

# Sviluppo & Organizzazione

n.286 Marzo/Aprile 2019

## Comitato scientifico

Paola Adinolfi • Claudio Baccarani • Massimo Bergami • Renato Boccalari • Renato Boniardi • Laura Borgogni • Elio Borgonovi • Federico Butera • Roberto Cafferata • Arnaldo Camuffo • Simonetta Cavasin • Pier Luigi Celli • Antonio Cocozza • Vittorio Coda • Anna Comacchio • Giovanni Costa • Guido Cuttillo • Barbara Czarniawska • Maurizio Decastri • Alberto Felice De Toni • Maria Chiara Di Guardo • Gianfranco Dioguardi • Franco Fontana • Massimo Franco • Mauro Gatti • Giorgio Giorgetti • Luigi Enrico Golzio • Anna Grandori • Paolo Gubitta • Emanuele Invernizzi • Riccardo Leoni • Nino Lo Bianco • Alberto Martinelli • Marcello Martinez • Giovanni Masino • Mario Mazzoleni • Eliana Minelli • Mario Molteni • Chiara Morelli • Stefano Nanni • Vladimir Nanut • Andrea Pontiggia • Gianfranco Reborra • Marino Regini • Renato Ruffini • Luca Solari • Enzo Spaltro • Teresina Torre • Francesco Varanini

## Procedura di submission dei paper

L'articolo va inviato all'indirizzo [sviluppo.organizzazione@este.it](mailto:sviluppo.organizzazione@este.it). L'autore predisporrà due file doc: uno contenente i nomi degli autori, la propria qualifica accademica o professionale e l'istituzione di appartenenza; l'altro con il full paper. I paper non devono contenere alcun riferimento agli autori – pena la non accettazione del contributo –, non devono essere sottomessi contemporaneamente ad altre riviste e devono essere inediti, ovvero mai pubblicati prima.

## Procedura di referaggio prevista per la pubblicazione dei contributi sulla sezione referata della rivista

Ciascun referee valuterà i contributi rispetto ai seguenti parametri: rilevanza teorica ed empirica della ricerca; significatività e coerenza della letteratura analizzata; rigore metodologico; chiarezza e semplicità espositiva; originalità/innovatività del contributo.

L'esito del referaggio potrà comportare una delle seguenti situazioni: non accettazione (*Rejected*), i contributi non accettati non verranno restituiti; accettazione con modifiche rilevanti (*Major revision*), il contributo sarà rinviato all'autore/i per miglioramenti/modifiche; accettazione con modifiche non sostanziali (*Minor revision*), il contributo viene rinviato all'autore/i per miglioramenti/modifiche; accettazione integrale senza modifiche (*Accepted*), pubblicazione del contributo sulla rivista, nella sezione referata.

Per ogni articolo pubblicato verrà indicata la data di ricezione e la data di accettazione.

## Taglio degli articoli

S&O si rivolge alle persone interessate ai temi organizzativi e di management in ambito sia accademico sia manageriale/consulenziale. Il taglio degli articoli deve escludere, da un lato, contributi di taglio pratico e di interesse troppo particolaristico e, dall'altro, contributi totalmente teorici e astratti.

## Temi

S&O accoglie articoli di organizzazione e di general management su argomenti quali: disegno delle strutture organizzative, sistemi organizzativi e gestione delle risorse umane, sistemi informativi, strategia aziendale, pianificazione e controllo di gestione, finanza, marketing strategico, scenari economico-sociali.

## Referee della peer review

Paola Adinolfi, Giovanni Barbato, Rita Bissola, Sara Bonesso, Alberto Bubbio, Dario Cavenago, Serena Cubico, Edoardo Ezio Della Torre, Primiano di Nauta, Ernesto Di Seri, Silvia Fioravanti, Emanuela Foglia, Mauro Gatti, Desiree Giacomelli, Martina Gianecchini, Michela Iannotta, Emanuele Invernizzi, Giancarlo Lauto, Daniela Mazzara, Chiara Morelli, Emanuele Porazzi, Gianfranco Reborra, Renato Ruffini, Anna Chiara Scapolan, Gian Maria Strada, Teresina Torre, Matteo Turri.



RIVISTA  
ACCREDITATA  
AIDEA

**ESTE**  
Cultura d'impresa

### Direttore editoriale

Chiara Lupi  
[chiara.lupi@este.it](mailto:chiara.lupi@este.it)

### Direttore responsabile

Gianfranco Reborra  
[sviluppo.organizzazione@este.it](mailto:sviluppo.organizzazione@este.it)

### Caporedattore

Dario Colombo  
[dario.colombo@este.it](mailto:dario.colombo@este.it)

### Comitato di Redazione

Gianfranco Reborra • Chiara Lupi • Dario Colombo • Gabriele Perrone • Michela Iannotta • Eliana Minelli • Chiara Morelli

### Direzione, Redazione, Amministrazione

Via G. Cagliero, 23  
20125 Milano  
Tel. 02 91.43.44.00  
Fax 02 91.43.44.24  
[www.este.it](http://www.este.it)

### Design e impaginazione

Eleonora Bruneri

### Abbonamenti

Daniela Bobbiese  
[daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)  
[abbonamenti@este.it](mailto:abbonamenti@este.it)  
Abbonamento annuale  
€ 120,00  
Esteri  
€ 180,00  
Copie arretrate  
€ 24,00 + € 5,00  
spese di spedizione

### Periodicità

6 numeri bimestrali

### Pubblicità

Se sei interessato a ricevere informazioni commerciali scrivi a:  
[commerciale@este.it](mailto:commerciale@este.it)

### Stampa

Grafica Metelliana S.p.A.  
Via Gaudio Maiori  
Zona Ind.  
84013 Cava de' Tirreni (SA)

# SOMMARIO

## 6

Elite allo specchio  
**FORMAZIONE  
E CONFRONTO  
GLI ANTIDOTI  
ALL'INCOMPETENZA**  
Intervista a Irene Tinagli

---

## 46

Prassi organizzative  
**EFFICIENZA E  
INNOVAZIONE  
GRAZIE A LEADERSHIP  
E CULTURA SOSTENIBILI**  
Paolo Le Pera

---

## 64

Gli articoli  
**COMPETENZE  
E ORIENTAMENTO  
AVVICINARE  
LA SCUOLA AL LAVORO**  
Antonio Coccozza

## 24

Gli articoli  
**INNOVARE CON  
LA STANDARDIZZAZIONE  
GLI OBIETTIVI DI  
UN'IMPRESA AMBIDESTRA**  
Maurizio Decastri

---

## 56

L'organizzazione  
oltre la strategia  
**LE NUOVE ESIGENZE  
ORGANIZZATIVE  
NELL'ERA DIGITALE**  
Gianfranco Dioguardi

---

## 80

Teorie e ricerche  
**IL RUOLO  
DEL CAPITALE UMANO  
NELLA TRANSIZIONE  
VERSO UN'INDUSTRIA 4.0**  
Niccolò Comerio  
Eliana Minelli  
Andrea Urbinati

- 6 ELITE ALLO SPECCHIO  
**FORMAZIONE E CONFRONTO  
GLI ANTIDOTI ALL'INCOMPETENZA**  
Intervista a Irene Tinagli
- 12 IL PLANETARIO  
**ORGANIZZAZIONI AMBIDESTRE E IBRIDE**  
Roberta Sferrazzo, Enrico Torchia
- 18 SCENARI DEL LAVORO  
**IL LAVORO IN TRASFORMAZIONE  
TRA REGOLE E CAMBIAMENTO CULTURALE**  
Luca Failla
- 22 LE PAROLE DEL MANAGER  
**DESTRA-SINISTRA**  
Francesco Varanini
- 24 GLI ARTICOLI  
**INNOVARE CON LA STANDARDIZZAZIONE  
GLI OBIETTIVI DI UN'IMPRESA AMBIDESTRA**  
Maurizio Decastri
- 32 GLI ARTICOLI  
**IL CAMBIAMENTO DELLE IMPRESE  
NELLA DIGITAL TRANSFORMATION  
IL RUOLO DELL'IT AMBIDEXTERITY**  
Francesco Venier
- 38 GLI ARTICOLI  
**ORGANIZZAZIONI AMBIDESTRE  
L'EQUILIBRIO TRA EFFICIENZA E CAMBIAMENTO**  
Carlo Turati
- 46 PRASSI ORGANIZZATIVE  
**EFFICIENZA E INNOVAZIONE  
GRAZIE A LEADERSHIP E CULTURA SOSTENIBILI**  
Paolo Le Pera
- 50 LA DISCUSSIONE  
**L'ORGANIZZAZIONE AMBIDESTRA  
COMBINARE EFFICIENZA E INNOVAZIONE**  
a cura della Redazione
- 56 L'ORGANIZZAZIONE OLTRE LA STRATEGIA  
**LE NUOVE ESIGENZE ORGANIZZATIVE  
NELL'ERA DIGITALE**  
Gianfranco Dioguardi
- 64 GLI ARTICOLI  
**COMPETENZE E ORIENTAMENTO  
AVVICINARE LA SCUOLA AL LAVORO**  
Antonio Coccozza
- 76 GLI ARTICOLI  
**L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE  
AI TEMPI DELLA TECNOLOGIA DIGITALE**  
Marco Taisch
- 80 TEORIE E RICERCHE  
**IL RUOLO DEL CAPITALE UMANO  
NELLA TRANSIZIONE VERSO UN'INDUSTRIA 4.0**  
Niccolò Comerio, Eliana Minelli, Andrea Urbinati
- 88 LETTURE E RILETTURE  
**L'IMPRESA RIFORMISTA**  
Gianfranco Reborà
- 93 CINEMA E ROMANZI  
**SE LE ISTITUZIONI 'NORMALIZZANO' LA DEVIANZA**  
Gianfranco Reborà