

Antonio Mastrogiorgio
Primiano Di Nauta

IL COMPORTAMENTO ESPLORATIVO NELL'ORGANIZZAZIONE



STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

COMITATO SCIENTIFICO

RESPONSABILE SCIENTIFICO

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

MEMBRI DEL COMITATO

SERGIO BARILE, Sapienza Università di Roma

DOMENICO BODEGA, Università Cattolica del Sacro Cuore

FRANCESCO CAPALBO, Università degli Studi del Molise

MAURIZIO COMOLI, Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"

MARIANO D'AMORE, Università degli Studi di Napoli Parthenope

VITTORIO DELL'ATTI, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"

GIUSEPPE DELMESTRI, Vienna University of Economics and Business

PRIMIANO DI NAUTA, Università degli Studi di Foggia

ALBERTO MARCATI, Luiss Guido Carli

ANDREA PRENCIPE, Luiss Guido Carli

DAVIDE RAVASI, Cass Business School, City University of London

GIANFRANCO REBORA, University Carlo Cattaneo LIUC

MARIALUISA SAVIANO, Università degli Studi di Salerno

MARTA UGOLINI, Università degli Studi di Verona

COMITATO DI REDAZIONE

Roberto Chierici (*Università degli Studi di Milano-Bicocca*), Cinzia Calluso (*Luiss Guido Carli*), Simona D'Amico (*Università degli Studi di Roma UnitelmaSapienza*), Caterina Galdiero (*Università degli Studi di Salerno*),
Francesca Loia (*Università della Campania Luigi Vanvitelli*)

La collana è accreditata AIDEA



AIDEA

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

ANTONIO MASTROGIORGIO

PRIMIANO DI NAUTA

**IL COMPORTAMENTO
ESPLORATIVO
NELL'ORGANIZZAZIONE**

MARZO 2024



STUDI MOA

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Presentazione della Collana

La Collana di Management e Organizzazione Aziendale, diretta dal Prof. Marcello Martinez, pubblica saggi e monografie frutto del lavoro di ricerca di studiosi italiani ed internazionali nel campo delle scienze manageriali ed organizzative.

La Collana si propone di contribuire alla crescita e alla diffusione della conoscenza dei temi del *management* e dell'organizzazione aziendale con l'obiettivo di favorire l'approccio multidisciplinare, eliminando le barriere settoriali e promuovendo la costituzione di un luogo scientifico e di pensiero, ove gli autori di ricerche originali possano trovare un'opportunità per dare ampia diffusione ai loro contributi.

Sebbene i volumi della Collana sono prevalentemente pubblicati in lingua italiana le trattazioni sono collocate nei più ampi *stream* di ricerca internazionale. Principi fondanti della Collana sono l'originalità e il rigore metodologico.

Le proposte, dopo l'accurata revisione del Comitato Scientifico, saranno pubblicate in volumi su supporto fisico a testo stampato e/o altro tipo di supporto statico (*ebook*).

Le proposte dovranno pervenire all'email: redazione@collanamoia.it in formato Word (Times New Roman 12 interlinea 1), o pdf.

I contributi saranno sottoposti ad un doppio referaggio anonimo con all'ausilio di referee qualificati e di riconosciuto prestigio.

Sono accettati contributi in lingua italiana e inglese.

Procedura di referaggio

Tutti i volumi della Collana di Management e Organizzazione Aziendale sono soggetti a un processo di *double blind review* gestito da un componente del Comitato Scientifico della Collana secondo la seguente procedura:

- al ricevimento del file del manoscritto in formato Word o pdf, sarà verificata la sussistenza delle condizioni per l'avvio del processo di referaggio, tra cui il controllo antiplagio;
- se il risultato di tali verifiche consente l'avanzamento del processo, il manoscritto sarà sottoposto all'attenzione del Presidente del Comitato Scientifico;
- il Presidente del Comitato Scientifico, in base alla tematica del manoscritto, assegna il referaggio a due *Reviewer* o identifica un *Editor* in seno al Comitato Scientifico che sceglie due *Reviewer*;
- i *Reviewer*, completato il processo di revisione del manoscritto, inviano all'*Editor* un report stabilito secondo il format definito dall'Editrice;
- l'*Editor* riceve i report dei *Reviewer* e predispose un *Editorial Report*;
- l'*Editorial Report* viene inviato all'autore;
- in caso di accettazione senza rilievi, l'autore/i potrà pubblicare il volume nella forma in cui è stato inoltrato, ma inviandolo in formato word;
- in caso di accettazione con riserva, l'autore/i potrà apportare le modifiche suggerite e risottomettere il manoscritto in word, per un ulteriore round di referaggio.

SOMMARIO

Prefazione	9
<i>di Marcello Martinez</i>	
Premessa	13
Guida alla lettura	19
Capitolo 1 - Un problema del cambiamento	21
1.1 Exploration ed exploitation.....	22
1.2 Processi adattivi e processi exattivi.....	27
1.3 La natura della conoscenza	31
1.4 Comportamento, apprendimento ed evoluzione	35
Capitolo 2 - Coordinate epistemiche e teoriche	39
2.1 Dagli attori organizzativi ai soggetti agenti	41
2.1.1 Ordini logici per l'analisi di un processo	46
2.2 Razionalità strumentale	48
2.3 Le routine	54

Capitolo 3 - Il problema dell'exploration	65
3.1 Comportamenti esplorativi.....	71
3.2 Conoscenza tipizzata.....	80
3.2.1 Categorizzazione e family resemblance.....	84
3.2.2 Tipizzazione e fuzziness.....	89
3.2.3 Categorie naturali.....	94
Capitolo 4 - Riconoscimento ed esplorazione	99
4.1 Analogia e riconoscimento.....	102
4.2 I processi di riconoscimento.....	106
4.2.1 Correlazioni ecologiche ed automatismi.....	110
4.3 Un modello di esplorazione.....	115
4.3.1 Il processo cognitivo.....	118
4.3.2 Un paradosso della conoscenza.....	121
Capitolo 5 - Implicazioni per l'organizzazione	127
5.1 Experience.....	128
5.1.1 Riconoscimento ed ambiguità.....	132
5.2 Exploration.....	136
5.2.1 Automatismi e riflessività.....	140
5.3 Exaptation.....	145
5.3.1 Ambidexterity.....	151
Capitolo 6 - Conclusioni	155
6.1 Il ruolo degli automatismi.....	155
6.2 L'importanza della riflessività.....	158
6.3 La riduzione di ambiguità.....	161
Considerazioni finali	165
Riferimenti bibliografici	169
Indice analitico	187

PREFAZIONE

*di Marcello Martinez **

Nel vasto panorama della disciplina dell'organizzazione aziendale, la gestione efficace delle attività di esplorazione ed exploitation rappresenta una delle sfide più significative per i leader e i manager del ventunesimo secolo. L'equilibrio tra questi due processi, che possono apparire contrapposti ma sono in realtà complementari, è cruciale per il successo e la sostenibilità delle aziende in un contesto sempre più dinamico e competitivo.

Il presente volume si propone di esplorare in profondità questi processi manageriali, ponendo l'accento sulle dinamiche organizzative, le strategie decisionali e le migliori pratiche che guidano l'esplorazione e lo sfruttamento delle risorse aziendali. Attraverso un'analisi rigorosa e approfondita, il libro offre una panoramica esauriente delle teorie, dei modelli e degli strumenti che supportano i leader nell'affrontare le sfide della gestione dell'innovazione e della valorizzazione delle risorse esistenti.

Il concetto di esplorazione ed exploitation, emerso in ambito organizzativo grazie agli studi seminali di March (1991) e altri autori, rappresenta

* Università della Campania Luigi Vanvitelli

un pilastro fondamentale della teoria dell'organizzazione moderna. L'esplorazione si riferisce alla ricerca, all'identificazione e allo sviluppo di nuove opportunità, conoscenze e competenze, mentre l'exploitation riguarda l'utilizzo efficiente delle risorse esistenti per massimizzare il valore. Questi due processi non solo coesistono all'interno delle organizzazioni, ma si influenzano reciprocamente, creando una complessa rete di interazioni che richiedono una gestione oculata e strategica.

La tensione tra esplorazione ed exploitation è evidente in molteplici contesti organizzativi. Le aziende devono continuamente bilanciare la necessità di innovare e sperimentare con la stabilità e l'efficienza richieste per mantenere la competitività nel mercato. Tuttavia, trovare l'equilibrio giusto tra queste due dimensioni non è una sfida semplice. Molte aziende si trovano ad affrontare il dilemma di dedicare risorse e attenzione all'una piuttosto che all'altra, rischiando di cadere in trappole cognitive o di perdere di vista gli obiettivi a lungo termine.

Nel delineare le complessità di questi processi manageriali, il libro si propone di offrire un quadro completo delle strategie e delle pratiche che possono aiutare le organizzazioni a navigare con successo tra esplorazione ed exploitation. Dalle metodologie per la gestione dell'innovazione alla progettazione di modelli organizzativi flessibili e adattivi, passando per l'analisi dei meccanismi di apprendimento e adattamento, i capitoli del volume offrono una serie di prospettive e strumenti utili per i professionisti impegnati nella gestione aziendale.

Uno degli aspetti centrali del libro è la sua attenzione alla dimensione umana della gestione dell'esplorazione ed exploitation. Sebbene le tecnologie e i processi possano svolgere un ruolo cruciale in questo contesto, è fondamentale riconoscere il ruolo chiave dei leader, dei manager e dei dipendenti nell'orientare e sostenere questi processi. L'efficacia nell'affrontare la tensione tra esplorazione ed exploitation richiede una leadership con-

sapevole, in grado di promuovere una cultura organizzativa che valorizzi l'innovazione, la collaborazione e l'apprendimento continuo.

Inoltre, il libro esplora il ruolo dei contesti organizzativi nell'indirizzare e modellare i processi di esplorazione ed exploitation. Le caratteristiche strutturali, culturali e ambientali delle aziende possono influenzare in modo significativo la capacità di un'organizzazione di adattarsi e innovare. Il volume evidenzia come le diverse realtà organizzative affrontano questa tensione in modi unici, offrendo preziose lezioni e insight per i professionisti e i ricercatori del settore.

La rilevanza e la robustezza delle teorie di riferimento utilizzate in questo libro sottolineano la solidità concettuale su cui si basa l'analisi. Le teorie di March e altri autori, che hanno gettato le basi concettuali per comprendere i processi di esplorazione ed exploitation, sono ampiamente riconosciute e citate nella letteratura accademica e professionale. L'originalità dell'analisi epistemologica effettuata dagli autori risiede nel loro approccio multidisciplinare e nell'integrazione di prospettive teoriche e empiriche per illuminare i meccanismi e le dinamiche che guidano questi processi chiave.

Infine, il libro si propone di guardare al futuro della gestione dell'esplorazione ed exploitation, esplorando le sfide e le opportunità che attendono le organizzazioni nel contesto dell'accelerazione tecnologica, della globalizzazione e dei cambiamenti socio-economici. Come possono le aziende adattarsi e innovare in un mondo sempre più complesso e interconnesso? Quali saranno le competenze e le strategie necessarie per guidare con successo l'esplorazione ed exploitation nelle prossime decadi?

In conclusione, questo volume rappresenta un contributo significativo alla letteratura sull'organizzazione aziendale, offrendo un'analisi approfondita e multidisciplinare dei processi manageriali di esplorazione ed exploitation. Attraverso la combinazione di teoria, ricerca empirica e casi pratici, il libro si propone di fornire ai lettori una guida esaustiva per affrontare

le sfide e cogliere le opportunità che emergono dalla gestione di queste dinamiche fondamentali. Sicuramente questo lavoro potrà essere un'utile risorsa per tutti coloro che sono impegnati nel promuovere l'innovazione e la crescita nelle organizzazioni del ventunesimo secolo.

COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE

GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

MEMBRI DEL COMITATO

CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca

MARIO COMANA, Luiss Guido Carli

ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria

MARCO TOFANELLI, Assoreti

Editrice Minerva Bancaria s.r.l.

STUDI MOA n. 5

ISBN: 978-88- 98-85448-6

Collana accreditata AIDEA

DIREZIONE E REDAZIONE: Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma

www.collanamoia.it

email: redazione@collanamoia.it

AMMINISTRAZIONE: EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.

presso P&B Gestioni Srl, Via di Villa Massimo, 29 – 00161 – Roma

Fax +39 06 83700502

email: amministrazione@editriceminervabancaria.it

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

Il contenuto del presente Volume rispecchia soltanto il pensiero dell'Autrice e il loro contenuto non impegna la Casa Editrice. È vietata la riproduzione senza preventivo consenso della Direzione.

Finito di stampare nel mese di marzo 2024 presso Press Up, Roma



ANTONIO MASTROGIORGIO

Studio di organizzazione e management, ha conseguito il Dottorato di Ricerca presso l'Università di Bologna. Ha svolto attività di ricerca ed insegnamento in diverse università, tra le quali John Cabot University, Scuola IMT Alti Studi Lucca, Università di Chieti-Pescara, LUISS "Guido Carli", Università degli Studi dell'Aquila. È stato inoltre visiting scholar presso il Konrad Lorenz Institute for Evolution and Cognition Research e la Carnegie Mellon University. Autore di circa 70 contributi, i suoi interessi di ricerca vertono sullo studio, condotto mediante moderni paradigmi neuro-cognitivi, del comportamento organizzativo e del decision-making euristico.

PRIMIANO DI NAUTA

Professore ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Foggia. Le sue aree di ricerca riguardano le teorie organizzative e manageriali, la teoria dei sistemi, la teoria della decisione e della complessità, il project management. È tra i fondatori della Associazione per la Ricerca sui Sistemi Vitali, è componente del consiglio direttivo della Associazione Italiana Scienza della Sostenibilità e del collegio dei docenti del Dottorato di Ricerca in Management, Banking and Commodity Sciences presso Sapienza Università di Roma. È membro del comitato editoriale di riviste e collane e autore di numerosi libri e articoli scientifici. Ha ricevuto il Best Paper Award 2022 di European Management Review. È docente di project management presso pubbliche amministrazioni, aziende e business school.

Il volume “Il Comportamento Esplorativo nell’Organizzazione” affronta il tema classico della “miopia organizzativa” — e del bilanciamento tra exploration ed exploitation — in ottica squisitamente comportamentale, ed analizza il ruolo dei processi automatici e deliberati nella strutturazione e nel cambiamento delle routine organizzative.

La necessità di fornire una spiegazione di carattere endogeno al cambiamento — come le organizzazioni cambiano a partire dalle loro stesse prassi — permette di gettar nuova luce sulla pluralità dei meccanismi evolutivisti — adaptation ed exaptation — presenti nell’organizzazione.

Il volume è destinato a studiosi di organizzazione e management che abbiano interesse a comprendere, in chiave multidisciplinare, la natura dei meccanismi comportamentali sottesi alle dinamiche esplorative dell’organizzazione.

€ 25,00

