dal modo d'essere collettivo e dall'ambiente sociale da cui è circondato;
- Elementi aventi funzione di riduzione della complessità, quali strumenti per attribuire significati al contesto;
- Elementi che si basano su una dimensione cognitiva e prescrittiva, poiché la cultura è volta a controllare i rapporti tra i membri di una collettività.

Lo studio della cultura organizzativa è stato affrontato da molti teorici e da altrettante scuole di pensiero, uno dei maggiori teorici della cultura organizzativa è Edgar Schein. Egli sosteneva che per esaminare un'organizzazione, bisogna prima avere ben chiara quale sia il tipo di cultura che quest'ultima applica. Tramite la cultura si riescono a capire quali siano le strategie, i comportamenti dei membri dell'organizzazione stessa. Schein (1986) definisce così la cultura organizzativa:

“La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.”

Tramite questa definizione Schein racchiude la sua idea di cultura organizzativa, per lui quest'ultima si suddivide su tre livelli fondamentali:

- Artefatti: mostrano la parte più visibile dell'organizzazione, ossia, le cose che saltano subito all'occhio non appena si accede all'interno di un'organizzazione, quindi, il modo di vestire delle persone, l'aria che si respira all'interno, l'atteggiamento degli individui. È la parte più semplice da notare che difficilmente sfugge, ma è comunque difficile capire cosa ci sia sotto e quali siano le radici. Tramite questo livello non è possibile capire quale sia la vera realtà, ma si ha soltanto un parere soggettivo, quindi, bisogna studiare il livello successivo;
- Valori dichiarati: rappresentano le strategie, gli obiettivi e le filosofie che segue l'organizzazione stessa. In questo livello si cerca di comprendere quale sia l'etica del leader e i valori che quindi accomunano tutti soggetti facenti parte dell'organizzazione stessa, poiché questi valori gettano le basi della sua strategia, per far sì che questa sia duratura. All'interno di un'azienda gli ideali, assumono una rilevata importanza, perché hanno la capacità di consolidare il livello di integrazione degli individui che ne fanno parte e di stabilire un rapporto di fiducia con l'ambiente esterno. Nonostante comportamenti

differenti, spesso i valori dichiarati rappresentano il perché si agisca in un determinato modo, anche se talvolta risultano incongruenti con alcuni artefatti visibili. I valori che solitamente caratterizzano un'organizzazione possono essere ad esempio la trasparenza, l'equità, la professionalità, la fiducia, la puntualità, l'onestà ecc. Infatti, anche due organizzazioni con mission e vision diversi, possono comunque avere gli stessi valori, ma li manifestano in maniera differente;

- Assunti taciti condivisi: in questo livello si cela la parte più nascosta della cultura organizzativa. Si tratta di valori, che pian piano vengono assorbiti dai membri dell'organizzazione e più si va avanti più questi valori vengono dati per scontati. Questo perché quando una soluzione viene adottata ripetutamente con successo la si dà per scontata, diventando così un modello al quale si fa riferimento automaticamente. Inizialmente, questi valori erano soltanto all'interno della mente del fondatore, man mano sono stati trasmessi ai nuovi membri dell'organizzazione per far capire che sono stati proprio quei valori ad essere la chiave per il successo.

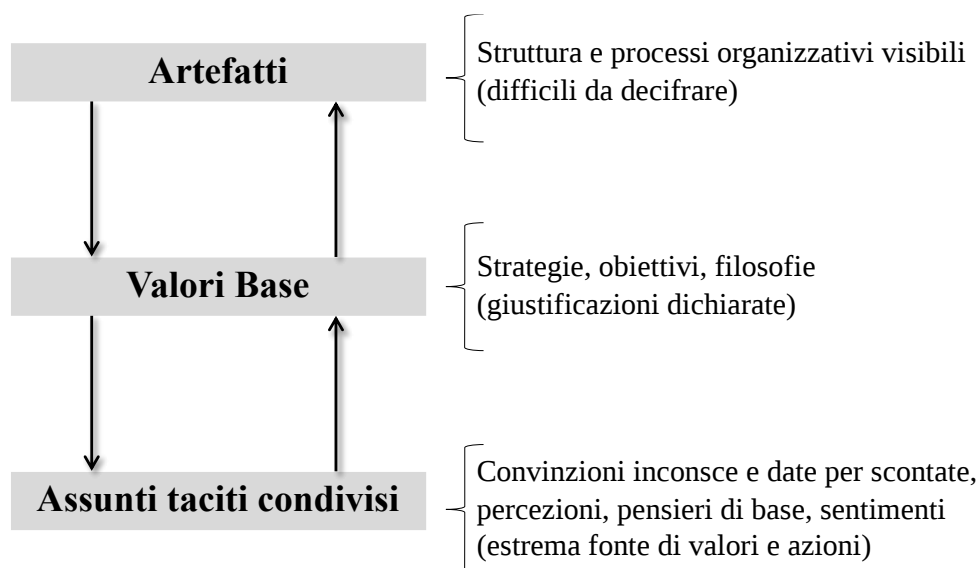
Per capire quali siano gli assunti di base fondamentali Schein (1986) ci lascia alcune indicazioni, evidenziando quali siano i seguenti grandi temi, intorno a cui ruotano i paradigmi culturali nelle organizzazioni:

1. *La relazione del sistema organizzativo con il suo ambiente (bisogna essere dominanti, sottomessi, cercare una nicchia per farsi gli affari propri o puntare all'armonizzazione dei processi);*
2. *La natura della realtà e della verità (in base a quali regole e con quali procedimenti si discriminano i fatti reali da tenere in conto: attraverso l'empirismo, la saggezza di pochi, il consenso intersoggettivo o che altro?);*
3. *La natura del tempo (nella condotta della vita organizzativa c'è da orientarsi prevalentemente al passato, al presente o al futuro? E nelle pianificazioni d'attività a quali unità di tempo è giusto far riferimento?);*
4. *La natura dell'uomo (quali sono gli attributi intrinseci dell'uomo: l'opportunismo, la socialità, la generosità o altro? Ed è perfettibile o meno?);*
5. *La natura dell'attività umana (per esempio che cosa è gioco e che cosa è lavoro?);*
6. *La natura delle relazioni umane (qual è la maniera giusta di porsi in relazione con gli altri: cooperativamente o competitivamente, con individualismo o con spirito di squadra? E come esercitare e distribuire potere e amore?).*

Questi assunti base tra di loro possono contaminarsi vicendevolmente, dando così vita a diversi assunti di base. In base alle varie combinazioni cambia anche il modo di lavorare delle persone all'interno dell'organizzazione. Quindi, Schein (1985) nella sua opera fondamentale *Organizational Culture and Leadership*, afferma che "dobbiamo arrivare a comprendere appieno che cos'è la cultura nei gruppi umani, nelle organizzazioni e nelle nazioni in modo da poter avere una comprensione molto più profonda di ciò che accade, perché va avanti e cosa, semmai, possiamo fare al riguardo". Ha menzionato l'influenza dei leader fondatori sulla formazione della cultura dell'organizzazione. Afferma attraverso gli esempi che esiste una

netta differenza tra i leader fondatori e i project manager delle stesse organizzazioni. Le caratteristiche predominanti del leader fondatore sono una leadership orientata ai risultati, autocratica e intuitiva. Mentre i project manager dipendono maggiormente dai dati e dall'inclusività pratica. Schein ha affermato che i valori detenuti dai fondatori vengono trasmessi attraverso l'organizzazione in termini di struttura organizzativa, visione, missione, dichiarazioni formali e altri fatti visibili.

Fig. 1: I tre livelli della cultura



Fonte: E. Schein

Tramite questa analisi basata su tre livelli, si capisce come la cultura organizzativa sia un argomento molto complesso, Schein ci fornisce tre caratteristiche fondamentali:

- la Profondità: la cultura è la parte più profonda, spesso inconscia, di un gruppo ed è, quindi, meno tangibile e meno visibile di altre parti;
- L'ampiezza: la cultura, una volta sviluppata, copre tutto il funzionamento di un gruppo. La cultura è pervasiva; influenza tutti gli aspetti del modo in cui un'organizzazione affronta il suo compito principale, i suoi vari ambienti e le sue operazioni interne;
- La Stabilità: una volta raggiunto un senso di identità di gruppo, è la principale forza stabilizzatrice e non sarà abbandonata facilmente. La cultura sopravvive anche quando alcuni membri dell'organizzazione se ne vanno. La cultura è difficile da cambiare perché i membri del gruppo apprezzano la stabilità in quanto fornisce significato e prevedibilità.

Schein fornisce un modello per incorporare e trasmettere la cultura. La cultura trasmessa dipende dall'incorporare i presupposti e quindi rafforzarli con norme, valori e artefatti osservabili e non osservabili. La funzione principale della cultura è quindi quella di un continuo adattamento al mondo esterno e di continua integrazione al suo interno. Quindi, si può affermare che la cultura sia in un perenne stato di miglioramento. All'interno di un'organizzazione, però, il cambiamento deve partire dal leader, il quale ha la

responsabilità di intraprendere dei cambiamenti, nel momento in cui la cultura non risulti efficace, il leader ha l'obbligo di intervenire ed attuare un rinnovamento. Nel momento in cui l'organizzazione nasce si cerca, cerca di stabilire quali siano gli elementi per costruire una cultura efficace e solida. In un secondo momento, di transizione, invece l'organizzazione, che ormai è avviata, deve comprendere quali siano le strategie che sono efficienti e quelle che invece non lo sono. Nella terza fase, che si può definire fase di declino o maturità, l'organizzazione non può più evolversi e deve decidere se andare avanti con gli stessi elementi culturali che ormai sono inefficienti o se, attuare un processo di restaurazione.

1.2 Costruzione della cultura organizzativa

La cultura organizzativa può essere considerata come un ecosistema, i vari elementi si influenzano e si rafforzano a vicenda.

Per la sopravvivenza di ogni sistema sociale, ognuno di essi deve essere composto da membri che costruiscano un sistema consolidato di credenze, di abitudini, di modi di pensare, essere e fare. I soggetti formano un'ampia rete relazionale che detiene un ruolo fondamentale per istituire una realtà organizzativa, comprendere le idee, i valori e simboli è un meccanismo più immediato nel momento in cui esse siano esplicative della funzione che svolgono i membri all'interno di quella realtà.

Karl E. Weick, nel corso degli anni settanta, iniziò a studiare l'*organizing*. La parola organizing indica proprio il processo dell'organizzazione. Lo studio di Weick (1969) si basa essenzialmente sui processi cognitivi, ossia, quei processi messi in atto da un soggetto. Infatti, per questo motivo vengono definiti processi di *sensemaking*, ossia, processi di creazione di senso che di conseguenza combaciano con i processi di organizzazione.

Per capire quale sia la relazione tra *sensemaking* e organizzazione, bisogna entrare nell'impianto teorico costruito da Weick stesso:

- È necessario prima di tutto capire come funziona il processo di creazione di senso. Ogni soggetto riceve continuamente degli stimoli differenti, in diverse forme e non ordinate. Per mettere in ordine questi stimoli o flussi quello che noi facciamo, tramite i processi cognitivi, è arrivare a delle deduzioni e assegnare ad esse relazioni di causa/effetto. Tutte queste deduzioni messe insieme vanno a formare delle *mappe causali*, dette anche mappe cognitivo-normative, che sono disposte all'interno della nostra mente con un senso logico. Il *sensemaking* è un processo continuo e retrospettivo.
- Il *sensemaking* ha la funzione di far capire che cosa sia la realtà. Ciò che vuole far capire Weick è che la realtà prende senso solo attraverso il nostro processo cognitivo, che quindi assume il senso che noi stessi gli attribuiamo. Quindi, la suddivisione in categorie concettuali *interno all'individuo/esterno all'individuo* non ha senso, nel momento in cui la realtà esterna corrisponde alla chiave di lettura che gli dà l'individuo stesso e quindi ognuno gli attribuisce il suo "senso".
- Dato che ogni individuo alla realtà conferisce un proprio senso, tramite i processi cognitivi, in questo modo l'individuo attribuisce alcuni significati ad alcuni aspetti della realtà, in questo modo attivano diverse prospettive dell'ambiente: Weick parla di *enactment*, attivazione, e di *enacted environment*, ambiente attivato. Il soggetto, quindi, ha sia una visione soggettiva della realtà, ma anche, che quest'ultimo si costruisce una propria realtà. La funzione quindi del *sensemaking* è quella di costruire ciò che si percepisce, tramite un *processo istitutivo*. Di conseguenza l'individuo ha una percezione della realtà tramite i processi cognitivi, quest'ultimo interagisce con tale ambiente attivato, può modificarlo con le proprie azioni attribuendogli un senso proprio.

Weick vede l'organizzazione come una grammatica di lingua, e lui stesso si pone il quesito di come sia possibile, di come faccia un sistema composto da diversi individui, ognuno dei quali conferisce

probabilmente un diverso significato alla realtà organizzativa in cui si trovano, possa “*stare insieme*”? Weick si risponde, attraverso il concetto e lo studio di *connessioni lasche o legami deboli*, che lui stesso considera come delle connessioni, tra sistemi differenti o dei sotto- sistemi, che vi possono essere all’interno di un’organizzazione:

- *Connessioni*, vengono viste come ciò che permette di tenere insieme i sotto-sistemi dell’organizzazione, per evitare che vi siano delle forze che possano mettere a repentaglio l’organizzazione;
- *Lasche*, sono delle connessioni deboli e flessibili. Se un sotto-sistema subisce delle forti modifiche, l’organizzazione con piccole modifiche può ripristinare queste connessioni.

Questi sistemi a cui Weick fa riferimento non sono delle vere e proprie entità, ma sono dei sistemi che fanno parte dell’esperienza degli individui. Di conseguenza, gli individui che fanno parte dello stesso sotto sistema, danno senso all’organizzazione in modo simile. La funzione delle *connessioni lasche* è quindi è quella di tenere insieme i diversi sistemi, che garantisce all’interno dell’organizzazione un coordinamento minimo.

Nelle realtà organizzative, le *connessioni lasche*, (P.Gagliardi, 1986):

- *Permettono a sotto-sistemi di una organizzazione di perdurare nel tempo, cioè di mantenere le tradizionali modalità di lavoro di quel sotto- sistema o, al contrario, di sperimentare innovazioni nel sotto-sistema senza che gli effetti si trasmettano immediatamente all’intera organizzazione;*
- *Sono un sensibile meccanismo di percezione dell’ambiente, in quanto la percezione è espressa da diversi elementi debolmente connessi e quindi relativamente indipendenti nella percezione stessa;*
- *Facilitano adattamenti locali a circostanze specifiche, in modo rapido poco costoso ed efficace;*
- *Garantiscono una maggiore adattabilità a cambiamenti dell’ambiente;*
- *Permettono di isolare un eventuale problema di un sotto-sistema, evitano che questo si propaghi ad altre parti dell’organizzazione;*
- *Facilitano l’autodeterminazione e l’autonomia degli attori, favorendone quindi la responsabilizzazione;*
- *Potenzialmente possono ridurre i costi di coordinamento, perché vi è una minore necessità di coordinamento e una minore probabilità di conflitti.*

La cultura, secondo Gagliardi, è la conseguenza di una storia che è stata creata collettivamente: inizialmente nella fase di nascita dell’organizzazione, il suo *leader* ha una “vision”, ossia, un insieme specifico di convinzioni e obiettivi, che egli stesso vuole raggiungere, tramite l’assegnazione di compiti ai vari membri dell’organizzazione. Queste convinzioni sono idee di relazione causa-effetto e si basano sulla sua educazione, esperienza e conoscenza dell’ambiente esterno. Durante questa fase, tutti i membri dell’organizzazione potrebbero non condividere le idee del leader. In un secondo momento, se quando gli obiettivi desiderati dal leader, vengono raggiunti, la convinzione confermata dall’esperienza rischia di essere condivisa da parte dei membri dell’organizzazione e utilizzata come criterio di riferimento per l’azione. Questo significa che influenzerà la scelta degli obiettivi, anche nelle aree in cui il *leader* non ha un controllo

diretto. In seguito, quando i membri delle organizzazioni sono stati rassicurati e gratificati dal fatto che i risultati desiderati continuano ad essere raggiunti; l'organizzazione di conseguenza distoglie l'attenzione dagli *effetti*, quindi quanto sia valida quell'idea, e si concentra nell'identificare quali siano le *cause*. Gli *effetti*, infatti, scompaiono nella vita e nella storia dell'organizzazione, mentre la *causa* resta visibile e diventa ideale, ossia, come qualcosa di desiderabile e importante dentro e fuori di sé e non come mezzo per un fine. Da quel momento in poi, l'organizzazione combatte per la *causa*, non per l'*effetto*. Nell'ultima fase, il valore, ormai indiscutibilmente condiviso da tutti gli interessati, è dato sempre più scontato, al punto che i membri dell'organizzazione non ne sono più consapevolmente consapevoli. Questo valore orienta automaticamente il loro comportamento. *“In questo modo i valori, assunti come modi di pensare e di agire validi in se stessi, diventano la base della prospettiva comune di un gruppo; questo processo trasforma una somma di individui in un gruppo dotato di una sua identità distintiva e impegnato attivamente a preservarla”* (Selznick, 1984).

Quindi, una volta che sono stati stabiliti quali siano i valori che servono per la costruzione dell'identità organizzativa, questi servono per far sì che quest'ultima realizzi i propri obiettivi.

Arrestandoci in maniera più ampia sulle organizzazioni, approfondendo in maggior misura il loro lato appartenente alla cultura, riscontreremo un loro aspetto oggettuale.

Esso, raffigura un raro capitale di analisi; che da luogo a indizi lasciati dai singoli che sono subentrati al comando della distinta organizzazione, grazie al quale è adempibile l'identificazione e il chiarimento del sistema di senso della stessa organizzazione.

Un altro elemento fondamentale per la costruzione di una cultura organizzativa che funzioni è quello della socializzazione, poiché le persone che entrano a far parte di questa, devono apprendere le norme e i valori che governano il comportamento e i processi decisionali di chi ne fa già parte. Il modo più utile per far sì che i nuovi membri imparino i giusti valori è attraverso la *socializzazione*. La *socializzazione* è il processo attraverso il quale i nuovi membri apprendono e interiorizzano la cultura organizzativa. Diversi studiosi hanno strutturato diversi tipi di socializzazione, che suggeriscono un modo per far sì che i nuovi arrivati apprendano i valori. Tali valori a loro volta influenzano l'*orientamento di ruolo* che essi adottano.

L'*orientamento di ruolo* è la modalità specifica tramite cui i nuovi arrivati reagiscono alle diverse situazioni. A sua volta l'orientamento di ruolo può essere, *istituzionalizzato o individualizzato*, quello istituzionalizzato si potenzia quando si insegna alle persone a reagire ad un nuovo contesto, in egual modo in cui reagisce chi già fa parte dell'organizzazione. Quello individualizzato, invece, si sviluppa quando le persone vengono incoraggiate ad essere creative e a sperimentare diverse norme o valori, in modo che l'organizzazione possa incorporare i suoi valori.

Vi sono quindi diversi approcci che vengono utilizzati per la *socializzazione*:

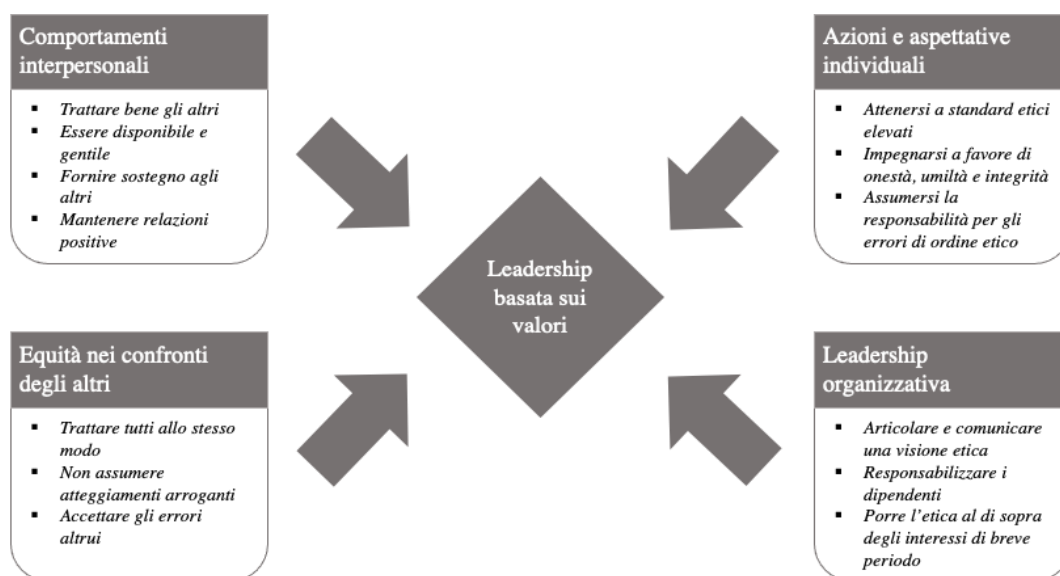
1. *Collettive versus individuali*: nelle tecniche collettive i nuovi arrivati vengono trattati come un gruppo, piuttosto che in modo individuale. Nelle tecniche individuali, invece, le capacità di apprendimento sono diverse per ogni nuovo arrivato, sono diverse le persone e possono apprendere dei modi appropriati di reagire ad ogni situazione;
2. *Formali versus informali*: gli approcci formali sono preferiti rispetto a quelli informali, poiché sono presenti dei programmi pianificati e strutturati;
3. *Sequenziali versus casuali*: gli eventi sequenziali permettono di avere degli incontri cumulativi organizzati in modo accurato, mentre quelli casuali non permettono di garantire la coerenza ed efficacia nella trasmissione dell'organizzazione;
4. *Fisse versus variabili*: sono preferite le tattiche di socializzazione fisse, poiché è necessaria la chiarezza per garantire dei limiti chiari e in modo che il nuovo arrivato si comporti secondo degli standard normali;
5. *Seriali versus ad hoc*: le tattiche seriali si utilizzano quando vi sono persone che fanno già parte dell'organizzazione e servono da modello. I processi *ad hoc* sviluppano un processo individualizzato per il quale nessuno dice a loro cosa fare;
6. *Spoliazione versus investitura*: le tattiche di spoliazione sono meno preferite alle tattiche di investitura, poiché sono viste come un potenziale indebolimento della cultura organizzativa. Quando si parla di investitura, invece, i nuovi arrivati ricevono supporto da parte dei membri.

Un altro componente necessario all'interno di un'organizzazione e per la sua cultura è il “*Codice Etico*”, quest'ultimo può essere definito come una sorta di “*Carta Costituzionale*” dell'impresa, che contiene al proprio interno i doveri morali e diritti dell'azienda stessa, serve per poter raggiungere gli obiettivi che l'azienda stessa si è imposta di raggiungere. Tramite il codice etico l'amministratore delegato e gli altri top manager devono essere impegnati nei confronti di specifici valori etici e devono esercitare una leadership costante nella cura e nel rinnovamento dei valori. Il ruolo più importante ce l'ha quindi il top management nel fornire l'impegno, la leadership, e l'esempio in relazione a comportamenti etici.

Leadership basata sui valori Il rapporto tra i leader e gli altri membri del gruppo deve essere fondato su ideali condivisi e fortemente interiorizzati che sono difesi e applicati dal leader.

Le caratteristiche della leadership basata sui valori sono:

Fig. 2: Caratteristiche della leadership basata sui valori



Fonte: CFR. Daft L.R

Il Codice Etico viene quindi strutturato consapevolmente dalla cultura organizzativa, questo documento si pone come una guida pratica dell'agire imprenditoriale essendo definiti in esso gli *standard* morali che ispirano le *policies* aziendali e il livello di relazione con i diversi *stakeholders*, avendo quindi un ruolo strategico per l'organizzazione. Quindi, il codice etico assume diverse funzioni: serve per far fronte nel caso in cui vi siano dei contratti incompleti, in caso di situazioni che non sono previsti da contratto, dovrebbe contenere principi morali con cui far fronte a determinate situazioni, un ulteriore elemento è il fatto che contiene parametri per definire il riconoscimento o il sanzionamento di eventuali pratiche opportunistiche e/o illecite.

Per quanto riguarda i contenuti del codice etico, al proprio interno vi sono sia i principi etici in generale sia le norme a disciplina dei rapporti che intercorrono fra le diverse controparti, ossia, fra l'organizzazione e gli *stakeholders*. I principi etici in generale riguardano il "concetto di impresa o di organizzazione giusta", ogni impresa ha una propria missione e che quindi sia stata istituita al fine di raggiungerla, tale missione viene raggiunta tramite l'intervento e la collaborazione di diversi *stakeholder*. A garantire la coordinazione per il raggiungimento di tale obiettivo sono l'imprenditore stesso o vengono affidate all'area del management. In base a questi presupposti, l'obbligo morale viene realizzato dall'impegno di ciascun *stakeholder*, il quale si ispira a un controllo sociale equo. Tuttavia, un'impresa viene denominata "giusta", se in grado di regolare le varie relazioni tra i diversi soggetti e allo stesso tempo rispettando i criteri di equità e efficienza per garantire il massimo grado di ricchezza dell'azienda. Con il Codice Etico, quindi, bisogna assolutamente disciplinare

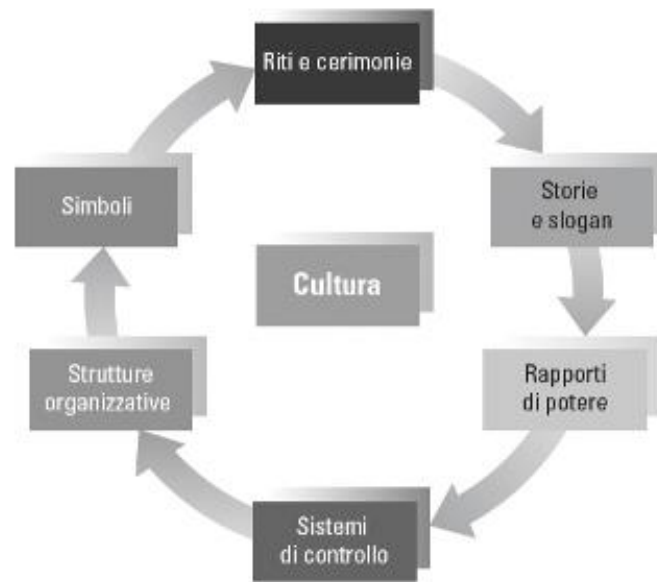
le relazioni tra gli stakeholder e l'impresa stessa. Il Codice Etico al suo interno contiene quindi:
l'individuazione dei destinatari delle norme etiche, gli obblighi per i dipendenti, per i responsabili di funzione e per i soggetti terzi, i principi che riguardano la responsabilità sociale dell'impresa, la correttezza, i conflitti d'interesse, la riservatezza, il comportamento in affari, la centralità delle persone e l'ambiente, l'operatività del codice etico, gli obblighi di conoscenza del codice, il sistema sanzionatorio e la revisione del codice etico.

L'efficacia del Codice Etico sta tutta nell'esistenza di quest'ultimo e nell'applicazione delle norme morali che quest'ultimo contiene.

1.3 Elementi osservabili della cultura organizzativa

Il modo in cui emergono i valori culturali all'interno di un'azienda è attraverso la trasmissione di storie, linguaggio e riti, che si tramandano con il passare degli anni. Le organizzazioni per trasmettere i propri valori ai loro membri usano molteplici elementi.

Fig. 3: Aspetti osservabili della cultura organizzativa



Fonte: CFR. Daft L.R

Il primo tra gli elementi che vengono utilizzati sono i simboli. Cohen (1974, pp.23) identifica i simboli con *“oggetti, atti, relazioni, o costrutti linguistici che esprimono ambigualmente una molteplicità di significati, suscitano emozioni e spingono gli uomini ad agire”*. La funzione dei simboli è quella di possedere significati che possono essere definiti, ma possono essere anche indefiniti, poiché alla persona che lo osserva può fare associazioni differenti, da ciò che magari realmente rappresenta.

Un altro elemento fondamentale è il linguaggio. Il linguaggio è il principale mezzo di comunicazione all'interno delle organizzazioni, si può dire anche che attraverso questo elemento si ha la capacità di poter condizionare anche i processi percettivi, di pensiero e di identificazione. Questo perché spesso anche attraverso l'uso di proverbi, modi di dire o anche espressioni tipiche si vuole sempre far intendere qualcosa. Altri due elementi sono i miti e le storie; i miti servono per tenere ben saldi i valori dell'organizzazione attraverso dei racconti più o meno reali, poiché non sono supportate dai fatti, ma con lo scopo di mettere in luce le condotte tenute negli eventi che vengono narrati. Le storie invece sono dei fatti che sono realmente accaduti all'interno dell'organizzazione e vengono riportate man mano a nuovi dipendenti per fornire loro informazioni sull'organizzazione, ma in alcuni casi anche queste non sono del tutto veritiere poiché vengono aggiunte dei dettagli immaginari e di conseguenza diventano leggende. Solitamente i protagonisti di queste storie sono eroi aziendali, persone che lavorano o che hanno lavorato all'interno dell'organizzazione. Altri elementi fondamentali all'interno di un'organizzazione sono i comportamenti e le condotte, all'interno di questa categoria rientrano i riti e le cerimonie. I riti e le cerimonie solitamente vengono organizzate per

festeggiare qualcosa, oppure quando vi è un evento speciale e la maggior parte delle volte sono aperte al pubblico.

I riti più frequenti all'interno di un'organizzazione sono:

1. Riti di passaggio: servono per facilitare la transizione degli individui e a status per loro nuovi all'interno dell'organizzazione;
2. Riti di esaltazione: rafforzano le identità sociali dei membri premiati e motivano gli altri a imprese analoghe;
3. Riti di degradazione: che al contrario ridimensionano le identità sociali e il potere dei soggetti coinvolti e riaffermano pubblicamente l'importanza dei ruoli sociali compromessi dalla condotta dei degradati;
4. Riti di ricomposizione o contenimento dei conflitti: riducono i rischi di aggressione e conflitti aperti e ristabiliscono l'equilibrio in relazioni sociali turbate, ma spesso senza una risoluzione effettiva;
5. Riti di integrazione: consentono a categorie di attori organizzativi solitamente separate o dagli interessi divergenti di condividere un senso di uguaglianza e comunità;
6. Riti di rinnovamento: con i quali si annuncia la volontà di rimodellare le strutture e i processi organizzativi e si rafforza implicitamente la legittimità di base dello status quo.

Un altro elemento sono i rituali, non sono eclatanti come le cerimonie, nonostante siano fondati sugli stessi valori, i rituali rappresentano una routine sistematica che vengono messe in atto automaticamente all'interno della cultura organizzativa quotidiana. La funzione dei rituali è quella di assicurare i membri dell'organizzazione e di perpetuare costantemente all'interno di essa.

All'interno dell'organizzazione quanto più sono netti e radicati i valori, tanto più sussiste la tendenza a reificarli e perpetuarli in cose durevoli, per trasmetterle alle generazioni successive.

“Gli elementi visibili e i comportamenti osservabili svolgono una terza funzione rilevante, in quanto permettono una prima identificazione e interpretazione della cultura organizzativa”(Daft, 2017).

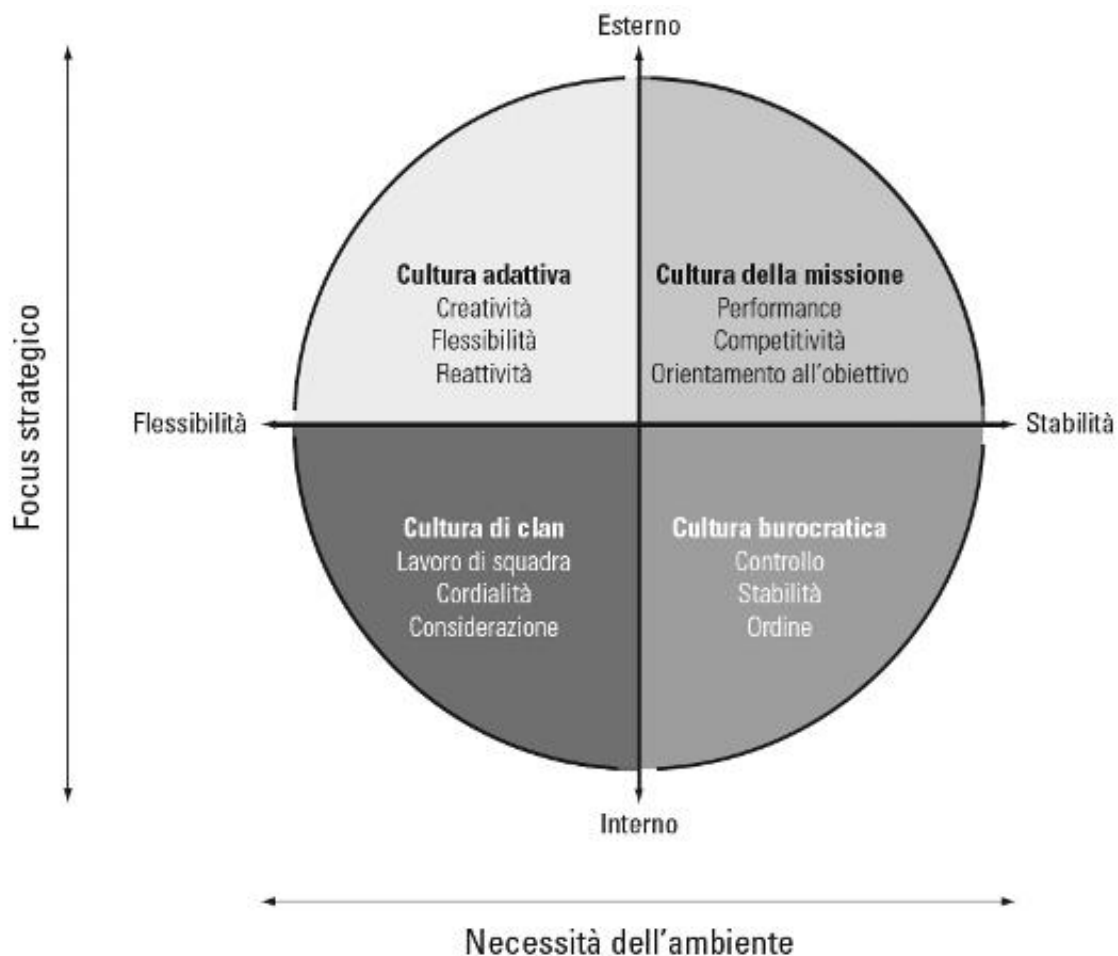
1.4 Modelli organizzativi a confronto

La nascita di un'organizzazione aziendale comporta che ci siano degli obiettivi da raggiungere, di conseguenza i manager all'interno dell'organizzazione decidono che tipo di cultura applicare per far sì che sia efficace con l'ambiente da cui è circondato. Il corretto rapporto tra valori culturali, strategia organizzativa, struttura e ambiente può migliorare le performance organizzative.

I diversi tipi di cultura che esistono vengono valutate in base a due dimensioni:

1. Il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente;
2. La misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono interni o esterni.

Fig. 4: Quattro tipi di cultura organizzativa



Fonte: CFR. Daft L.R

Vi sono quindi diversi tipi di cultura che ogni azienda decide di attuare alla propria organizzazione:

1. La *cultura adattiva*: l'adattiva è una cultura organizzativa che offre molte più opportunità agli individui di svilupparsi a modo loro, purché siano coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione.

All'interno di questa cultura, il potere fluisce da individuo ad individuo o da task team a task team a seconda del problema che viene affrontato in quel momento. Pertanto, gli individui in una cultura adattiva sono spesso persone che prendono rischi unici, che anticipano e comprendono il cambiamento. Questa cultura è prettamente innovativa e creativa. Gli individui non sono tenuti sotto controllo ma ispirati. La caratteristica principale della cultura adattiva è che si concentra sull'interazione flessibile con l'ambiente esterno. Rappresenta un luogo di lavoro dinamico e creativo in cui l'imprenditorialità e i risultati individuali sono particolarmente incoraggiati. I dipendenti sono inclini a prendere iniziative e a rischiare. I leader sono anche innovatori e sperimentatori e sono rispettati per la loro creatività. Il compito principale sia di un'organizzazione nel suo insieme che di ogni dipendente è essere all'avanguardia di un problema e leader nella propria area di competenza. L'impegno per l'innovazione tiene insieme un'organizzazione. L'organizzazione sente il bisogno di compiti complessi e impegnativi. Il criterio del successo è nel possesso di tecnologie, prodotti e servizi unici.

2. La *cultura della missione*: la cultura della missione è un tipo di cultura che sottolinea l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. Questa organizzazione si occupa principalmente dell'ambiente esterno, in quanto si concentra nell'apportare continui cambiamenti per il raggiungimento dei loro obiettivi. La missione opera principalmente attraverso lo scambio monetario, come competitività e produttività. Dipendono da un forte posizionamento e controllo esterno. In questo tipo tutte le attività sono basate sul profitto e l'enfasi sull'azione razionale. Presuppone che la pianificazione e la definizione degli obiettivi si traducano in produttività ed efficienza. La cultura della missione in un'organizzazione è un'entità orientata al risultato che si concentra sull'interazione con l'ambiente esterno, la stabilità e la controllabilità. Il compito principale sia di un'organizzazione nel suo insieme che di ciascun dipendente individualmente è il raggiungimento degli obiettivi pianificati entro un tempo prestabilito. E questi obiettivi, così come lo sforzo per il loro raggiungimento, tengono insieme un'organizzazione. Di norma, questi obiettivi sono definiti in termini economici quantitativi.
3. La *cultura di clan*: la cultura di clan può essere definita come un'organizzazione di tipo familiare, questo tipo di organizzazioni promuove il lavoro di squadra e il coinvolgimento da parte di tutto il team. Questa forma di organizzazione ha come valore principale è prendersi cura dei dipendenti e assicurarsi che questi abbiano tutti gli elementi necessari a loro disposizione. Ha l'obiettivo manageriale di responsabilizzare i dipendenti ottenendo la loro partecipazione, impegno e lealtà. Questo tipo si basa sulla coesione e sul morale con enfasi sulle risorse umane e sulla formazione. Le persone non sono viste come individui isolati, ma come membri collaborativi di una famiglia. C'è un approccio informale al lavoro, una struttura gerarchica debole e un'enfasi sulla gestione del team nella cultura di clan.

L'organizzazione si concentra sui problemi interni e sulle preoccupazioni degli individui. In effetti, è un luogo di lavoro orientato all'amicizia dove le persone condividono una parte di sé.

4. La *cultura burocratica*: questa cultura può essere semplicemente identificata attraverso il dominio della regola, del sistema e della procedura. La cultura burocratica enfatizza un ambiente relativamente stabile, in cui i compiti e le funzioni possono essere integrati e coordinati, l'uniformità nei prodotti e nei servizi può essere mantenuta, i lavoratori e i posti di lavoro sono sotto controllo. Questa cultura agisce come funzionalmente migliore quando il dovere da svolgere è ben percepito e quando la durata non è un elemento vitale. La cultura della burocrazia in un'organizzazione si concentra su problemi interni, stabilità, prevedibilità, controllabilità ed efficienza. Tutti i tipi di lavoro sono formalizzati e strutturati. Tutto è regolato da procedure, linee guida, istruzioni che sono principalmente scritte. Qualsiasi cambiamento nell'organizzazione è assolutamente impossibile senza modifiche ufficiali delle procedure, se non attraverso linee guida e istruzioni. Lo stile di leadership dominante nelle culture burocratiche è quello del coordinatore o dell'organizzatore, le regole e le politiche sono i principali meccanismi di legame e l'enfasi strategica è sulla permanenza e sulla stabilità. La cultura burocratica è una cultura autonoma, quindi gli obiettivi orientati all'esterno, competitivi e innovativi sono scarsamente compresi da quelle organizzazioni che condividono questo tipo di cultura. Gli sviluppi devono essere seguiti con una serie di programmi speciali, procedure, linee guida e istruzioni per guidare i membri dell'organizzazione. Le organizzazioni di una cultura burocratica necessitano di una leadership forte e ben marcata. Tuttavia, questo tipo di leadership fa diminuire la flessibilità di un'organizzazione e la rende criticamente dipendente dalla personalità di un leader.

Un importante elemento per far sì che l'organizzazione raggiunga i propri obiettivi è la coesione culturale, ossia quanto i membri dell'organizzazione sono d'accordo su specifici valori: di conseguenza se vi è conformità sui valori, la cultura è forte, viceversa se non vi è conformità su tali valori, la cultura è debole. I manager all'interno della cultura hanno il compito, inoltre, di allineare la struttura e i processi, in modo che possano essere una base per i valori culturali, ciò porta ad una forte coesione culturale. Ogni cultura all'interno della propria organizzazione, per far sì che il gruppo riesca a portare avanti il proprio obiettivo, stabilisce che tipo di struttura o modello organizzativo applicare, in modo che ad ognuno vengano assegnati compiti ben specifici. La progettazione di un'organizzazione mostra il modo in cui essa è organizzata, può avere una struttura meccanica e rigida oppure una struttura organica e flessibile.

La struttura organizzativa solitamente si basa sulla variabile soft, poiché si concentra sui rapporti di interdipendenza che si creano all'interno dell'organizzazione. Solitamente le relazioni all'interno dell'azienda sono divise secondo uno schema di dipendenza, all'interno del quale vi è un superiore che impartisce ordini secondo il grado di gerarchia, ad un subordinato che le segue.

Capitolo 2 – Innovazione influenzata dalla cultura

2.1 Il concetto di innovazione del passato secondo Schumpeter e Usher

Il concetto di innovazione è difficile da spiegare, secondo la definizione di Treccani il termine *innovazione* indica: “*L’atto, l’opera di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione. In senso più concreto, ogni novità, mutamento, trasformazione che modifichi radicalmente o provochi comunque un efficace svecchiamento in un ordinamento politico o sociale, in metodo di produzione, in una tecnica*”.

Durante il corso del tempo diversi studiosi hanno analizzato il processo innovativo, per capire cosa fosse di preciso e su che cosa si focalizzasse l’innovazione, ma soprattutto per conoscere quali fossero gli elementi necessari per l’innovazione. Due tra i maggiori teorici furono Schumpeter e Usher i quali evidenziarono quali fossero le differenze tra, innovazione e il cambiamento tecnologico, poiché essi ritenevano che l’invenzione fosse antecedente all’innovazione, e l’innovazione a sua volta fosse antecedente al cambiamento tecnologico. Solitamente la distinzione tra ciò che si intende per invenzione in contrasto con l’innovazione e innovazione in contrapposizione con il cambiamento tecnologico, è meno chiara. Il concetto di innovazione all’interno dell’economia ha svolto un ruolo più importante rispetto alla nozione di invenzione. Non è stato così fino a quando Schumpeter non ha individuato nell’innovazione un elemento essenziale per l’imprenditore e in seguito ha continuato a sostenere che l’innovatore e il processo di innovazione, fossero uno dei tre elementi, insieme al credito e alla massimizzazione del profitto, sui quali lui stesso costruì la teoria economica dello sviluppo. L’innovazione e l’innovatore per Schumpeter erano due figure ben distinte dall’invenzione e dall’inventore. Egli infatti si concentrò nel capire quale fosse la differenza tra questi due elementi, poiché lui stesso vedeva l’innovazione come un qualcosa di possibile senza nulla che debba essere identificato come invenzione, a sua volta invece l’invenzione non induce necessariamente innovazione. Egli non solo rifiutava l’idea che l’innovazione dipendesse dall’invenzione in modo diretto; affermò anche che il processo sociale che produce innovazioni è nettamente diverso "economicamente e sociologicamente" dal processo sociale che produce invenzioni. Schumpeter di conseguenza però rifiuta di far coincidere l’innovazione con l’invenzione, perché non è sufficiente per identificare il concetto di innovazione. Nel pensiero schumpeteriano l’innovazione viene vista come un fattore *esogeno* all’impresa poiché, l’imprenditore deve cogliere quali siano le opportunità che vengono offerte dal mondo esterno, acquistando all’interno del mercato una posizione di monopolio, che va ad infrangere la situazione di equilibrio che vi è in esso. La situazione di monopolio però, non è duratura nel tempo, è una fase momentanea che dura fino a quando le imprese concorrenti non sono in grado di imitare l’innovazione applicata, attraverso l’acquisizione di informazioni. Schumpeter nei suoi studi porta avanti l’idea che l’imprenditore debba essere un soggetto che possieda energie al di sopra del normale e che sia in grado di apportare delle modifiche là dove sia

necessario e deve essere lui stesso l'artefice del processo innovativo. Schumpeter infatti divide il processo innovativo in tre fasi principali:

- *L'invenzione;*
- *L'innovazione;*
- *L'imitazione.*

Usher, invece, proseguì gli studi del concetto di innovazione concentrandosi prevalentemente però sul concetto di invenzione, poiché l'invenzione ha svolto un ruolo piuttosto rilevante nella letteratura della tecnologia applicata, della sociologia e della storia. Usher pone la sua attenzione nel capire la natura del processo inventivo e le forze che ne determinano la sua presenza, in contrasto quindi con Schumpeter.

Il suo interesse per il processo innovativo va oltre quindi la definizione e la descrizione. All'interno della sua opera "*History of Mechanical Innovations*" (1989), l'autore si pone diverse domande, tra le quali si chiede come si faccia a spiegare a qualcuno l'emergere delle invenzioni. Egli identifica tre approcci principali per affiancarsi a questo problema:

- *L'approccio trascendentalista;*
- *La teoria dei processi meccanicisti;*
- *L'approccio della sintesi cumulativa.*

Egli rifiutò però sia l'approccio trascendentalista sia la teoria dei processi meccanicisti. Rifiuta l'approccio trascendentalista, perché attribuisce l'emergenza dell'invenzione all'ispirazione del genio occasionale, che di volta in volta raggiunge una conoscenza diretta della verità essenziale attraverso l'esercizio dell'intuizione. Sostiene che, in effetti, l'atto dell'intuizione non è stato un fenomeno raro e insolito assunto dai trascendentalisti. Inoltre, l'atto di intuizione che si traduce nella percezione di una nuova relazione richiede un condizionamento della mente altamente specifico nell'ambito del problema che deve essere risolto. Usher esclude anche la teoria dei processi meccanicistici, dimostrando che il processo dell'invenzione rappresenta tipicamente una nuova combinazione di un numero relativamente grande di singoli elementi accumulati in lunghi periodi di tempo.

Usher rigetta, tuttavia, l'ipotesi meccanicistica secondo la quale questo processo procede sotto la pressione della necessità e che vede il singolo inventore come un semplice strumento di processi storici. Sostiene che un tale approccio trascuri il significato delle discontinuità inerenti al processo di invenzione e che gli "atti di intuizione" richiesti per superare una particolare discontinuità o resistenza siano possibili solo per un numero limitato di individui, che operano in condizioni che portano entrambe una consapevolezza del problema e degli elementi di una soluzione all'interno del loro quadro di riferimento. Anche in queste condizioni, non è certo che si verificherà lo specifico atto di intuizione richiesto per una soluzione al problema. L'unica teoria che egli accetta è la teoria dell'approccio della sintesi cumulativa, Usher attinge alle intuizioni sui processi mentali e sociali.

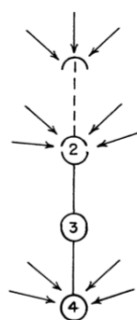
All'interno di questo quadro, le principali invenzioni sono visualizzate come emergenti dalla sintesi cumulativa di invenzioni relativamente semplici, ognuna delle quali richiede un "atto di intuizione" individuale.

Nel caso della singola invenzione, vengono delineate quattro fasi:

1. *Percezione del problema*: in cui si percepisce un modello o un metodo incompleto o insoddisfacente per soddisfare un bisogno;
2. *Setting of stage (allestimento della scena)*: in cui gli elementi o i dati necessari per una soluzione vengono riuniti attraverso una particolare configurazione di eventi o di pensiero. Tra gli elementi della soluzione c'è un individuo che possiede sufficiente abilità nel manipolare gli altri elementi;
3. *Atto di intuizione*: in cui si trova la soluzione essenziale del problema. Usher sottolinea il fatto che ampi elementi di incertezza circondano il momento dell'intuizione. È questa incertezza che rende impossibile prevedere in anticipo la tempistica o la configurazione precisa di una soluzione;
4. *Revisione critica*: in cui le relazioni appena percepite vengono pienamente comprese e inserite efficacemente nell'intero contesto a cui appartengono. Ciò potrebbe richiedere di nuovo nuovi atti di intuizione.

Un'invenzione importante o strategica rappresenta la sintesi cumulativa di molte invenzioni individuali. Di solito coinvolgerà tutti i passaggi separati che possono essere trovati nel caso dell'invenzione individuale. Molte delle invenzioni individuali non fanno altro che preparare il terreno per l'invenzione principale, e nuovi atti di intuizione sono nuovamente essenziali, quando l'invenzione principale richiede una revisione critica sostanziale per adattarla a situazioni particolari. La teoria della sintesi cumulativa di Usher è attraente per altri motivi. Fornisce una teoria unificata dei processi sociali mediante i quali nascono "cose nuove", che è sufficientemente ampia per comprendere l'intera gamma di attività caratterizzate in termini di scienza, invenzione e innovazione. Non si è più costretti a mantenere, come fece Schumpeter, la distinzione sempre più artificiale tra i processi di invenzione e innovazione né a spiegare l'associazione tra scienziati, inventori e imprenditori come "una semplice coincidenza". Si potrebbe voler riservare il termine innovazione per coprire l'emergenza di elementi di novità nell'area dell'organizzazione economica e l'invenzione per coprire l'emergere di elementi di novità nell'area della tecnologia.

Fig. 5: L'emergere della novità nell'atto di intuizione



Al primo punto quindi corrisponde la percezione del problema, nella secondo punto come impostare il processo innovativo, nel terzo punto l'atto di intuizione e infine la revisione critica.

In effetti, sarebbe più in linea sia con l'uso popolare che con la terminologia di altre discipline usare il termine innovazione per designare qualsiasi "cosa nuova" nell'area della scienza, della tecnologia o dell'arte. Quando è richiesta una maggiore precisione, l'innovazione può essere preceduta da un aggettivo appropriato: "innovazione scientifica", "innovazione tecnica", "innovazione organizzativa" o qualcosa di ancora più preciso. L'invenzione diventa allora quel sottoinsieme speciale di innovazione tecnica su cui si possono ottenere brevetti. Un altro vantaggio della teoria di Usher è che chiarisce i punti in cui siano necessari ed efficaci gli sforzi per accelerare il ritmo o alterare la direzione dell'innovazione. La possibilità di influenzare il ritmo o la direzione dell'innovazione è oscurata dall'approccio trascendentalista con la sua dipendenza dall'emergere del "grande uomo" ed è negata dall'approccio del processo meccanicistico con la sua dipendenza da ampie tendenze o forze storiche. Il focus dello sforzo cosciente per influenzare la velocità o la direzione delle innovazioni è incentrato sulla seconda e sulla quarta fase del processo, come delineato da Usher, nella preparazione della scena e nella revisione critica. Riunendo consapevolmente gli elementi di una soluzione, creando l'ambiente di ricerca appropriato, lo stadio può essere impostato in modo tale che meno elementi siano lasciati al caso. Sarebbe inesatto supporre che ancora, o forse mai, troveremo possibile preparare la scena in modo tale da garantire una svolta in una determinata area. Man mano che apprendiamo di più sull'efficacia dei vari ambienti di ricerca, la probabilità che vengano raggiunti risultati innovativi dovrebbe essere aumentata. A livello di revisione critica, abbiamo già compiuto notevoli progressi nell'utilizzo delle risorse economiche e amministrative. Molti degli elementi di revisione critica richiedono "atti di abilità" in contrasto con "atti di intuizione". L'efficacia delle moderne procedure di ricerca nell'accorciare i tempi dalla provetta alla linea di produzione testimonia la nostra capacità di esercitare una direzione consapevole a livello di ricerca applicata. Va notato anche un limite della teoria di Usher. Se il criterio operativo rispetto al quale si verifica la teoria, è quello di prevedere il corso delle innovazioni tecniche (e non solo), l'approccio è ovviamente inadeguato. In effetti, Usher afferma che la previsione in questo senso è impossibile. La teoria è operativa in un altro senso, tuttavia. Consente di prevedere quei punti del processo di innovazione in cui le risorse economiche possono essere impiegate nel modo più efficace nel "preparare il terreno" e al livello di "revisione critica". Le implicazioni della discussione precedente possono essere riassunte in termini di implicazioni per i problemi di terminologia sollevati nell'introduzione. In primo luogo, si dovrebbe abbandonare il tentativo di fornire una definizione analiticamente significativa del termine invenzione. Il termine è molto utile in senso descrittivo quando è limitato al suo contenuto istituzionale e viene utilizzato per riferirsi solo a quel sottoinsieme di innovazioni tecniche che sono brevettabili. In quanto tale, il termine ha relativamente poca continuità storica o spaziale. In secondo luogo, si deve estendere il concetto di innovazione per coprire l'intera gamma di processi a cui si applica la teoria di Usher, cioè al processo mediante il quale "cose nuove" emergono nella scienza, nella tecnologia e nell'arte.

In questo contesto, le invenzioni diventano un sottoinsieme definito istituzionalmente di innovazioni tecniche.

Terzo, si dovrebbe utilizzare il termine cambiamento tecnologico in senso funzionale, designare cambiamenti nei coefficienti di una funzione che mette in relazione gli input con gli output risultanti dall'applicazione pratica delle innovazioni nella tecnologia e nell'organizzazione economica. Va sottolineato che, mentre l'accettazione della teoria di Usher per coprire il processo di innovazione, come definito sopra, elimina la necessità della distinzione di Schumpeter tra i processi di invenzione e innovazione, non viene fatta violenza alla teoria di Schumpeter della crescita economica. L'interesse principale di Schumpeter non era nello spiegare il processo di innovazione, ma nello scoprire l'effetto delle variazioni nel tasso di cambiamenti sia tecnologici che organizzativi sulla crescita e lo sviluppo economico.

E la teoria di Usher suggerisce come si possano superare due difetti nel sistema di Schumpeter. Elimina la necessità di una distinzione artificiale tra il processo di invenzione e il processo di innovazione. Inoltre, rivolge l'attenzione a quelle fasi del processo di innovazione in cui è possibile applicare uno sforzo consapevole alterare o cambiare la direzione dell'innovazione.

2.2 Il concetto di innovazione oggi

L'innovazione per Jones (2012, p. 374) è *“il processo per il quale le organizzazioni usano le loro risorse e competenze per sviluppare nuovi prodotti o servizi, o per sviluppare nuovi processi e sistemi di produzione in modo tale da poter rispondere al meglio alle necessità dei clienti”*. Il concetto di innovazione non prevede che debba essere creato per forza qualcosa di nuovo, ma prevede anche la modifica o il cambiamento di un elemento già esistente.

L'innovazione è generalmente intesa come l'introduzione di successo di qualcosa di nuovo e utile, ad esempio, l'introduzione di nuovi metodi, tecniche, pratiche o prodotti e servizi nuovi o modificati.

L'innovazione è stata descritta un'idea, una pratica o un oggetto percepito come nuovo da un individuo o da un'altra unità di adozione da. L'innovazione è un processo di apprendimento in cui idee preziose si trasformano in nuove forme di valore aggiunto per l'organizzazione e per i suoi stakeholder. L'aspirale dell'innovazione comprende l'apprendimento individuale e sociale sul posto di lavoro, la creazione di conoscenza e d'innovazione.

L'innovazione è considerata vitale per il suo contributo alle prestazioni aziendali. L'importanza dell'innovazione è sottolineata dal fatto che in un contesto di mercato sempre più ostile, rappresenta un mezzo di sopravvivenza e non solo di crescita. L'innovazione sostenibile che porta al vantaggio competitivo, richiede un approccio di gestione sistemico ed efficace basato sulla conoscenza e l'apprendimento. La capacità di assorbire e integrare le conoscenze acquisite di recente, con le conoscenze esistenti porta alla creazione di nuove conoscenze ed è la chiave per il miglioramento e l'innovazione.

L'innovazione è una miscela di prodotti e processi che includono prodotti e servizi nuovi o modificati, brevetti, nuove tecniche di marketing, nuovi strumenti gestionali e processi amministrativi, licenze e una più ampia leadership di pensiero rappresentata da cose come presentazioni a conferenze e pubblicazioni. L'innovazione è un prerequisito per il vantaggio competitivo. L'innovazione di prodotto è una forma di innovazione in cui viene creato un nuovo prodotto, mentre l'innovazione di processo è una forma di innovazione in cui si ottiene un metodo di produzione efficiente grazie all'applicazione di nuove idee ai processi esistenti. L'innovazione radicale porta a cambiamenti drastici nel modus operandi, mentre l'innovazione incrementale porta a un miglioramento graduale.

Un altro aspetto importante dell'innovazione organizzativa è che dovrebbe essere in linea sia con le esigenze dell'organizzazione che con il mercato.

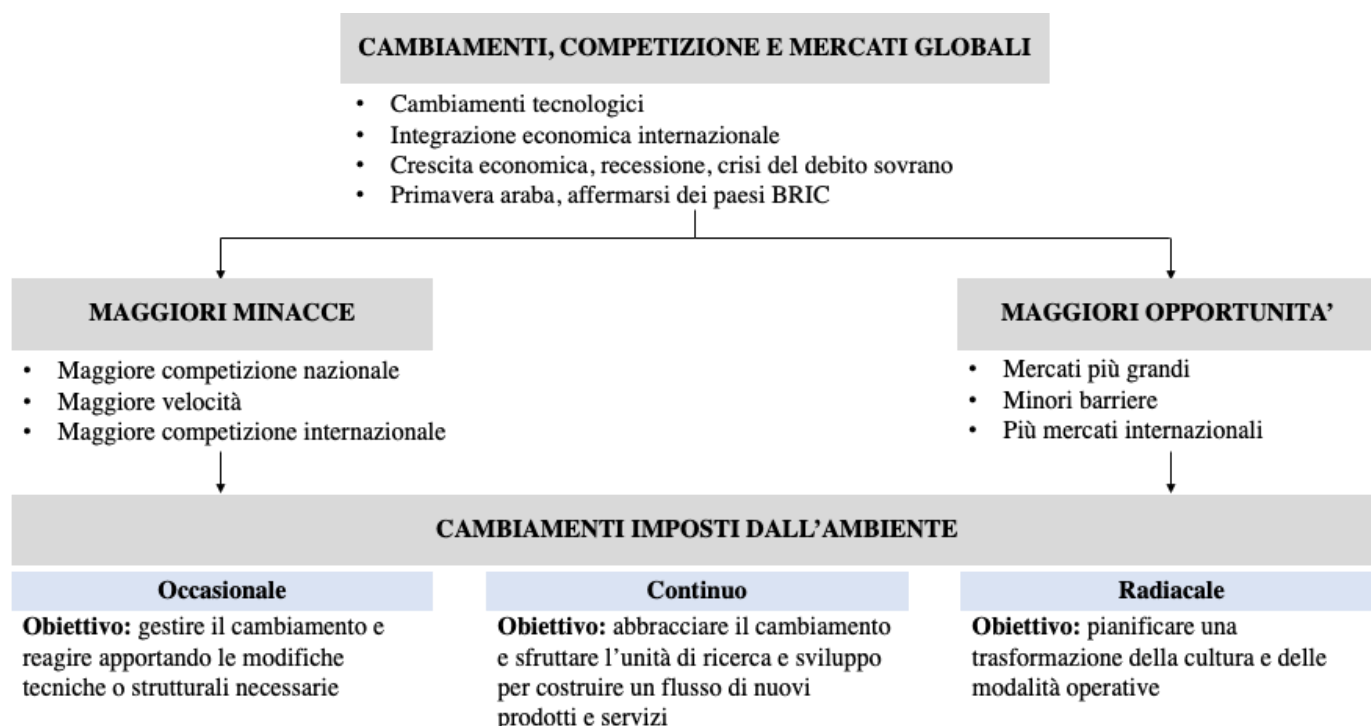
Le persone sono sostenitrici e agenti del cambiamento che determinano il mutamento interagendo tra loro e creando reti all'interno e tra le organizzazioni.

Regolare questo fenomeno attraverso la gestione della conoscenza e l'apprendimento organizzativo promuoverà l'innovazione. Le organizzazioni attuali devono essere sempre al passo con i tempi, di conseguenza cambiare rapidamente rispetto a quanto richiesto dal mercato in cui si trovano.

I cambiamenti secondo Daft (2017) possono essere di tre tipi:

- *Cambiamenti occasionali*: sono quei cambiamenti che vengono proposti da parte dei manager, nel momento in cui dopo un momento di stabilità si cerca di apportare delle modifiche tecniche e strutturali o di prodotto;
- *Cambiamento continuo*: è un cambiamento che si verifica frequentemente in base all'influenza dell'ambiente esterno, quindi le fasi di stabilità sono meno numerose;
- *Cambiamento radicale*: è un cambiamento causato da situazioni improvvise, da novità che rivoluzionano completamente il piano dei giochi.

Fig. 6: Forze alla base della necessità di cambiamenti organizzativi di rilievo



Fonte: CFR. Daft L.R

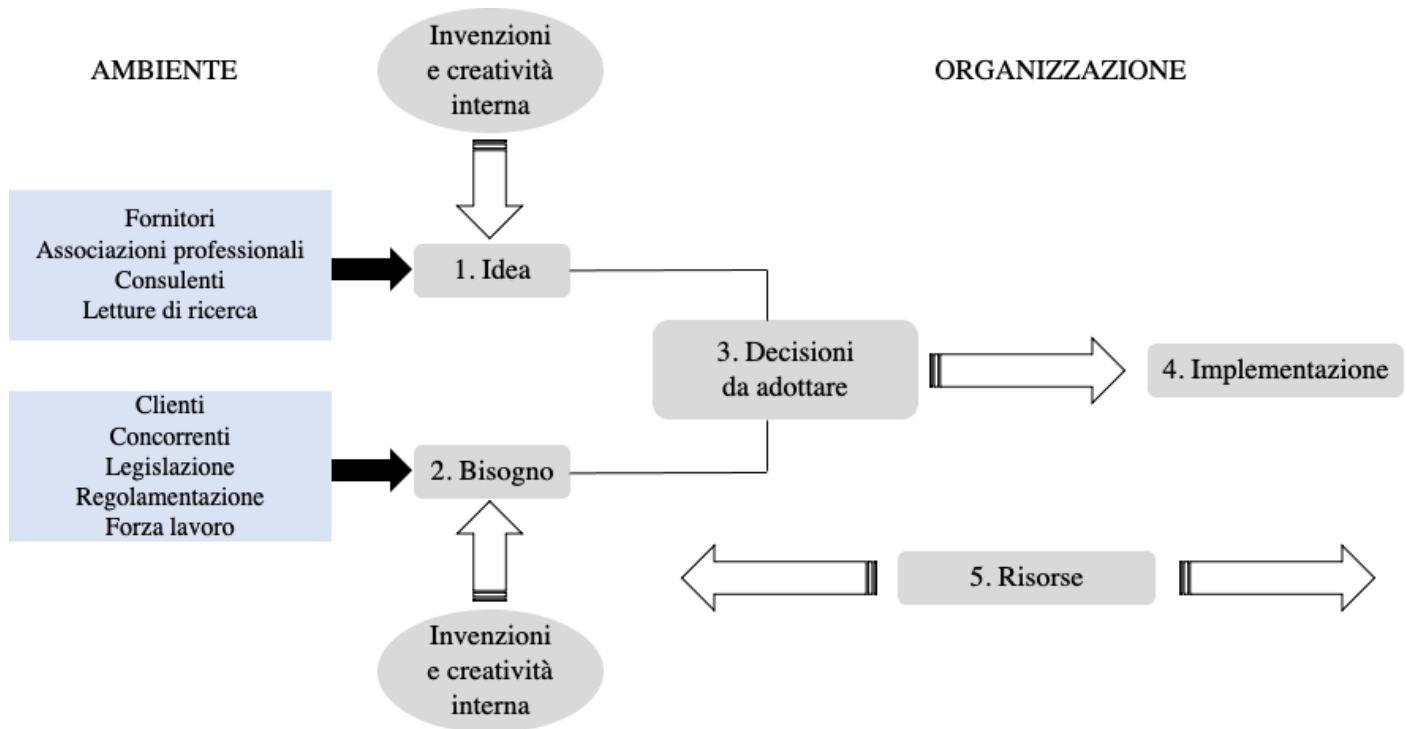
L'elemento principale dell'innovazione è la creatività, ogni soggetto dell'organizzazione aziendale deve essere consapevole che ogni elemento che viene suggerito acquisisce sempre un determinato valore. I vari membri che fanno parte dell'organizzazione aziendale devono essere in grado di proporre idee sempre innovative che siano in grado di garantire un determinato risultato. Attraverso questo punto di vista, si può delineare il fatto che, la maggior parte delle persone sarà creativa, ma soprattutto lo sarà nel suo quotidiano. Per arrivare a delle determinate decisioni le aziende applicano diversi metodi:

- *L'incubatore di idee*: è il luogo perfetto all'interno del quale possono essere approfondite le idee dei dipendenti senza l'intervento da parte della burocrazia;

- *I venture team:* ossia, sono piccoli gruppi che si trovano all'interno dell'azienda stessa, ma che risultano quasi come se fossero un'azienda a parte, spesso il personale dello stesso ufficio è dislocato in diversi paesi.
- *L'imprenditorialità aziendale interna:* la quale serve all'interno dell'azienda per sviluppare uno spirito imprenditoriale. Gli imprenditori al proprio interno sono coloro che osservano ove vi possa essere un miglioramento all'interno dell'azienda, si occupano della gestione del processo di sviluppo per ottenere determinati cambiamenti.

2.3 Strategie di sviluppo e il cambiamento culturale

Fig. 7: Sequenza di elementi per un cambiamento efficace



Fonte: CFR. Daft L.R

Per far sì che vi sia un cambiamento all'interno delle organizzazioni, bisogna far in modo che vi sia in mente un processo ben chiaro di azioni e procedimenti che debbano essere portate avanti per arrivare all'innovazione e al cambiamento dell'organizzazione stessa. Il cambiamento può essere appreso da un'azienda attraverso diversi processi:

1. *Idea*: un processo di innovazione inizia sempre con la ricerca e l'individuazione di potenzialità innovative e la derivazione di idee, che vengono successivamente valutate. Un'idea emerge dal potenziale di innovazione, un costrutto simile a un pensiero, come la nuova soluzione nel senso di un nuovo prodotto o di un nuovo servizio;
2. *Bisogno*: le idee vengono considerate realmente nel momento in cui viene presentato un problema e quindi vi sia alla base una necessità imminente di cambiamento, come ad esempio una crisi e i manager rilevano la presenza di un divario tra le prestazioni effettive e le prestazioni desiderate. Di conseguenza, provano a creare un senso di urgenza all'interno dell'organizzazione per fare in modo che venga percepita la necessità di cambiamento;
3. *Adozione*: fase in cui si determina se un'idea verrà adottata o rifiutata in seguito. Questo stadio a volte richiederà una riunione da parte dei membri dell'organizzazione. Sebbene il processo decisionale

finale sia tenuto da un piccolo gruppo o da un singolo individuo, facilitare la collaborazione aiuta gli altri a sentirsi inclusi nella decisione;

4. *Implementazione*: in tale situazione, si presenta nel momento in cui avviene l'attuazione pratica dell'innovazione. Può ancora esserci un certo grado di incertezza sui risultati dell'innovazione e sull'opportunità di mantenerla invece di tornare indietro alle vecchie pratiche. In genere, questa fase coinvolge un team con un project manager o un comitato di gestione del cambiamento dedicato per supervisionare il processo;
5. *Risorse*: per far sì che il cambiamento venga applicato, è necessario che il team di implementazione consideri i modi per ridurre il costo del cambiamento, sia finanziariamente che in termini di energia e sforzo mentale, poiché viene richiesto un dispendio di energie da parte dei lavoratori per la realizzazione della nuova idea e del compimento del bisogno.

Per capire come avviene l'innovazione, è essenziale riconoscere che diversi attori (individui o gruppi) possono essere coinvolti in ciascuna fase. Ci sono almeno cinque ampi gruppi di attori. In primo luogo sono i manager dell'organizzazione (decisori, politici) che dovranno sostenere o opporsi a un'innovazione, a seconda di come influisce sull'organizzazione e sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Al secondo posto vi sono i dipendenti (membri del personale a diversi livelli) i cui compiti, influenza, status o sicurezza del lavoro possono essere influenzati dall'innovazione. Terzo sono coloro che hanno il ruolo di proporre idee o i ricercatori che hanno sviluppato l'innovazione e che traggono vantaggio dall'averla utilizzata. Il quarto è un insieme eterogeneo di agenzie esterne che possiamo chiamare controllori sociali. Questo set può includere decisori clienti in un mercato competitivo o gruppi che rappresentano quali siano gli interessi del cliente o della comunità; in generale, questa categoria è associata all'"interesse pubblico". Infine, esiste un insieme che può essere chiamato intermediari - agenti di cambiamento o agenti di diffusione la cui funzione è quella di collegare le fonti di innovazione con i potenziali utenti (manager o lavoratori). Questi cinque gruppi di attori sono "chiave" per il processo di innovazione solo se hanno sia una base di potere che un interesse per il risultato. Ovviamente, un'innovazione che tocca gli interessi di un gran numero di attori, avrà un processo più travagliato. All'interno di ogni processo ci saranno gruppi che saranno la "chiave" nelle diverse fasi.

I controllori sociali saranno attivi nella diagnosi ma non nella fase di implementazione. I manager organizzativi saranno attivi nella diagnosi e nell'implementazione, ma meno nella progettazione; potrebbero non avere alcun interesse per altre organizzazioni o addirittura opporsi attivamente. I lavoratori parteciperanno raramente alla diagnosi e la loro base di potere può essere rilevante solo nella fase di implementazione. Non vi è alcuna ragione intrinseca per cui l'interesse di uno qualsiasi di questi attori dovrebbe sminuire i criteri di "buona" pratica innovativa. Piuttosto, ci si può aspettare un prolungato processo di negoziazione tra i vari attori. Ciascun gruppo svilupperà i propri criteri e quindi, attraverso l'interazione organizzativa, cercherà di ottenere il sostegno di un numero sufficiente di altri attori chiave da

poter utilizzare i propri criteri come base per le decisioni. L'innovazione di successo si trova spesso per attivare l'efficacia di un gruppo di attori chiave nel garantire un'armonia di interessi con un altro gruppo. È inoltre opportuno che i manager dell'organizzazione modifichino o selezionino le innovazioni in modo da garantire sostegno da parte dei lavoratori, poiché è probabile che questi due gruppi abbiano gli interessi e le basi di potere più forti nella fase di attuazione.

Esiste una distinzione concettuale tra il processo di innovazione per una singola innovazione e la costruzione di capacità innovativa. La capacità innovativa si riferisce alla capacità di un'organizzazione di sostenere una serie di innovazioni in modo più o meno regolare. Introdurre una singola innovazione, anche se con successo, non garantisce che l'organizzazione che adotta svilupperà una capacità continua di innovare. Lo sviluppo di tale capacità di solito non è articolato come un obiettivo sistemico. Spesso le persone coinvolte in una singola innovazione sono quelle che hanno inventato una determinata tecnologia e vogliono vederla implementata, oppure quelle che hanno un particolare problema organizzativo e stanno cercando una soluzione. In entrambi i casi, si occupano del processo di innovazione solo rispetto a una particolare innovazione. Il loro interesse tende a diminuire quando l'innovazione è stata incorporata o il problema risolto.

Per far sì che il processo di innovazione sia efficace è necessario anche che venga attuato un cambiamento culturale. Ogni organizzazione è formata da dei dipendenti, ai quali nel momento in cui entrano a far parte dell'azienda viene richiesto di rispettare determinati valori, che fanno parte della cultura aziendale. Quando vengono applicati dei cambiamenti o delle modifiche, i lavoratori devono capire come funzionano i nuovi macchinari, le nuove tecnologie e come lavorare all'interno di un team focalizzandosi su un nuovo prodotto. Di conseguenza, queste novità comportano anche un nuovo modo di pensare che fa venir meno, talvolta, quelli che sono i valori della cultura aziendale.

Cambiare la cultura aziendale modifica sostanzialmente il modo in cui viene svolto il lavoro in un'organizzazione e può condurre a un impegno e ad una responsabilizzazione rinnovati da parte dei dipendenti, oltre che ad un legame più forte tra l'azienda e i suoi clienti.

Il cambiamento culturale è comunque un processo particolarmente complesso, poiché vengono messi in discussione i valori fondamentali di un'azienda e anche il modo di pensare dei lavoratori stessi.

Le forze del cambiamento culturale possono essere diverse, oltre all'acquisizione e alla fusione, vi è l'esigenza di reengineering e lo spostamento verso altre forme organizzative di tipo orizzontale, che richiede una maggiore enfasi su responsabilizzazione dei dipendenti da parte dei clienti, ossia che i manager devono usare nuovi metodi di pensiero. I valori principali di un'organizzazione orizzontale sono quindi la fiducia reciproca, rischi e tolleranza verso l'errore che può essere compiuto da altri membri. Un altro elemento per il cambiamento culturale è la diversità nella forza lavoro.

Ciò che ormai caratterizza le aziende è il fatto che ognuna di esse sia diversa dall'altra, poiché ognuna decide che tipo di metodi di assunzione possono utilizzare o anche che tipo di mentoring e promozione, programmi di formazione alla diversità. Naturalmente se la cultura che informa l'organizzazione non

cambia, tutti gli sforzi a supporto della diversità sono destinati a fallire. Solitamente questo tipo di apprendimento ed adattamento avviene all'interno di organizzazioni organiche o orizzontali, nelle quali i team sono a stretto contatto con i clienti.

Nelle procedure da seguire nello svolgimento dei compiti e la conoscenza ed il controllo dei compiti vi sono poche regole da seguire, la maggior parte dei compiti sono affidati ai dipendenti anziché ai supervisori. Le informazioni vengono condivise con quasi tutti i collaboratori e i lavoratori dell'organizzazione stessa, di conseguenza partecipano quasi tutti alla determinazione della direzione strategica da adottare per l'organizzazione.

Uno dei metodi principali che viene utilizzato per il cambiamento culturale è lo *sviluppo organizzativo*, il quale, afferma Daft (p.422), “*si focalizza sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazione come strumenti per migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi a risolvere i problemi*”. Lo scopo principale dello sviluppo organizzativo, detto anche *Organizational development*, è quello di migliorare le relazioni interpersonali all'interno dell'organizzazione, è un processo critico basato sulla scienza che aiuta le organizzazioni a sviluppare le proprie capacità di cambiamento e raggiungere una maggiore efficacia sviluppando, migliorando e rafforzando strategie, strutture e processi.

L'Organizational development è un processo strutturato e basato sull'evidenza. Non si tratta di provare qualcosa e vedere cosa succede. Si tratta di utilizzare i risultati scientifici come input e creare un processo strutturato e controllato in cui vengono testate le ipotesi. Infine, si tratta di verificare se i risultati riflettono l'intenzione dell'intervento.

Sviluppa la capacità di cambiare e ottenere una maggiore efficacia. Lo sviluppo organizzativo è finalizzato all'efficacia organizzativa. Pertanto, ha una serie di risultati (aziendali). Questi possono differire tra le organizzazioni, ma di solito includono prestazioni finanziarie, soddisfazione del cliente, coinvolgimento dei membri dell'organizzazione e una maggiore capacità di adattare e rinnovare l'organizzazione. Questi non sono sempre chiari. A volte si tratta di costruire un vantaggio competitivo.

Sviluppare, migliorare e rafforzare strategie, strutture e processi. Lo sviluppo organizzativo si applica ai cambiamenti nella strategia, nella struttura e / o nei processi. Ciò implica un approccio di sistema, in cui ci concentriamo su un intero sistema organizzativo. Ciò può includere l'intera organizzazione, una o più sedi o un singolo reparto.

L'intervento dell'OD inizialmente era su i piccoli gruppi, in seguito grazie all'interesse nell'applicazione dell'OD, è stato esteso a gruppi di dimensioni maggiori. L'intervento su grandi gruppi viene anche denominato da Dannemiller (1999) come “*l'intero sistema in una stanza*”, poiché riunisce i membri di ogni parte dell'organizzazione, ma viene fatto in un contesto esterno all'organizzazione e serve per pianificare il cambiamento.

Un altro elemento importante è il *team building*, serve per promuovere l'idea che più persone lavorino insieme come gruppo. Il compito principale del team building è quello di capire e pianificare un modo per affrontare i problemi che sono emersi e per poter migliorare i risultati. Le attività di trans-unità invece

servono per analizzare i conflitti, analizzarne le cause e studiare i necessari miglioramenti nella comunicazione e nel cambiamento. Tali problemi emergono attraverso le riunioni insieme a tutti i membri, permettono di capire quali siano le problematiche emerse, in modo da capire la maniera più giusta per poterle affrontare.

Per far sì che il cambiamento possa essere compiuto al meglio e realizzato nella maniera migliore, vi è bisogno di una forte coesione da parte dei leader, poiché la fase di attuazione del cambiamento e la realizzazione è la parte più difficile, è una situazione caotica che comporta disagio sia da parte dei manager che da parte dei dipendenti. Il ruolo principale per far sì che il cambiamento e l'innovazione siano efficaci lo svolge il *leader*, il quale ha il compito di controllare che tutti gli i membri lavorino e rispettino i loro compiti. La *transformational leadership* è uno stile di leadership che viene adottato per compiere al meglio l'innovazione, influisce sui risultati e sugli atteggiamenti organizzativi critici.

In particolare, la ricerca ha dimostrato che la *transformational leadership* è positivamente collegata a:

- Atteggiamenti di lavoro subordinato (ad esempio, lealtà e impegno, soddisfazione sul lavoro);
- Prestazioni di lavoro subordinato (ad esempio, vendite);
- Creatività dei dipendenti;
- Benessere dei dipendenti (salute mentale e fisica, sicurezza sul lavoro).

2.4 Barriere e rischi ai processi d'innovazione

In vista del cambiamento una leadership visionaria è fondamentale, ma un rischio per i manager è quello di trovare ostacoli che non consentano tali modifiche. Tuttavia, il cambiamento è molto difficile vista la resistenza insita nell'essere umano. Tale resistenza può essere dovuta, dalla mancanza di collaborazione tra i membri dell'organizzazione, paura del dipendente di perdere la propria stabilità andando incontro ad una trasformazione imprevedibile. Altro timore può essere quello di rischiare di abbassare la propria posizione lavorativa oppure non riuscire a percepire quali siano i benefici che il cambiamento comporti. Infine, un'ultima barriera da non sottovalutare è quando viene presentato un processo di innovazione e di mutamento e ciò prevede che debbano essere impiegate delle risorse economiche, di conseguenza gli stessi manager possono rifiutarsi di portare avanti tale innovazione, poiché è eccessivamente dispendiosa. Ogni tipo di innovazione comporta dei rischi, poiché spesso l'organizzazione non è riuscita a prepararsi al cambiamento, qualsiasi tipo di idea rischia comunque di mettere a repentaglio l'equilibrio dell'azienda. Per fronteggiare la resistenza all'innovazione vi sono numerose strategie, i manager ad esempio possono decidere di minacciare i dipendenti stessi tramite la perdita del lavoro o con promozioni o anche addirittura con trasferimenti. Ciò che viene principalmente richiesto è la partecipazione da parte dei membri sin dalle prime fasi dell'innovazione. Per far sì inoltre che il cambiamento sia efficace e che anche i vari dipendenti si trovino a loro agio, è trasmettere attraverso l'apprezzamento da parte dei manager del lavoro che viene svolto da questi ultimi, così acquisendo sicurezza sulle proprie capacità. Necessaria è la comunicazione all'interno dell'organizzazione per fare in modo che non vi siano dei malintesi.

Capitolo 3 – Il caso Netflix: i tre elementi

3.1 La storia di Netflix

L'idea di Netflix nasce nel 1997 da Reed Hastings e Marc Randolph. A Reed Hastings piaceva noleggiare cassette in VHS da Blockbuster, ma ogni volta doveva restituirle in fretta, per le penali che poi sarebbero state applicate se venivano restituite in ritardo. Facendo un'analisi attenta e accurata, si rese conto che Blockbuster ricavava la maggior parte dei profitti dalle penali per i ritardi. L'idea di Hastings consisteva nel noleggiare DVD tramite posta. Per concretizzare questa idea, fecero una prova: mandarono per posta un DVD e arrivò intatto.

Riscontrata la fattibilità di questa opzione, nel 1998 decisero di aprire il sito Netflix.com, all'interno del quale si potevano noleggiare e comprare DVD. Una volta aperto il sito, decisero di inserire un abbonamento mensile, che consentiva di noleggiare un numero illimitato di DVD, senza date di scadenza per la restituzione e senza penali.

Nel 2000 con lo sviluppo delle tecnologie, all'interno del sito è stato introdotto un sistema personalizzato *“selezionati per te”*, ossia, una funzione automatica offerta da Netflix grazie alla quale, con il suo algoritmo, vengono selezionati alcuni titoli basandosi sulle preferenze del cliente, attraverso i film noleggiati o acquistati in precedenza. Crescendo sempre di più Netflix supera un milione di abbonati fino ad arrivare nel 2006 a cinque milioni di abbonati.

Dal 2007, quando ormai la sua attività era iniziata da dieci anni, Netflix introdusse il suo servizio streaming, che permetteva ai clienti di guardare programmi e film sui propri dispositivi personali.

Netflix è in continuo miglioramento poiché già a partire dal 2008 permetteva la sua compatibilità con dispositivi come Xbox 360, lettori di dischi Blu-ray, decoder TV, PS3, TV connesse ad Internet ed altri dispositivi connessi ad Internet.

A partire dal 2010 Netflix viene lanciato in Canada, per poi essere seguito in America Latina e ai Caraibi, oltre ad ampliarsi sempre di più, introduce all'interno del proprio sito l'area riservata all'animazione per bambini.

Con la sua continua espansione, Netflix raggiunge i venticinque milioni di abbonati, arrivando così nel Regno Unito, Irlanda e i paesi nordici. Il maggiore sviluppo avviene nel 2013 quando Netflix figurò nella prima programmazione di serie originali con: *“House of Cards”*, *“Hemlock Grove”*, *“Arrested Development”* e *“Orange Is the New Black”*. Con *“House of Cards”*. Netflix, inoltre, vince tre premi Primetime Emmy, la prima volta che un sito streaming su Internet riceve una candidatura ai Primetime Emmy. Sul sito di streaming furono inserite le funzioni *“La mia lista”* e *“Profili”*. Dal 2013 al 2016 Netflix è stato lanciato con successo in tutto il mondo in 190 paesi, tra cui Paesi Bassi, Austria, Belgio, Francia, Germania, Lussemburgo, Svizzera, Australia, Nuova Zelanda, Giappone, Italia, Spagna e Portogallo.

Il numero degli abbonati continuò a salire fino ad arrivare a cinquanta milioni e migliorò la qualità video con cui si possono vedere i film in Ultra HD 4K. A partire dal 2015 Netflix lancia il suo primo film originale *“Beast of No Nation”*, la sua prima serie originale non in inglese *“Club de Cuervos”* e la prima serie originale asiatica *“Terrace House”*. Di seguito viene aggiunta la funzione di download per la visione dei titoli offline e in viaggio. Nel 2017 vince il suo primo premio Oscar con *“Caschi bianchi”*.

Inoltre, aveva raggiunto più di cento milioni di utenti in tutto il mondo. Nel 2019 vince quattro Oscar, per *“ROMA”* e *“il ciclo del progresso”*, lanciò il suo primo film animato originale: *“Klaus”*. Nel 2020 viene introdotto all'interno di ogni profilo le classifiche Top 10, che consentono agli abbonati di scoprire i titoli più visti. Netflix rappresenta la società di produzione con il numero più elevato di candidature agli Oscar e agli Emmy. Con l'emergenza sanitaria del COVID-19, Netflix introduce l'Hardship Fund, il fondo dei lavoratori della community creativa in difficoltà. Netflix non ha lasciato una dichiarazione pubblica su quale sia l'intento della sua mission.

Durante la conferenza dei Fondatori di Dublino nell'ottobre del 2011, il CEO di Netflix, Reed Hastings, affermò che la vision di Netflix era *“diventare il miglior servizio di distribuzione di intrattenimento globale (...) attraverso la concessione della licenza per i contenuti di intrattenimento in tutto il mondo, creare mercati accessibili ai registi e aiutare i creatori di contenuti di tutto il mondo a trovare un pubblico globale”*. Di conseguenza Netflix ha pubblicato la sua promessa di marchio, che molte persone vedono come la sua missione *“Promettiamo ai nostri clienti un servizio eccellente, ai nostri fornitori un partner prezioso, ai nostri investitori le prospettive di una crescita redditizia e ai nostri dipendenti il fascino di un enorme impatto”*. Netflix ha messo in luce quali siano i suoi valori aziendali, tra i quali sono presenti il giudizio, la produttività, la creatività, l'intelligenza, l'onestà, la comunicazione, ecc.

3.2 Creare densità di talento

Grazie al loro impegno e alla loro determinazione Reed Hastings e Marc Randolph, sono riusciti a realizzare il loro sogno. Per capire come siano arrivati alla costruzione di tale impero, è fondamentale analizzare quali siano stati gli elementi principali che hanno utilizzato per arrivare dove sono oggi.

All'interno del libro *“L'unica regola è che non ci sono regole”* di R. Hastings, l'autore spiega come siano giunti a costruire un clima sereno, produttivo e di fiducia all'interno di Netflix.

Hastings come prima regola espone che per fare in modo che un'azienda abbia successo, il personale da cui essa è costituita rappresenta un'importante risorsa, accompagnata dalla voglia, bravura e passione di ogni dipendente che lavora nell'azienda. Per fare ciò ed ottenere i risultati previsti, è necessario costruire una cultura ed una strategia, che possano permettere di sviluppare i propri obiettivi. Secondo Hastings, la cultura aziendale è l'insieme di comportamenti che ti permettono di andare avanti con l'azienda oppure che ti lasciano indietro, non avendo nessuna crescita. Ogni membro appena entra dentro un'organizzazione deve capire quale sia la vera cultura e quali siano i comportamenti e i valori che vengono premiati. La cultura di Netflix si basa essenzialmente sul premiare determinati tipi di comportamenti, che vengono richiesti all'interno dell'azienda e di cui i manager sono responsabili. È come se fosse una sorta di Carta dei diritti dei dipendenti.

Netflix ha una struttura organizzativa funzionale. Le sue attività aziendali sono suddivise in strutture funzionali come finanza, marketing, sviluppo aziendale e comunicazioni. Netflix non utilizza la tipica governance manageriale top-down; piuttosto, i dipendenti hanno il potere di prendere decisioni. Questa struttura è vantaggiosa perché Netflix ha un'offerta di prodotti ristretta e si sta espandendo rapidamente in nuovi mercati e aumentando sempre di più il numero degli abbonati. Netflix ha bisogno di acquisire dipendenti specializzati per rimanere all'avanguardia nel settore. È qui che sono entrati in gioco manager come il Chief Product Officer e il Chief Content Officer, a dimostrazione dell'importanza di avere aree di interesse specializzate all'interno dell'organizzazione al fine di fornire contenuti di alta qualità.

Secondo il sito web di Netflix, le cinque caratteristiche distintive della cultura aziendale sono le seguenti: *“incoraggiare il processo decisionale indipendente da parte dei dipendenti; condividere le informazioni in modo aperto, ampio e deliberato; sono straordinariamente sinceri l'uno con l'altro; mantenere solo le nostre persone altamente efficaci; ed evitare le regole”* (Netflix Culture). La sua filosofia principale è dare la priorità alle *“persone rispetto al processo”* e concentra molta attenzione sulla costruzione e sul mantenimento del suo *“dream team”* (Netflix Culture). Netflix afferma che la sua cultura atipica la rende un' *“organizzazione più flessibile, divertente, stimolante, creativa, collaborativa e di successo”* (Cultura Netflix). Secondo Patty McCord, l'ex Chief Talent Officer, *“... se crei una chiara aspettativa di comportamento responsabile, la maggior parte dei dipendenti si conformerà”* (McCord). La clemenza che Netflix concede ai suoi dipendenti per promuovere la libertà di pensiero e l'innovazione tende a favorire la

fiducia e il rispetto. Tuttavia, i sistemi di valutazione delle performance dei dipendenti di Netflix suscitano timore piuttosto che motivazione in molti dipendenti, il che potrebbe minare gli aspetti positivi della cultura. Secondo Hastings, quindi, per fare in modo che un'azienda funzioni l'importante è: *creare densità di talento*. Ma la domanda principale è: come si fa a creare densità di talento?

Quando Netflix iniziò la sua attività, era costituita da trenta dipendenti e avevano a disposizione 925 titoli, poiché corrispondevano a quanti film in formato DVD erano presenti sul mercato in quegli anni.

Andando avanti negli anni e con l'ampliamento dell'azienda, già solo nel 2001 Netflix contava circa centoventi dipendenti e circa quattrocentomila abbonati. Immediatamente però arrivò la crisi e anche Netflix stesso ne risentì.

L'unica via d'uscita e l'unico modo per mandare avanti Netflix sarebbe stato licenziare alcuni dipendenti, cercando di capire quali fossero coloro che contribuivano maggiormente alla crescita dell'azienda e quali fossero gli impiegati che non contribuivano del tutto. Il modo migliore per capire chi licenziare, era dividere i dipendenti in due gruppi, ossia, coloro che avevano un andamento più alto e coloro che erano meno brillanti. La linea di distinzione era quindi chi svolgeva un lavoro in modo brillante e chi invece svolgeva un lavoro adeguato e non sopra alla norma. Quindi, Hastings insieme Randolph e Patty McCord, la responsabile delle risorse umane, decisero di applicare questo criterio. Analizzarono quali fossero coloro che avevano performance meno brillanti e che avevano scarsa capacità di giudizio e spesso richiedevano supporto da altri colleghi.

Nonostante la forte indecisione ed il dispiacere da parte di Hastings, dopo qualche settimana la situazione era migliorata e anche il clima che si respirava dentro Netflix era differente, vi era una forte coesione e una voglia di lavorare completamente differente, poiché si percepiva la passione per la propria professione. Ciò che Hastings vuole evidenziare attraverso questo processo, è che sebbene il numero dei dipendenti fosse calato di un terzo, vi era una minore quantità di talento complessiva, ma una maggiore quantità di talento a persona, di conseguenza la *"densità di talento"* all'interno di Netflix era aumentata.

Emerge quindi che le persone altamente performanti spiccano all'interno di ambienti caratterizzati da un'alta densità di talento. Il motivo di tale processo è che ciascun dipendente, anche se brillante nelle proprie performance, comunque è in grado di migliorare imparando dagli altri colleghi, cercando di perfezionare e di migliorare dove trova delle difficoltà, ottenendo livelli di lavoro sempre più alti.

Hastings (2020, p. 35) quindi afferma : *"Se avete un team composto da cinque dipendenti straordinari e due accettabili questi ultimi: assorbono l'energia dei manager, che quindi hanno meno tempo per le persone dalle prestazioni eccelse; abbassano la qualità delle discussioni di gruppo, riducendo il QI complessivo del team; costringono gli altri a sviluppare modi per adeguarsi a loro, riducendo l'efficienza; spingono il personale che mira l'eccellenza ad andarsene; mostrano al team che accettate la mediocrità, amplificando così il problema."* La cosa quindi più importante per creare densità di talento è che la performance eccellente dei colleghi è contagiosa verso gli altri dipendenti, eccellenti allo stesso modo, poiché spingono gli altri ad ottenere di più. Questo stesso studio è stato affrontato dal Felps (2006), il quale ha preso in esame diversi

gruppi di studenti ai quali era stato assegnato un lavoro da svolgere, all'interno di ogni gruppo aveva inserito un attore, che aveva il ruolo di disturbare, essere svogliato o doveva disturbare il resto del gruppo. Attraverso questo studio il professore ha dimostrato che, nonostante i gruppi fossero costituiti da studenti con grandi capacità, comunque il comportamento negativo di un unico individuo abbassava il livello di lavoro dell'intera squadra e come riuscisse ad influenzare i diversi membri.

Dopo aver superato la crisi del 2001, la consapevolezza che Hastings acquisì fu quella di fare tutto il possibile per mantenere alta la densità di talento, l'obiettivo era assumere i migliori dipendenti in assoluto premiando loro con un alto stipendio, che gli gratificasse degli sforzi fatti. L'idea era quella che Netflix dovesse vantare un personale dalle prestazioni migliori e più collaborativo sul mercato.

L'azienda di Netflix, superata la crisi, dimostrò da subito una crescita repentina, vi era quindi la necessità e l'esigenza di assumere più personale possibile, ma soprattutto dei software engineer.

Per ottenere il successo desiderato, erano consapevoli di dover trovare i top performer sul mercato, decidendo così di portare avanti la strategia della creazione ad alta densità di talento.

Per individuare quali fossero l'ingegneri più adatti a ricoprire tale ruolo all'interno di Netflix, Hastings si basò su un concetto ben noto all'interno dell'industria del software fin dal 1968 e definito *“principio della rockstar”*. Tale principio è stato studiato in un seminterrato di Santa Monica, in cui a nove programmatori sono state date nove buste, ciascuna contenente diversi compiti di codifica e debugging e ciascuno avrebbe dovuto risolvere al meglio tali problemi in due ore. Hastings (2020, p.114), dopo essersi informato su tale studio, affermò che: *“i migliori dei nove, tutti programmatori come minimo adeguati, superarono i peggiori in maniera straordinaria. Il migliore in assoluto si rivelò venti volte più rapido nella codifica e venticinque volte più rapido nel debugging e dieci volte più rapido nell'esecuzione dei programmi rispetto al programmatore con il punteggio più basso”*.

Ciò che mette in luce questo studio è come sia possibile che un solo individuo riesca a superare così tanto altri ingegneri che comunque sono di alto livello. Di conseguenza dopo aver analizzato tale studio, Hastings si trovava ad un bivio, ossia, decidere se assumere più ingegneri nella media oppure assumerne soltanto uno ma con uno stipendio da *rockstar*, pagandolo molto di più rispetto a quanto avrebbe pagato gli altri.

In seguito il criterio con cui si decise di scegliere il personale a Netflix, era assumere la persona che valesse di più, retribuendola anche di più, ma almeno vi era una grossa concentrazione di talento nella stessa persona.

Il principio da rockstar Hastings cercò di applicarlo non solo per gli ingegneri informatici, ma anche per gli altri ruoli, prima di tutto fece una distinzione insieme alla responsabile delle risorse umane, dividendo i dipendenti, fra coloro che ricoprivano un incarico operativo e fra coloro che ricoprivano un incarico creativo. Ma man mano che cercavano di assegnare ognuno ad uno dei due gruppi, si resero conto che nell'organizzazione di Netflix non vi sono ruoli operativi, ma solamente dipendenti che posseggono le capacità di innovare ed eseguire in maniera creativa il loro lavoro. La politica di retribuzione e di assunzione con cui decisero di andare avanti, fu quella di pagare con un prezzo di mercato medio coloro che svolgevano

ruoli operativi, mentre per tutti i ruoli creativi avrebbero dato ad un unico dipendente superlativo lo stipendio massimo, invece di assumere più persone ad un livello basico per la stessa cifra. Questo criterio venne adottato da Netflix a partire dal 2003, quando avevano poche risorse economiche e molti progetti da realizzare.

Tale approccio dimostrò immediatamente i suoi frutti, poiché in poco tempo era aumentata la velocità di innovazione e il loro output. Inoltre, si resero conto che coordinare una forza lavoro composta da più persone che svolgono il loro lavoro in maniera mediocre è più difficile e richiede parecchi sforzi, il loro obiettivo era quindi di mantenere dei team che fossero composti da poche persone, ma di un livello straordinario in modo che ogni manager avesse meno persone da seguire.

Naturalmente, i quesiti che Hastings si pose automaticamente, furono diversi, ad esempio perché un top performer dovrebbe decidere di andare a lavorare in una start up appena fondata. Attraverso tale quesito Hastings riuscì a capire, che si conta quanto i dipendenti vengano pagati, ma è rilevante anche la forma di pagamento. In quasi tutte le aziende, i dipendenti ricevono la loro retribuzione, insieme a dei bonus, che vengono versati ogni qualvolta raggiungono degli obiettivi prefissati. L'intento di Netflix era però quello di differenziarsi dalle altre aziende, cercando un modo di attirare le “rockstar” dalle altre aziende. Decisero quindi di seguire un piano di retribuzione, che viene seguito ancora oggi, ossia dare ai propri dipendenti uno stipendio fisso, senza alcun tipo di bonus. Questo perché si resero conto che ogni volta che un traguardo viene raggiunto, bisogna essere in grado di predire il futuro all'interno del mercato in maniera affidabile e di prefissare un qualsiasi obiettivo in qual si voglia momento, di conseguenza non aveva alcun senso retribuire alla fine dell'anno i dipendenti per un obiettivo prefissato a gennaio, essendo Netflix un'azienda che si deve adattare di continuo ai cambiamenti repentini. Il rischio che poi correrebbero sarebbe quello di concentrarsi troppo su un obiettivo, perdendo di vista ciò che è realmente importante per l'azienda in quel determinato momento. Dopo un'attenta analisi Hastings (2020, p. 120-122) giunse alla teoria:

“lo stipendio variabile funziona per le mansioni di routine ma di solito peggiora le performance per l'attività creativa (...) Le persone dimostrano la massima creatività quando incassano uno stipendio abbastanza alto da eliminare parte dello stress domestico, ma si dimostrano meno creative quando non sanno se otterranno o meno quell'extra (...) Evitando i bonus basati sulla performance potete offrire stipendi di base più alti e trattenere i dipendenti altamente motivati. Tutto ciò aumenta la densità di talento.”

L'idea di Netflix come azienda è quella di pagare il massimo livello retributivo per ciascun individuo facente parte dell'organizzazione. Quindi, Netflix vuole pagare uno stipendio capace di attirare e trattenere talenti, quindi le loro conversazioni con i dipendenti mirano:

1. A chiarire che loro hanno un'idea precisa di quanto il possibile futuro dipendente potrebbe guadagnare in qualsiasi altra azienda;
2. Lo pagheranno leggermente di più rispetto a quanto verrà proposto da altre aziende.

Hastings (2020, p.125)

La decisione, di applicare tale politica avviene poiché inizialmente, ogni neoassunto si sentirà motivato al suo stipendio al livello massimo, ma subito dopo acquisirà anche nuove capacità ed inizierà ad essere contattato da altre aziende, che offriranno stipendi superiori.

L'obiettivo di Netflix è quindi quello di retribuire i dipendenti in base alle loro capacità e doti, ma anche da parte degli stessi impiegati vedere in altre società quanto possano essere retribuiti e fare loro un bilancio di mercato, di quanto il valore della loro posizione all'interno del mercato possa aumentare. L'intento di Netflix è di spronare i loro dipendenti a fare sempre il possibile in modo che questi vengano retribuiti in modo generoso, se dovessero essere contattati anche da altre aziende per dei colloqui di lavoro, secondo i propri manager devono andarci, per rendersi conto anche loro di quanto realmente valgono e se nel caso dovesse essergli offerto di più rispetto a quello che prendono da Netflix, si cerca di aumentare lo stipendio per fare in modo che vengano pagati al top del mercato.

Dentro Netflix quando i cacciatori di teste chiamano vige la regola:

“prima di dire: no grazie! Chiedete: Quanto?” R. Hastings (2020, p. 128).

Un'altra corrente di pensiero è che per aumentare la densità di talento, non si deve promuovere un'ambiente lavorativo come una famiglia, poiché un'ambiente lavorativo ad alta densità di talento non è una famiglia, ed essere una famiglia significa rimanere uniti nonostante l'esito della performance sia negativo.

La visione di famiglia, rispecchia un ambiente confortevole, all'interno della quale tutti sono uniti e dove l'uno si aiuta con l'altro. Inizialmente prima dei licenziamenti del 2001, pure Netflix utilizzava questa metafora, ma nel periodo successivo si resero conto che tale ideologia non è adatta per descrivere una forza lavoro ad alta densità di talento.

L'obiettivo era quello di far sentire i propri dipendenti impegnati, interconnessi e che facessero parte di un tutto più grande rispetto alla famiglia. La visione a cui si affiancarono fu quella di vedere Netflix come una squadra sportiva professionistica, poiché nel momento in cui un individuo svolge un lavoro all'interno dell'azienda, lo svolge nel migliore dei modi, ma quando si smette di imparare o di eccellere è giunto il momento di lasciare quel posto ad una persona più adatta.

“A Netflix voglio che ogni manager diriga il proprio reparto come le migliori squadre professionistiche, lavorando per suscitare forti sentimenti di dedizione, coesione e collaborazione senza smettere di prendere decisioni difficili per assicurarsi che ogni ruolo sia ricoperto dal miglior giocatore”. R. Hastings (2020, p.215). La cultura di Netflix è: *Siamo una squadra, non una famiglia*. Naturalmente può accadere che un dipendente cali di livello o venga meno la sua eccellenza. Netflix utilizza il *Keeper Test*, il test viene fatto sia da parte dei lavoratori che dei manager di ogni team, i quali si interrogano sui propri dipendenti se siano ancora in grado di crescere e di mostrare le loro abilità, oppure se hanno bisogno di dover dimostrare ancora la loro eccellenza. Dentro Netflix tutti quindi utilizzano il *Keeper test*.

Il **Keeper Test** usato dai manager:
Per quale dei miei collaboratori
sarei disposto a lottare se mi comunicasse
di volersi licenziare da Netflix
per accettare un ruolo simile in un'altra azienda?
(*L'unica regola è che non ci sono regole* – R.Hastings; E.Meyer)

Ciò che viene messo in discussione con questo tipo di test è la paura che da un giorno ad un altro ci si possa ritrovare senza lavoro, infatti, l'accordo dei dipendenti con Netflix prevede che essi vengano retribuiti al massimo livello e prevede che faranno parte della squadra fino a quando saranno i migliori per quel ruolo. Di conseguenza ciascun membro che entra a far parte del team di Netflix, automaticamente si trova a dover essere in accordo con tale filosofia. Questo di certo non significa che all'interno dell'azienda dall'oggi al domani ci si possa ritrovare senza lavoro, proprio a questo serve il Keeper test, che permette ai manager di parlare e confrontarsi con i propri dipendenti e far capire loro le cose che non vanno bene o dove si dovrebbe migliorare.

Nel caso in cui questo miglioramento non dovesse avvenire, allora vi è la cessazione del rapporto. Dato che le aspettative di performance di Netflix sono così elevate, ritengono che sia altrettanto giusto retribuire adeguatamente coloro che licenziano per permettergli di avviare nuovi progetti.

“A una performance adeguata è corrisposto un trattamento di fine rapporto generoso.” R. Hastings (2020, 222).

3.3 Aumentare la sincerità enfatizzando la trasparenza organizzativa

Il modo migliore per far sì che un'organizzazione funzioni, oltre a creare la densità di talento, è aumentare la sincerità all'interno dell'organizzazione. Hastings all'interno del suo libro *“l'unica regola è che non ci sono regole”*, racconta della sua esperienza sia nella vita privata che lavorativa, quando lavorava ancora a Pure Software, e di come la sua mancanza di sincerità e resistenza che ci fossero dei problemi, lo abbiano portato a trovarsi in situazioni difficili. Un approccio che consente di promuovere la trasparenza all'interno di un'organizzazione è attraverso i *feedback*. Il *feedback* è definito come un processo di comunicazione dinamico che si verifica tra capo e collaboratore, che trasmettono informazioni relative alle prestazioni del collega nell'esecuzione di obiettivi prefissati relativi al lavoro. Per la maggior parte, il *feedback* viene utilizzato per fornire un riscontro sugli obiettivi prossimi, su comportamenti immediati e recenti. Viene anche utilizzato per informare i membri degli sviluppi e dei risultati desiderati. Diversi studi dimostrano che un'azienda che utilizza in modo efficace il *feedback*, ha un maggiore vantaggio competitivo soprattutto oggi, in cui il clima competitivo è molto elevato. Infatti, il *feedback* è un elemento essenziale nelle organizzazioni perché lega gli obiettivi organizzativi con continuità e fluidità, aumenta la creatività, la fiducia delle persone e guida la motivazione negli individui. Più in generale, allinea le prestazioni con gli obiettivi e le missioni generali dell'organizzazione. Idealmente, sono necessarie pratiche di *feedback* sia formali che informali a tutti i livelli dell'organizzazione. Un esempio di canale di *feedback* formale potrebbe essere una valutazione semestrale o annuale dei dipendenti, mentre un esempio di *feedback* informale può semplicemente essere quando un manager durante un meeting chiede ai dipendenti se hanno compreso le spiegazioni finora.

All'interno di Netflix il *feedback*, viene visto come un elemento essenziale senza il quale il lavoro o il raggiungimento degli obiettivi non sarebbe lo stesso, poiché nel momento in cui le persone ricevono *feedback* abitualmente imparano più in fretta e sono più efficienti.

Alta produttività + sincerità altruistica = produttività estremamente elevata

Per Hastings (2020, p. 47): *“A Netflix tacere quando non si è d'accordo con i colleghi o quando si ha un feedback che potrebbe rivelarsi utile equivale a dimostrarsi sleali nei confronti dell'azienda.”*

All'interno di Netflix i *feedback* sono frequenti, sono quasi sempre all'ordine del giorno all'inizio o alla fine di ciascun meeting. Naturalmente nessuno ama sentirsi fare delle critiche, tali pratiche di *feedback* arricchiscono l'apprendimento nelle organizzazioni e ampliano la comprensione e l'allineamento degli obiettivi tra i dipendenti.

Nonostante il fatto che i benefici dei *feedback* ben progettati siano diffusi, in realtà, il *feedback* nella vita organizzativa quotidiana è per la maggior parte negativo o fornito utilizzando un approccio non costruttivo, rendendolo così non produttivo. McCoy (2010) sottolinea che manager e leader trascurano il buon lavoro dei dipendenti e ignorano l'atto di riconoscere piccoli risultati che sono in linea con obiettivi a lungo termine più

grandi. Quando il *feedback* viene comunicato, si concentra spesso su come non si sta eseguendo il piano di lavoro prestabilito o su come non si è raggiunto l'obiettivo prefissato. Il *feedback* è spesso percepito come solo un'altra mansione da svolgere e per molti questo compito genera agitazione. Coloro che forniscono *feedback* si preoccupano principalmente di come fornirlo e le parole giuste da usare, per timore che chi lo riceve possa restarci male o avere una brutta reazione.

In sostanza, fornire un *feedback* che sia costruttivo richiede tempo. Decidere di non dare un *feedback*, comporta la perdita di opportunità per beneficiare di un *feedback* potenzialmente utile.

Questo non vuol dire che il *feedback* sia necessariamente basso o assente nella maggior parte delle organizzazioni. Al contrario, gli approcci e le tecniche sono ben noti nelle organizzazioni e si sono dimostrate efficaci. È da notare come l'ambiente di apprendimento percepito influenza le percezioni e gli atteggiamenti dei dipendenti riguardo ai problemi legati al lavoro. Dato che i dipendenti imparano ad accettare che possono essere commessi alcuni errori, inevitabilmente, gli errori stimolano l'apprendimento e di conseguenza affrontare i problemi sul posto di lavoro sembra meno problematico. Un ambiente di apprendimento non solo incoraggia a fornire un *feedback* significativo e affidabile, ma incoraggia e modella anche atteggiamenti positivi fra i dipendenti.

La creazione di un sistema continuo di apprendimento assicurerebbe che il *feedback* sia fornito in tempo, il che consentirebbe ai dipendenti di riflettere e di apportare attivamente modifiche ai loro comportamenti fin dall'inizio. Di conseguenza, il personale accetterebbe di più il *feedback* perché sarebbe presentato in modo più accurato e percepito come un consiglio utile e significativo per la modifica del comportamento.

In generale, i leader organizzativi dovrebbero mirare a coltivare un ambiente di apprendimento al fine di implementare una cultura favorevole al *feedback*. I *feedback* non saranno solo percepiti come suggerimenti di supporto, ma saranno anche forniti in modo tempestivo che garantisca il non commettere errori. Tre linee guida da seguire per sviluppare l'apprendimento includono la promozione dell'apprendimento su base quotidiana (ad es. attraverso la comunicazione), l'incoraggiamento e il coordinamento del lavoro di gruppo (come la creazione di opportunità per il lavoro di gruppo al fine di indirizzare coloro che apprendono meglio in gruppo) e la possibilità sfide. L'apprendimento avviene soprattutto quando gli individui affrontano situazioni nuove e ricevono nuove informazioni. I compiti troppo facili diventano abitudini che non comportano più il pensiero o molto sforzo da parte dell'esecutore. I leader dovrebbero quindi creare ambienti che permettano ai dipendenti di sperimentare alcune sfide per mantenerli concentrati e coinvolti. Queste tre linee guida sosterranno lo sviluppo di un sistema di apprendimento funzionale in un'organizzazione e, a sua volta, questo sistema si tradurrà, nel tempo, in una cultura favorevole al *feedback*.

Dentro l'azienda di Netflix vengono seguite delle linee guida, definite come:

“le linee guida del feedback 4A” R. Hastings (2020):

Fornire feedback

1. *AIM TO ASSIST (Mirate ad aiutare): l'intento del feedback è che esso sia fornito in modo positivo. Se bisogna fornirlo con lo scopo di ferire qualcuno, per dare voce alle proprie frustrazioni o*

agevolare i propri secondi fini di potere non è tollerato. L'obiettivo è spiegare chiaramente come uno specifico comportamento aiuterà l'individuo o l'azienda, non come aiuterebbe voi;

2. **ACTIONABLE** (Attuabile): *il feedback che viene fornito deve concentrarsi su ciò che il destinatario può svolgere in maniera differente, ad esempio su un comportamento o un modo di fare.*

Ricevere feedback

3. **APPRECIATE** (Mostrare apprezzamento): *per natura l'uomo nel momento in cui riceve una critica si difende o cerca una scusa quando riceve delle critiche, poiché ciascuno cerca di difendere il proprio ego o la propria persona. L'intento quando si ricevono dei feedback è saperli apprezzare e cercare di migliorarsi;*
4. **ACCEPT OR DISCARD** (Accettare o respingere): *durante un qualsiasi impiego, ma soprattutto a Netflix, ognuno riceverà migliaia di feedback. Si richiede che tutti gli impiegati ci riflettano sopra, non per forza vanno seguiti, ma giusto per capire dove c'è qualcosa che non funziona come dovrebbe andare.*

A Netflix tutti quanti devono fornire *feedback* a tutti, non importa il ruolo che viene ricoperto da ciascun dipendente, l'importante è esprimere il proprio pensiero, anche se si tratta di una critica da parte di un membro del team nei confronti del proprio manager, non bisogna aver timore di mettere in luce un proprio pensiero.

In qualsiasi momento si può fornire un *feedback*, anche durante una presentazione se magari un collega si trova in difficoltà a rapportarsi con il pubblico o non sa rispondere a delle domande.

Di conseguenza fornire *feedback* comporta sempre dei risvolti, ma non sempre vengono recepiti nella maniera desiderata, dipende anche sempre dal mondo in cui essi vengono esposti, poiché vi è una netta differenza fra: *“l'essere altruisticamente schietti e i geni arroganti”* R. Hastings (2020, p. 65).

I geni arroganti, all'interno delle aziende sono solitamente persone che sono molto sveglie, ordinarie, eloquenti, se l'intento è quello di creare un'azienda ad alta densità di talento, probabilmente essa sarà composta da molti individui che si sentono uniche nel loro genere e credono di essere le sole a possedere tali capacità. Nonostante si voglia creare una cultura ad alta densità di talento e con una elevata sincerità, questo non implica che quando vi sono persone arroganti che si sentano al di sopra delle altre, non si possano presentare delle critiche per paura di perderle, ma allo stesso tempo non si può dire ciò che si pensa senza preoccuparsi di come la persona che si ha di fronte possa ricevere tale critica. L'elemento della sincerità permette, quindi, di portare avanti un'azienda in modo più rapido ed efficace.

La parola “sincerità”, nel contesto di un'organizzazione/ cultura di un'azienda, al proprio interno racchiude un significato più ampio, non si tratta soltanto di fornire *feedback* ai propri colleghi, ma riguarda anche la trasparenza.

La maggior parte dei manager all'interno dei propri team richiede la trasparenza, ma se l'intento è quello di creare un ambiente in cui la condivisione è alla base di tutto, la prima cosa da fare è quella di eliminare elementi che possano intaccare la creazione di tale clima. L'eliminazione di spazi chiusi o di uffici in cui

ciascuno ha la propria stanza, fa in modo che si crei all'interno dell'azienda un ambiente più coeso in cui vi è collaborazione, il che permette una grande sincerità e voglia di confrontarsi l'uno con l'altro.

Secondo Hasting (2020, p.145): *“non si tratta solo degli uffici: qualsiasi area chiusa a chiave è simbolo di cose nascoste e significa che non ci fidiamo gli uni degli altri (...) cose grandi, cose piccole, belle o brutte che siano: se il vostro primo istinto è condividere la maggior parte delle informazioni, gli altri faranno lo stesso”*.

Questo tipo di approccio a Netflix viene definito come *sunshining*, ossia, dare sempre visibilità.

Naturalmente l'essere trasparenti, come dare/ricevere dei *feedback*, comporta spesso delle situazioni scomode, che ogni leader deve saper gestire. Se all'interno dell'azienda si hanno i migliori dipendenti bisogna saper condividere con loro tutti i segreti all'interno di essa, cercando di dare fiducia e di fidarsi, la condivisione aumenta di conseguenza il senso di appartenenza nell'azienda in cui si lavora. Il ruolo del leader/manager è quindi quello di rendere partecipi tutti i quanti i dipendenti dentro l'azienda, condividendo le loro esperienze passate, determinati fatti/atti segreti all'interno di essa che non devono uscire al di fuori dell'organizzazione stessa.

3.4 Guidare con il contesto, non con il controllo

Nei primi tempi di Netflix, fino al 2003, vigeva ancora la politica delle ferie, per venivano assegnati i giorni di vacanza tenendone conto, come tutte quante le aziende. Ogni dipendente aveva diritto alle ferie in base alla propria anzianità.

“Molto prima di Netflix credevo che il valore del lavoro creativo non dovesse essere misurato in base al tempo. È il retaggio di un’epoca industriale in cui i lavoratori svolgevano compiti che oggi sono svolti dalle macchine”. R. Hastings (2020, p.71)

Dopo questa riflessione Hastings si rese conto che non aveva mai fatto controlli su quante ore lavorassero i propri dipendenti, l’obiettivo era solamente uno: ottenere un’ottima performance e se si tratta di giudicare quest’ultima la quantità di lavoro è irrilevante.

Da qui nasce la nuova politica di ferie all’interno di Netflix: *“vai in vacanza!”*. Tramite questa nuovo metodo, l’intento era quello di responsabilizzare i propri dipendenti, di modo che loro stessi avrebbero potuto decidere per quanto tempo andare in vacanza. Naturalmente, come ogni tipo di libertà che viene data questo nuovo metodo racchiudeva al proprio interno sia dei vantaggi che degli svantaggi. Ad ogni membro dell’organizzazione piacque l’idea di poter decidere quale fosse il momento più opportuno per prendersi una vacanza o dei giorni di ferie, ma al tempo stesso la paura era che nessun dipendente si sentisse libero di andare in vacanza, se queste non venivano assegnate dall’azienda stessa.

“Se lavorate sempre non avete la prospettiva adatta per osservare il vostro problema con occhi nuovi.”

R.Hastings (2020, p. 74). Di conseguenza Hastings assieme a Patty McCord, decisero di eliminare la politica delle ferie solo in via sperimentale per vedere che effetto avrebbe avuto sui membri dell’organizzazione. Il nuovo sistema permetteva ai dipendenti di prendersi ferie e vacanze in qual si voglia momento.

L’esperimento delle ferie illimitate sembrò funzionare, poiché una politica di questo tipo serve a trattenere i migliori talenti, ma vi erano ancora molti punti da rivedere di questo programma.

Una policy di questo tipo dimostra da parte dei manager e dei capi di un’azienda, il fatto che ripongono molta fiducia nei confronti dei propri lavoratori. Per fare in modo che questa politica delle ferie illimitate funzioni per tutti, i manager hanno l’obbligo di essere d’esempio per i propri team, facendo anche loro il più possibile vacanze. Ad esempio se il CEO fa solamente due settimane di ferie l’anno anche i membri del suo team faranno altrettanto, poiché prenderanno lui come modello e il piano delle ferie illimitate non funzionerebbe. Quindi l’obiettivo era fare lunghe ferie e al rientrano parlarne parecchio o anche semplicemente esporre quali sarebbero state possibili mete future.

La finalità di tale politica era quella di creare per ogni membro dell’organizzazione un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata, di modo che ognuno fosse libero di gestire il lavoro come meglio preferiva. Vi erano persone che decidevano di lavorare anche 70-80 ore a settimana, ma per poi prendersi dieci settimane di vacanze, ognuno era libero di gestirsi il proprio tempo e lavoro da sbrigare come meglio credeva.

Naturalmente ciascun dipendente è libero di prendersi le ferie che vuole, ma non deve andare ad intaccare o

a gravare all'interno del team tale scelta, poiché poi si crea il rischio che i lavoratori si prendano troppe libertà.

L'espressione *"Guidate con il contesto, non con il controllo"*, venne coniata da una dipendente di Netflix nel 2007, poiché inizialmente appena questa politica venne applicata, non si pensò molto a stabilire delle linee guida ben precise. Non avendo dato un limite alle ferie da prendere e in che periodo, questa nuova politica stava creando alcuni problemi, poiché non essendo state delineate delle regole precise, ognuno andava in vacanza quando voleva. Non essendoci una politica scritta che indichi quale sia il miglior momento per andare in ferie, il comportamento del manager di ogni team è fondamentale per far capire ai propri dipendenti come bisogna comportarsi, e quando sia il momento migliore per decidere di prendere le vacanze. L'obiettivo era di fissare un contesto da seguire, quindi ogni manager dovette stabilire delle linee guida per i propri team, in base al quale si suddividevano il lavoro e potessero capire quale fosse il momento migliore per ciascuno, senza che nessuno rimanesse da solo o scoperto all'interno del team.

Questa nuova *policy* relativa alle ferie influenzò anche altre aziende che iniziarono ad applicare lo stesso principio.

Il fulcro di questa politica applicata da Netflix, è quella di responsabilizzare i propri dipendenti, i quali attraverso questo sistema avevano iniziato ad avere un senso di responsabilità maggiore. Da qui nasce l'espressione per Netflix *"Libertà e Responsabilità"*.

La cultura di Netflix non si basa quindi su stretti controlli o su dure politiche, anzi, l'intento è quello di fare in modo che ogni dipendente di responsabilizzi e faccia le scelte più giuste in ogni situazione che possano giovare all'azienda stessa. Successivamente a quando Hastings abolì la politica delle ferie, un altro tipo di problema che dovettero affrontare fu quello di eliminare approvazioni per trasferte e spese.

A partire da quando Netflix venne creata, non vi erano regole scritte che stabilissero quanto si potesse spendere per una trasferta o invece su cosa risparmiare. Inizialmente, questo problema non venne mai posto, poiché l'azienda era ancora formata da poche persone, quindi se qualcuno faceva qualcosa di sbagliato, immediatamente si potevano accorgere dell'errore. Non appena Netflix cominciò ad ampliarsi, questi problemi si presentarono, così Hastings decise di dare una sola regola:

"Spendete i soldi dell'azienda come se fossero vostri"

Dando questo input Hastings si aspettava, che i dipendenti fossero frugali con i soldi dell'azienda e che li spendessero in modo sensato, senza spenderli in modo inutile. L'unico provvedimento che sarebbe stato preso nel caso in cui si fosse trattato di soldi derubati, era il licenziamento di un dipendente. Ma questo tipo di politica non funzionava, perché ognuno se è abituato ad un determinato stile di vita, lo farà anche con i soldi dell'azienda. Decisero quindi di semplificare ancora di più le linee guida su spese e trasferte:

"Agisci nel miglior interesse di Netflix"

Con questo sistema i dipendenti possono decidere come spendere soldi nel modo più giusto e poi alla fine del mese o di ogni trimestre, al manager del team viene inviato un resoconto delle spese effettuate dai loro lavoratori. Di conseguenza se si spendono soldi non giustificati, i dipendenti dovranno spiegare le loro

motivazioni. *“A Netflix quindi non è necessario compilare un ordine d’acquisto e aspettare l’approvazione per comprare qualcosa. Il sistema funziona che si compra ciò che serve, si scatta la foto alla ricevuta e viene presentata direttamente per il rimborso”* R. Hastings (2020, p. 95). All’interno di Netflix vi è il team finanze che propone due tecniche per controllare le spese di ogni team, il primo metodo si basa sulla regola della Libertà e Responsabilità (Freedom & Responsibility, F&R).

Se ci si basa sul principio di F&R, il manager a fine del mese riceve un link che al proprio interno contiene tutte le ricevute per ciascun dipendente del periodo in modo che può visualizzare le spese ed esaminarle per capire quanto ha speso ognuno.

Il secondo sistema invece prevede che i manager non si preoccupino di controllare le spese effettuate dai dipendenti, ma spetta al reparto di revisione contabile interna di individuare se ci possano essere degli eventuali abusi o anomalie all’interno dei conti. Nel momento in cui un dipendente compie spese a nome dell’azienda, per interessi personali, quest’ultimo verrà licenziato e il suo comportamento verrà poi riportato come esempio ai nuovi arrivati, sperando che non commettano lo stesso errore.

Il vantaggio di questo sistema è che con la libertà di spesa i dipendenti saranno in grado di prendere decisioni in breve tempo per spendere soldi in modo da favorire l’azienda. Delle volte può anche accadere che alcuni dipendenti spenderanno di meno rispetto a quanto spenderebbero se avessero un sistema di regole fisse. Guidare con il contesto implica lasciare libertà di scelta, non solo sulle ferie o su quanto spendere durante le trasferte di lavoro, ma anche sulle decisioni da prendere all’interno dell’azienda stessa.

Si tratta sempre di responsabilizzare i propri dipendenti, incoraggiandoli a prendere le decisioni migliori che possano giovare solo ed unicamente all’azienda, la filosofia di Netflix prevede:

*“Non cercate di compiacere il vostro manager.
Cercate di fare quello che è meglio per l’azienda”*

R. Hastings (2020, p.172)

All’interno di Netflix quindi le decisioni non vengono prese dai manager o dai CEO, ma dai dipendenti stessi, i quali devono essere in grado di stabilire se un progetto avrà successo oppure no, ma questo tipo di approccio, ossia, l’attività decisionale diffusa può funzionare solamente, in aziende ad alta densità di talento e ad alti livelli di sincerità e trasparenza aziendale. Di conseguenza quando questi elementi sono stati introdotti allora si può decidere di eliminare i controlli e dare fiducia ai propri dipendenti.

Questo tipo di strategia permette anche all’azienda di innovarsi più velocemente. Naturalmente può anche accadere che nel momento in cui un dipendente deve prendere delle decisioni, si confronti con un manager per esporre la propria idea, se quest’ultimo prevede o immagina che tale proposta non possa riscuotere alcun tipo di successo, ha il compito di illustrare con passione, tutti i motivi per cui è contrario all’idea senza essere arroganti.

Prima di prendere una decisione, importante conviene sempre parlare con qualcuno che possa fornire dei feedback, che danno la possibilità di aprire altre vedute. Netflix utilizza un metodo per fare in modo di essere

sicuri che le scommesse offerte abbiano la massima probabilità di riuscita ed è diviso in quattro passaggi. *Il ciclo di innovazione di Netflix*, R. Hastings (2020, p.183):

Se avete un'idea in cui credete fortemente:

1. *Stimolare il dibattito o condividere l'idea;*
2. *Per una grande idea, testatela;*
3. *In veste di responsabile di progetto fate la vostra scommessa;*
4. *Se ha successo festeggiate, se fallisce datele visibilità.*

Il primo passaggio, *stimolare il dibattito*, prevede che nel momento in cui un dipendente ha dei dubbi sul progetto da attuare, viene incoraggiato a creare un documento condiviso in cui al suo interno spiega il progetto, di modo che gli altri dipendenti possano accedervi e votare l'idea, in una scala che va da -10 a +10, con annessi spiegazione e commento. L'altra ipotesi è *condividere l'idea*, questo avviene per i piccoli progetti, in cui non è necessario avere riscontro di opinioni divergenti, ma serve soltanto a fare un'ipotesi di come l'iniziativa potrà essere accolta. La seconda fase, *per una grande idea testatela*, nell'azienda di Netflix anche se i responsabili sono diffidenti da tale idea, comunque devono sottoporsi ai test. Il terzo passaggio, *fare la propria scommessa*, prevede che anche se vi sono idee discordanti al nuovo progetto, con il ciclo di innovazione di Netflix, è l'individuo stesso a decidere se lanciare o meno quest'idea, poiché non serve l'approvazione degli altri, è solo un semplice riscontro di opinioni da parte di colleghi, ma è propria responsabilità poi lanciare il progetto.

“Il nostro ciclo di innovazione a quattro passi è un processo decisionale individuale con il ricorso ad input”
R. Hastings (2020, 193).

L'ultima e quarta fase, è *l'esito che ha riscosso il progetto*, si può avere un riscontro positivo ma anche uno negativo, nel primo caso vi è solo la volontà di festeggiare tale traguardo, mentre nel secondo caso se il progetto avrà un esito negativo, non bisogna vergognarsi, ma anzi bisogna parlarne apertamente di modo che possa servire anche ad altri colleghi in un futuro.

Hastings ha deciso di sviluppare la propria azienda, lasciando ampi spazi di libertà ai propri dipendenti di modo che si responsabilizzassero, i manager hanno il compito di fornire più informazioni possibili ai dipendenti di modo che quest'ultimi riescano a prendere ottime decisioni e portino a termine i loro lavori senza supervisione o procedure che controllino le loro azioni. Può accadere che un membro del team commetta un errore, in quel caso senza dargli immediatamente la colpa, il manager deve prima capire se non sia stato troppo chiaro nel guidare il contesto. L'organizzazione di Netflix è per Hastings:

“un'organizzazione lascamente accoppiata dovrebbe somigliare a un albero più che a una piramide. Il capo si trova all'altezza delle radici, reggendo il tronco di manager senior che sostengono i rami esterni dove vengono prese le decisioni.”

Conclusioni

Il ruolo della cultura organizzativa si conferma essere fondamentale per il successo di un'azienda, che all'interno del mercato deve raggiungere un vantaggio competitivo, per potersi affermare all'interno dello stesso. Occorre, quindi, fornire ai propri dipendenti degli obiettivi che l'azienda deve raggiungere, attraverso i propri valori e strategie. L'intento quindi è quello di creare un ambiente e un clima lavorativo in cui i dipendenti stessi siano soddisfatti di farne parte, per poter permettere il raggiungimento del successo.

L'innovazione anche svolge un ruolo importante, poiché i continui cambiamenti dell'ambiente esterno e delle nuove tecnologie, permettono all'organizzazione di evolversi, di essere sempre competitivi.

In questo caso Netflix è un'organizzazione che ha fatto della propria cultura il suo punto di forza. L'obiettivo di Hastings era quello di creare una cultura in cui vi fossero pochi dipendenti ma ad alta densità di talento, cercando di retribuirli al massimo. Inoltre, l'obiettivo era anche quello che permettesse ai propri dipendenti di lavorare in modo sereno, creando il giusto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, lavorando quindi nel miglior modo possibile. Netflix, quindi, responsabilizza i propri dipendenti, non impone troppe regole e richiede sempre la massima sincerità da parte tutti fornendo feedback, che possono essere sia positivi che negativi.

Netflix, focalizza la propria innovazione su quattro idee principali: pensare in grande, iniziare in piccolo, fallire rapidamente e riprendersi velocemente. Nel corso degli anni, Netflix ha incorporato queste quattro idee nel suo processo innovativo decisionale.

Il primo passo di questa innovazione Netflix l'ha compiuto passando dal DVD allo streaming, poiché questo cambiamento ha fatto in modo, agendo così su più vasta scala entrando nel business dello streaming su Internet.

Netflix ha innovato anche realizzando piccole produzioni di titoli, poiché doveva considerare i costi e le modalità per differenziarsi dai suoi concorrenti. Anche se Netflix è ampiamente conosciuta come un'azienda di successo e innovativa, ha anche sperimentato un fallimento. I dipendenti hanno, però, imparato a fallire velocemente e ad andare avanti.

Una volta che Netflix si è resa conto del successo di un proprio procedimento operativo, si è attenuta ad esso e l'ha innovato ulteriormente, cercando di migliorarlo sempre di più.

Netflix ha sempre fatto affidamento sulla sua strategia e sulla sua cultura, attenendosi sempre alle continue innovazioni da parte dell'ambiente esterno. Probabilmente Netflix può essere considerato l'unico colpevole del fallimento di Blockbuster; l'azienda ha utilizzato lo streaming e non ha mai applicato le panali di ritardo dal suo modello di business, il che ha indotto i consumatori ad abbandonare Blockbuster.

Netflix ha continuato a modellare la sua metodologia imprenditoriale, cercando costantemente nuovi modi per evolversi.

Bibliografia

Boccardelli P., *Innovazione tecnologica e strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2002

Burns T. E. e Stalker G. M., *"The Management of Innovation"*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.

Codini, A., *Knowledge-based innovation. La conoscenza al servizio dell'innovazione*, F. Angeli, Milano, 1995

Daft, R.L. *Organizzazione Aziendale*, 6^a ed., Maggioli, 2017 – APOGEO

Denison D. R., Mishra A.K., *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, in *Organization Science*, vol. VI, no.2, 1995

E. Mayer e R. Hastings, *L'Unica Regola E' Che Non Ci Sono Regole*, ed. Garzanti, Settembre 2020

Fontana F., *"Il sistema organizzativo aziendale"*, FrancoAngeli, Milano, 1981.

G. Jones, *"Organizzazione, teoria, progettazione, cambiamento"*, Egea editore, 2012

Gagliardi P. (1986), *The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework*, "Organization studies", 7, pp. 117-134.

Gagliardi P. (1992), *Symbols and Artifacts: views of the corporate landscape*, New York, Hawthorne.

Gagliardi P. (1995), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI.

Hamel, G., *The why, what, and how of management innovation*. Harvard Business Review, 2006.

Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. *Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation*. Journal of operations management, 2007.

McCoy, J. *Employee feedback: Building a positive workplace culture*. Positive Change Consulting. 2010.

McCoy, J. *How Netflix is Dominating with their brand content strategy*, 2017

Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1996;

Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. *Perceptions of quality of feedback in organizations. Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue*. European Journal of Training and Development, 2013. 37, 4–23.

Neal, Dave. “*Netflix’s Binge Viewing Behavior Poses Threat to Marketers.*” ClickZ. Incisive Interactive Marketing, 13 Dec. 2013. Web. 14 June 2014.

Netflix, Inc, *Company profile*, 2020,Netflix.com.,

Philleo, J.,*Will Netflix continue dominating its space long-term?*, Forbes, 2018.

Pompella G., *Il concetto di cultura organizzativa*, 13 dicembre 2013, in www.pioniero.it;

Radicchi D., *Cultura d’impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, in Gentes, anno I numero I, dicembre 2014, in www.unistrapg.it;

Schein E. H., *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986

Schein, *Organizational Culture and Leadership*,1985

Schumpeter, J., *Teoria dello sviluppo economico*, Rizzoli Etas, 2013

Sonenshine, J., *Netflix is creating a 'competitive advantage' by adding 700 new and original shows this year*. Business Insider, 2018.

Trice H. M. e Beyer J. M., “*Studying Organizational Cultures trough Rites and Ceremonials*”, Academy of Management, 1984.

W. Felps et al., *How, When and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups*, in <<Research in Organizational Behavior>>, 27 (2006), pp. 175-222

Weick K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading;

Weick K. E. (1993), “*Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*”, Milano, Isedi.

Wilkins A. L., “*The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems*”, Human Resource Management, 1984.

Un ringraziamento particolare alla mia relatrice, Prof.ssa Laura Innocenti, per avermi seguita durante questi mesi nella stesura della tesi con i suoi preziosi insegnamenti e consigli.

Il grazie più grande va alla mia adorata famiglia, mia madre e mio padre, per essere stati sempre al mio fianco, per essere sempre stati gli “occhi” di cui un giovane dice di averne più bisogno, ma che in realtà sa che ne avrà bisogno tutta la vita.

Ai miei fratelli, Lorenzo e Cecilia, esempi da seguire per la loro intelligenza, bravura e determinazione: sono stati un costante sostegno in questi anni e la mia forza più grande.

Grazie alle mie amiche Alessia e Vittoria, non solo tali, ma molto, molto di più. Siete la mia certezza.

Infine, grazie alla mia collega ma, ancor di più, amica Ludovica, con le nostre “pause” dallo studio siamo state sempre in grado di spronarci e di strapparci un sorriso sincero.