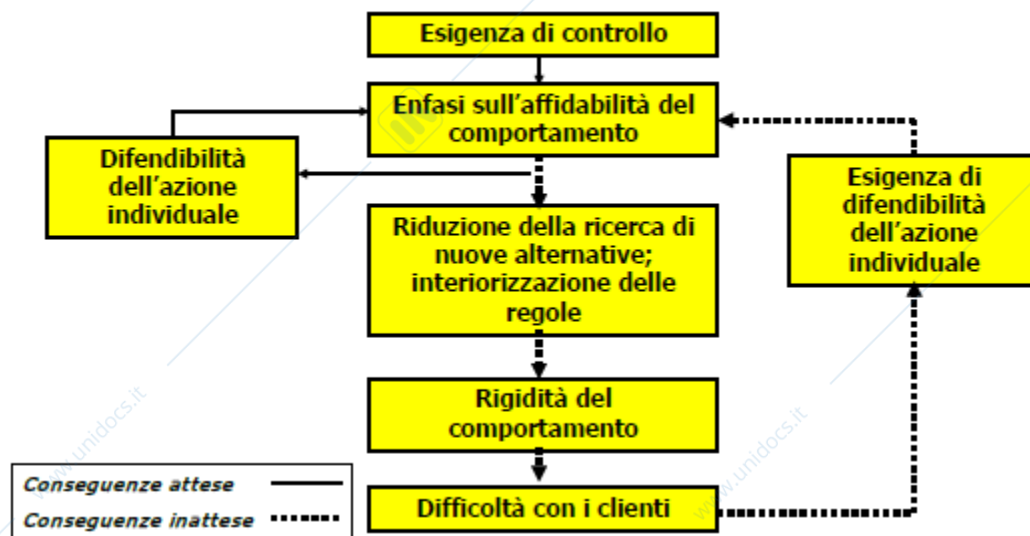


Lezione del 2 aprile

Inversione mezzi – fini e circolo vizioso (Merton, 1947)



Inversione mezzi fini del modello burocratico: ci si irrigidisce per l'effetto delle regole, necessità di difendersi rispetto alla pressione; nasce l'esigenza di definire le regole del comportamento (definire la regola della regola). In pratica le regole che dovrebbero essere il mezzo per ottenere in questo caso la soddisfazione dei clienti, diventano i fine. Vengono applicate quindi in modo rigido e ciecamente, con gravi problemi di rigidità a fronte delle richieste del cliente. Questo porta a dei reclami e alla necessità di discolparsi facendo uso sempre del concetto di "adesione alla regola". Si cerca di rispettare le regole per non essere attaccati...circolo vizioso negativo per il servizio all'esterno.

Altre caratteristiche del sistema burocratico sono il principio di competenza e l'impersonalità. Ognuna di queste caratteristiche ha delle conseguenze nelle funzioni manifeste e nelle funzioni latenti.

- Riprendiamo il tema della critica alle teorie classiche; le teorie classiche cercano di dare una **risposta razionale** definendo un **modello organizzativo che vuole avere una validità generale**; di fatto è un **modello di tipo meccanico**: mansioni, metodi e procedura, definizione di una rigorosa linea di comando e controllo con ambiti di responsabilità e di delega ben definiti. La **logica di incentivazione** dei membri dell'organizzazione è **di tipo economico**. Le teorie classiche (OSL, fordismo, principi di direzione e teoria della burocrazia) condividono alcune caratteristiche:

- ✓ La ricerca di una risposta razionale
- ✓ La formulazione di principi e di un modello organizzativo a validità generale
- ✓ L'organizzazione come sistema meccanico

Abbiamo già visto le teorie classiche micro e la loro critica; così vediamo anche nell'ambito macro le teorie che criticano quelle tradizionali, come la **teoria dei sistemi contingenti**, trattata nel corso GOA.

Fa riferimento a teorie e criteri sviluppati dagli anni 60 agli anni 70.

In questa fase c'è stata la messa in discussione dell'idea di razionalità completa,

Sono state identificate le variabili che richiedono una diversa modulazione delle soluzioni organizzative:

- Ambiente
- Tecnologia
- Strategia
- Dimensione

in questo periodo nascono le teorie decisionali; *si sviluppa anche il concetto di informazione* ed il rapporto che ha con l'organizzazione.

INFORMAZIONE

L'Organizzazione funziona grazie al flusso dell'informazione, grazie all'elaborazione ed alla condivisione dell'informazione. Questo tema si è posto nel secondo dopoguerra per due motivi: le organizzazioni hanno iniziato a percepire un aumento della complessità esterna. D'altra parte, si ha lo sviluppo di tecnologie che vengono applicate alla gestione dei flussi informativi.

Qual è il ruolo dell'informazione nell'organizzazione...teorie interpretative:

- teorie dei sistemi (Galbraith)
- teoria dei costi di transazione
- teoria dell'apprendimento e conoscenza organizzativa (anni 90)
- digitalizzazione, mass collaboration, smart working

La teoria di Jay Galbraith (teorie decisionali)

L'informazione è alla base del processo decisionale e dei meccanismi di coordinamento e di controllo (vedi processo decisionale in GOA). L'informazione mi consente di fronteggiare l'incertezza e la complessità. Informazione come chiave per scegliere come progettare la struttura organizzativa. Cosa propone l'autore?

discute come devono essere organizzati gli scambi informativi in un'organizzazione in condizioni di crescente incertezza ambientale propone un approccio alla progettazione della struttura organizzativa basato sul trattamento delle informazioni

- **Incetenza del compito:** *difficoltà a pianificare in anticipo le attività*; a fronte di un'incetenza crescente, ho bisogno di un'informazione crescente per svolgerlo (acquisire, elaborare informazione In)
- **Informazione necessaria:** (In) per svolgere il compito, rispetto all'info posseduta (Ip). Può darsi che rispetto a quel compito però il singolo ne possenga già (di info), e quindi ne debba acquisire in itinere o a monte una quantità minore. Ad esempio, se una mansione si avvicina ad una già eseguita in passato per certe attività in comune...Info necessaria *cambia in base al grado di obiettivo che ci si è imposto, alla numerosità e variabilità dell'output, alla numerosità e variabilità di risorse interne.*
 - **Diversità degli obiettivi associati agli output (numerosità, variabilità)**
 - **Diversità interna di risorse e input (numerosità, variabilità)**
 - **Difficoltà degli obiettivi di prestazione (trade off, vincoli più stringenti, collegamenti tra le variabili)**

Un esempio produttivo: task è di programmare la produzione. Output sono i volumi di produzione; quanti più sono i prodotti che devo realizzare, i clienti, i canali distributivi, le caratteristiche e la variabilità della domanda; ho bisogno di risorse e di input in base a diverse caratteristiche interne come distinta base, scorte, costi variabili...e devo garantire un certo livello di servizio all'esterno e dentro le linee. (ciclo di lavoro). Quindi abbiamo collegamenti tra le variabili; l'info necessaria aumenta all'aumentare di questi elementi. Analizziamo tema della numerosità e dall'altra il tema della variabilità, e i livelli di prestazione da raggiungere.

Posso rappresentare la legge che mi dà l'info necessaria;

$I_n = f(i, n, c)$ funzione informazione necessaria, monotona crescente.

i = incertezza esterna (domanda) e interna (lead time)

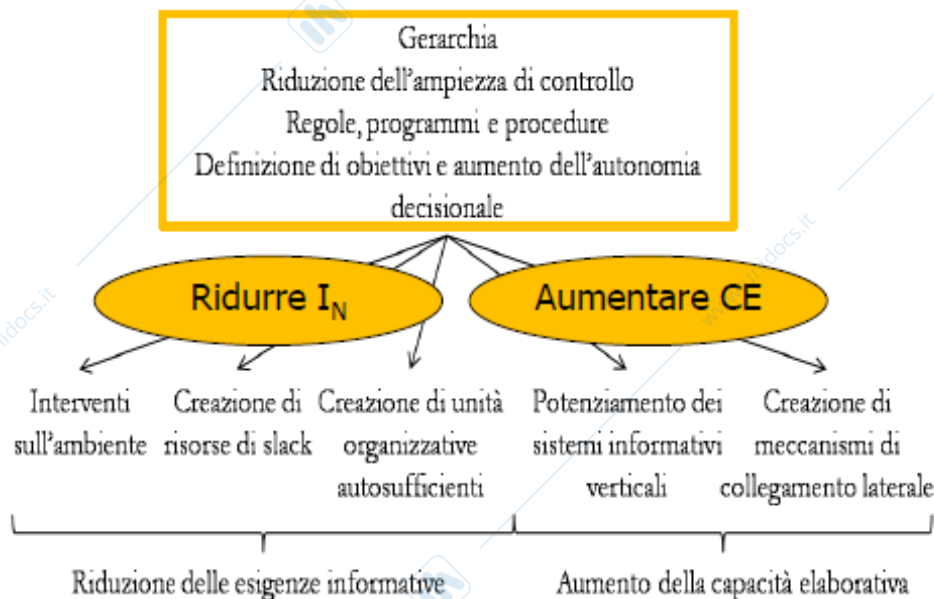
n = numerosità output (prodotti) e variabili interne (componenti)

c = grado di connessione tra le variabili

A fronte dell'informazione necessaria, e della differenza con quella posseduta I_p , ho bisogno di un'organizzazione che sia in grado di elaborarla: c'è bisogno di un'information processing capacity adeguata; sia a livello del singolo che svolge un task, sia a livello delle UO, sia a livello dell'Organizzazione.

Capacità elaborativa di un'organizzazione: *capacità e adeguatezza dell'organizzazione nel processare le info necessarie per gli obiettivi preposti in un contesto nel quale interagisce*. Il tema è: come dimensionare la capacità elaborativa adeguata?

- La progettazione organizzativa basata sul trattamento delle informazioni:



- Gerarchia: al di sotto di un certo livello di incertezza è il meccanismo più efficiente per gestire le informazioni.
- Definizione di obiettivi e aumento dell'autonomia decisionale: portano soprattutto ad una riduzione dell'incertezza e quindi informazione necessaria (esigenza informativa).
- Regole, programmi e procedure: es accordi con fornitori, con obiettivo di ridurre incertezza sul compito da eseguire

Vediamo le azioni che si distinguono in due classi: ridurre IN (1) oppure aumentare CE (2)

- 1) **Creazione di risorse ridondanti:** *creano un cuscinetto che assorbe le variazioni di incertezza* (risorse di slack). Altro esempio è garantire una capacità produttiva ridonante. O aumentare i tempi di consegna. In questi casi per ridurre incertezza sto diminuendo o rilassando il rapporto con gli obiettivi di prestazione! (trade off)

Un'altra azione è **creare delle UO autosufficienti**. *Dedico le risorse ad un determinato output, piuttosto che a stesse soluzioni tecniche* ad esempio. Un esempio è *passare dalla job shop alla linea*. Ottengo di poter operare riducendo info necessaria di integrazione tra processi, a costo di non condividere le risorse rinunciando quindi alle economie di scala.

- 2) o **aumentando i sistemi informativi verticali (analitica e Big Data)**, o con la creazione anche di **meccanismi di collegamento laterale**.

Queste azioni migliorano le leve sopra su slide. Aiutando a trattare in modo più efficace ed efficiente le informazioni.

- I collegamenti laterali: scendendo tra le possibilità presentate aumenta costo del meccanismo ma anche la capacità di creare integrazione

"Ciò che trovai alla Chrysler furono trentacinque vicepresidenti, ognuno con il proprio orticello [.....]"

Non potevo credere, ad esempio, che la persona che gestiva le unità di ingegnerizzazione non fosse in costante contatto con la sua controparte in produzione.

Ma questo è ciò che succedeva. Ognuno lavorava in modo autonomo. Diedi uno sguardo a quel sistema e fui sul punto di rinunciare [.....]"

-contatti diretti: *riduce il sovraccarico dei canali verticali, sposta le decisioni verso il basso.* (a patto che obiettivi concordi con capacità)

-ruoli di collegamento: ruoli specialistici istituiti *per facilitare le comunicazioni fra unità organizzative indipendenti*. Un ruolo è incaricato di gestire la comunicazione fra UO.

-Task Force: *gruppi di lavoro ad hoc su base temporanea, comitati ad hoc che durano nel tempo in relazione al lavoro da risolvere.*

-Team: *Task force permanenti, insieme di persone che operano nel tempo in collaborazione, con un certo obiettivo da raggiungere;* ad esempio il team di prodotto.

-Ruoli di integrazione: *hanno come compito non lo svolgimento di una determinata attività o processo, ma curare l'integrazione tra diverse parti dell'organizzazione.* Vedremo questi aspetti con il process owner ed il project Manager. Possono essere dotati di *autorità parziale* per influire sulle decisioni a livello funzionale.

-matrice organizzativa: si cambia la struttura organizzativa, più linee di gerarchia per garantire integrazione fra le diverse divisioni o funzioni.

CASO BDC

La BDC è una società di servizi informatici, fondata nei primi anni novanta. Nel corso dei suoi primi dieci anni di storia ha consolidato una posizione di leadership nel settore bancario grazie alla messa a punto di un pacchetto software di gestione delle retribuzioni. In questo campo ha sviluppato notevoli competenze nella vendita e personalizzazione del pacchetto, oltre che nell'erogazione dei servizi di assistenza e manutenzione del pacchetto stesso. Grazie alla posizione acquisita nel mercato bancario e alla reputazione di qualità e affidabilità, ha poi avviato la vendita su licenza, con relative personalizzazioni, di applicativi software sempre per il settore bancario, ma in aree diverse da quella delle retribuzioni (soprattutto nel campo della gestione della contabilità delle filiali). Infine, su sollecitazione di alcuni clienti, sfruttando le competenze accumulate, ha iniziato a offrire servizi di elaborazione di paghe e stipendi sempre nel settore bancario.

Il suo organico nel frattempo è cresciuto considerevolmente, parallelamente al fatturato, ma la società – gestita in prima persona dal fondatore, che è presidente e amministratore delegato – ha mantenuto una struttura organizzativa semplice: le persone con maggiori competenze dividono il loro tempo a seconda delle necessità tra tutte le aree di attività dell'azienda. Negli ultimi anni, l'amministratore delegato e i suoi primi riporti hanno sperimentato una crescente pressione e, pur in presenza di un andamento favorevole della domanda, l'azienda ha iniziato a incontrare difficoltà con i clienti, dovute soprattutto al mancato rispetto dei tempi di installazione e a problemi di qualità delle personalizzazioni. Per fronteggiare tale situazione è stata introdotta una struttura organizzativa funzionale (sono state creati gli Uffici Sviluppo Software, Progettazione e Installazione Applicativi, Assistenza Tecnica, Vendite) ed è stato rinforzato l'Ufficio Programmazione, dotato anche di un nuovo software di gestione commesse. Tuttavia i problemi non sono diminuiti e succede spesso che non si riesca a risolvere i problemi di sovraccarico per le risorse chiave, di gestione delle priorità e delle richieste di modifica dei programmi di lavoro.

Un'azienda che è partita fornendo come prodotto un pacchetto di gestione delle retribuzioni. Buona immagine. Decide di diversificare attività con vendita su licenza di alcuni applicativi software sempre per il settore bancario, seconda linea di prodotto/servizio. Inoltre, fa partire un nuovo servizio di elaborazione paghe e stipendi. 3 Main business. L'organico è cresciuto, però la società ha mantenuto una struttura organizzativa semplice. Negli ultimi anni l'azienda ha sperimentato una *crescente pressione*, ci sono *difficoltà coi clienti* dovuti al *mancato rispetto dei tempi di installazione*. ➔ struttura org. di tipo funzionale: ufficio programmazione. Ufficio programmazione e sistemi informativi verticali. I problemi non si sono risolti del tutto.

Alla luce della teoria di Galbraith, come possiamo interpretare questa vicenda e che soluzioni proponiamo?

- È aumentata *incertezza del compito*, e quindi info da elaborare diventa più complessa. Questo perché l'azienda ha differenziato le sue attività, è aumentata la diversità degli output.
- È aumentata la *diversità interna degli input e delle risorse*, è aumentato l'organico; abbiamo diversi progetti in contemporanea; le stesse competenze vengono impiegate su diverse linee di lavoro: vi è un problema di divisione tra i diversi progetti, c'è un problema di gestione di queste interconnessioni. *Aumenta quindi la necessità di aumentare la cap. elaborativa e di gestire le informazioni.*
- *L'azienda introduce la struttura funzionale*, che migliora i flussi verticali, ma *aumenta specializzazione e crea diversità della divisione interna* (input e risorse), non si risolve del tutto.
- *Possibili soluzioni:*
 - Aumentare le risorse aziendali, sviluppando la polivalenza; ovviamente ha dei costi, però consente di distribuire le competenze.
 - Creare collegamenti laterali (project manager per il coordinamento dei progetti; account manager)
 - Cambiare la struttura organizzativa: formazione di 3 business unit con risorse indipendenti, costruzione delle linee di prodotto.

Vediamo più chiaramente diverse soluzioni disposte per categoria sotto:

1. Alla luce della teoria di Galbraith, si formuli un'interpretazione della situazione e dei problemi segnalati.

Alla luce della teoria di Galbraith si può formulare la seguente analisi/diagnosi:

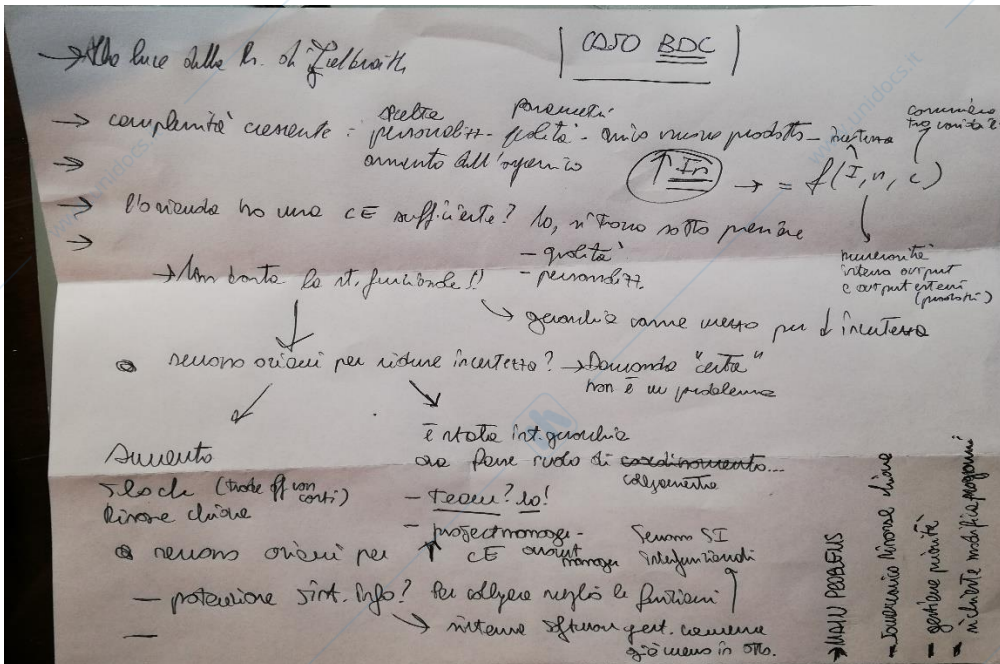
- si è avuto un rilevante aumento dell'informazione necessaria in quanto sono notevolmente cresciute:
 - o la diversità degli output (a causa dello sviluppo e della differenziazione del business aziendale, ci sono di fatto tre business diversi: pacchetto retribuzioni, pacchetti contabilità filiali, outsourcing di paghe e stipendi)
 - o la diversità interna (aumenta l'organico, i tipi di competenze, la varietà dei processi di lavoro; aumenta la specializzazione, anche in relazione all'introduzione della struttura funzionale).
 - o È aumentata l'interconnessione tra gli elementi che vanno considerati congiuntamente per la realizzazione degli obiettivi (stesse risorse e competenze su diverse linee di lavoro, contemporaneità di un maggior numero di progetti, gestione delle priorità e delle sequenze, ...)
- Non è bastata l'introduzione della struttura funzionale (chiare linee gerarchiche e regole), dell'ufficio programmazione e dei sistemi informativi verticali come il software di gestione commesse.
- Occorre aumentare la capacità elaborativa dell'azienda che è inadeguata alla complessità del business da gestire.

2. Si indichino quali interventi si possono prospettare per migliorare la gestione della situazione e per ciascun intervento proposto si discutano gli elementi a favore e gli elementi contro.

Le soluzioni prospettabili sono le seguenti:

- A) aumentare le risorse professionali aziendali (in numero e competenze professionali per aumentare la polivalenza) (introduzione di risorse di scorta), con gli inevitabili incrementi dei costi per investimenti formativi e in presenza di eventuali dissaturazioni;
- B) semplificare la gestione, rivedendo l'organizzazione dell'azienda: ad esempio, introduzione di tre business unit (sviluppo, vendita e assistenza pacchetto software gestione retribuzioni; distribuzione, personalizzazione e assistenza software per il settore banche; elaborazione paghe e stipendi) (creazione di unità autosufficienti), con eventuali perdite di efficienza derivanti da un'assegnazione stabile delle risorse alle tre BU;

C) potenziare i collegamenti laterali all'interno delle singole BU e tra le BU per potenziare la capacità di risposta nel caso di imprevisti e riprogrammazioni (ad esempio, account manager, project manager, sistemi informativi interfunzionali).





Questa suddivisione riprende il concetto di struttura organizzativa verticale ed orizzontale a pagina 77 del libro di GOA. Consultare per approfondire tema della span of Control, dell'ampiezza della comunicazione orizzontale, dei livelli gerarchici. IN LINEA GENERALE:

- Struttura verticale: forte specializzazione dei compiti, gerarchia stretta, regole. Sistemi di comunicazione verticale, reporting...pochi team di lavoro, poche integrazioni orizzontali e collegamenti. Decisioni centralizzate. MAX efficienza
- Struttura orizzontale: compiti condivisi, empowerment: job enlargement, job rotation...gerarchia allentata, meno regole, più campo d'azione, sistemi di coordinamento: mutuo adattamento. Team e task forces, decisioni decentralizzate.
- Il primo tipo di struttura è da preferire in contesti stabili, dove il business è conosciuto e l'incertezza è relegata al minimo. Nel secondo sistema si mettono in campo molte delle soluzioni viste per quanto riguarda i principi della teoria dell'informazione di Galbraith: meccanismi di collegamento, comunicazione orizzontale, team e task force che servono per aumentare capacità di reagire a contesti incerti, grazie allo sviluppo delle soluzioni condivise e di condivisione degli obiettivi. C'è maggiore flessibilità, apprendimento veloce, autoregolazione nei team, con riduzione delle esigenze di coordinamento da parte del management.
- Ovviamente siamo davanti a due opposti, il sistema 2 collassa se non ci sono le competenze adeguate (lo vedremo parlando anche di start up e della loro configurazione tipica...) Così come il sistema 1 può risultare estremamente rigido di fronte alle incertezze e andare in crisi per le numerose regole messe in campo (gabbia di ferro della teoria della burocrazia). Dal sistema 1 possono essere messi in atto comunque sistemi per aumentare le capacità di elaborazione dell'informazione: sistemi informativi verticali, ruoli di collegamento come project manager o product manager per linee di prodotto, SI inter-funzionali. In parte l'incertezza a livello base è superata proprio grazie alla gerarchia e alle regole, con lo sviluppo di ruoli chiari, obiettivi, responsabilità e deleghe di autorità per gestire le problematiche. Nel sistema 2 questo aspetto di delega c'è meno, e per questo rischia di collassare se non ci sono le competenze adeguate ad avere responsabilità già ai primi livelli della gerarchia.

Il discorso vuole essere un approfondimento rispetto a molti aspetti trattati con i sistemi sociotecnici, teoria della burocrazia, principi di direzione, ruolo dell'informazione.

Ulteriori elementi interpretativi di carattere soft per capire come si sviluppano le organizzazioni in paesi differenti: **cultura organizzativa**

La cultura è costituita essenzialmente dal repertorio di comportamenti, atteggiamenti e valori condiviso dalle persone che operano in azienda.

Negli ambiti territoriali ci sono imprese che collaborano e competono, fanno riferimento ad un sistema di valori condivisi.

La *cultura deve essere adeguata al contesto*; che rapporto c'è tra cultura e cambiamento organizzativo? Bisogna capire qual è la cultura, a volte può diventare "non adeguata". Aziende possono avere avuto grande successo, e a fronte del successo possono avere sviluppato una cultura tanto forte che ne ha decretato il fallimento successivamente. Esempio è la Kodak.

La cultura presente può costituire un freno al cambiamento.

Caso IKEA

IKEA inizia la sua attività negli anni 1950. Tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70 apre quasi una decina di negozi in Svezia, arrivando ad una quota di mercato del 15%. Successivamente apre nuovi negozi in diversi paesi europei a partire dalla Svizzera e dalla Germania, fino a diventare il più grande produttore ed esportatore di mobili in Europa. L'azienda – nota per le novità introdotte in fatto di prodotti e di servizio proposti – è caratterizzata da valori e principi che la differenziano rispetto ai concorrenti. Al cuore di questa crescita spettacolare vi è Ingvar Kamprad, il fondatore. IKEA è l'acronimo di Ingvar Kamprad, Elmtaryd (la sua fabbrica) e di Agunnaryd (la contea nel sud della Svezia dove ha la propria sede). In effetti Ingvar ha giocato un ruolo molto rilevante nella formazione della cultura aziendale. Le storie che vengono narrate circa la sua attenzione ai costi e la meticolosità delle ispezioni nei punti vendita di tutto il mondo, sono parte integrante della filosofia e della cultura aziendale. Il motto dell'azienda è: "Retail is detail" ed esprime la focalizzazione sulla semplicità e sull'attenzione ai dettagli. In azienda ci si comporta in modo molto informale: dall'abbigliamento, agli uffici open space, all'uso del tu nelle relazioni ad ogni livello. Viene premiata la ricerca di soluzioni innovative e semplici. Ogni dipendente del punto vendita, dal direttore al personale di staff, è tenuto a conoscere molto bene le modalità operative di funzionamento dell'azienda. A questo scopo vengono organizzate le "settimane antiburocratiche": i manager devono lavorare per almeno una settimana all'anno nei punti vendita e nei magazzini, svolgendo al meglio il compito affidatogli. Anche l'organizzazione dello spazio di vendita e la gestione dei negozi si ispirano a questi principi.

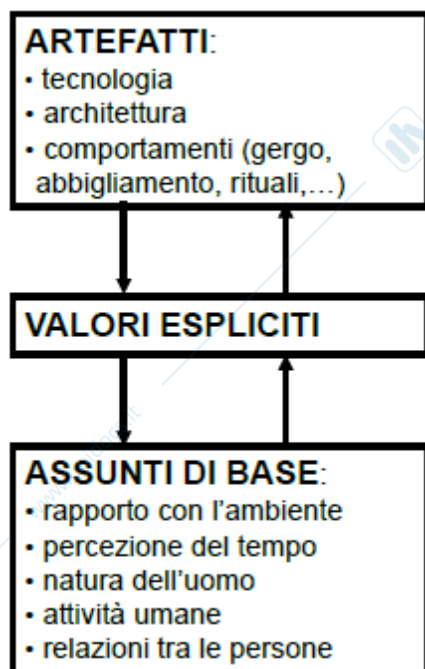
Modello di business: prodotto accettabile a costo contenuto. Trasferire una serie di attività al cliente: concetto di *prosumer*. Poi, creazione di *economie di scala*. Progettazione dei prodotti etc...

-Attenzione ai costi, meticolosità di spedizione. "Retail is detail": il motto esprime l'idea di avere *semplicità e attenzione ai dettagli*. *Meticolosità nelle spedizioni*. *Open space*. *Ambiente informale*.

-Ricerca di soluzioni innovative semplici. Ogni dipendente nel punto vendita deve conoscere le modalità operative dell'impresa. I manager devono passare un certo periodo nei punti vendita e nei magazzini.

- Aspetti: attenzione ai dettagli-informalità-ricerca a soluzioni semplici-settimane antiburocratiche-organizzazione spazio di vendita-prodotto a basso costo.
- Cultura organizzativa/cultura aziendale: (Schein) Dato gruppo inventa un insieme di assunti, punti messi in chiaro imparando a risolvere problemi esterni e di integrazione interna, aspetti vengono insegnati ai propri membri perché vengono reputati validi, si parla del modo corretto di pensare e sentire in base a quei problemi.
- Punto chiave è il ruolo del leader nella formazione della cultura, nel caso di Ikea del suo fondatore.
 - **Aspetti caratterizzanti (riprendendo direttamente dal testo):**
 - attenzione ai costi,
 - semplicità,
 - attenzione ai dettagli,
 - informalità nelle relazioni
 - settimane antiburocratiche
 - soluzioni innovative e semplici
 - organizzazione dello spazio di vendita
 - **Da dove traggono origine:**
 - ruolo centrale e presenza del fondatore

Assunto: ciò che si sente come vero, che si vuole dimostrare, elemento che è fatto proprio. Questi assunti secondo Shine si possono dividere in 3 livelli:



-ARTEFATTI: visibili, ma difficili da interpretare per un esterno; sono aspetti di ambiente costruito dall'organizzazione (tecnologia, automazione, architettura di un impianto aziendale, abbigliamento, riti)

-VALORI ESPLICITI: valori dichiarati dall'azienda, vision, mission e valori. Può accadere, tuttavia, che i valori dichiarati non siano coerenti con la natura vera dell'azienda in profondità (assunti di base).

In questo caso si parla di orientamento, di idea sul rapporto persone-lavoro, tipo di relazione interne (collaborazione, competizione, presenza di team o lavoro individuale).

-ASSUNTI DI BASE: elementi della cultura che non rientrano nelle altre casistiche, e sono qualcosa di più profondo, che sono dati per scontati; ci si rende conto degli assunti nel caso in cui l'azienda dovesse

cambiare in modo radicale la strategia, o quando si cambia da un'azienda ad un'altra. Sono dei modi di affrontare la realtà, rapportarsi con l'ambiente esterno.

Possiamo classificare gli aspetti caratterizzanti la cultura secondo il modello di Schein:

Artifizi: informalità nelle relazioni; settimane antiburocratiche; organizzazione dello spazio di vendita

Valori espliciti: attenzione ai costi, semplicità, attenzione ai dettagli, soluzioni innovative e semplici

Inoltre, possiamo ipotizzare, a partire dagli elementi sopraccitati (e alla luce del modello di business di IKEA) che vi siano *assunti di base* quali:

- concezione dell'innovazione vista in rapporto alla tradizione (come suggerisce il riferimento a soluzioni innovative e semplici);
- autorità fondata sulla competenza e conoscenza (come suggerisce il passaggio "ogni dipendente del punto vendita, dal direttore al personale di staff, è tenuto a conoscere molto bene le modalità operative di funzionamento dell'azienda" e le settimane antiburocratiche);
- ruolo centrale del cliente (come suggerisce l'attenzione all'esperienza nel punto vendita, oltre al coinvolgimento del cliente tramite il concetto di produttore-consumatore).

Esempio MIP Politecnico: operazione di lancio. All'inizio c'è una percezione di rapporto con il mercato della formazione manageriale come follower; operazione è durata nel tempo, ora il MIP ha una percezione diversa, di competere nel mondo della formazione manageriale, sono cambiati gli *assunti di base* degli operanti del MIP nel rapporto con l'ambiente esterno.

I concetti di cultura sono definiti in relazione ad un particolare gruppo; la cultura è tanto più forte tanto più da tempo le persone hanno lavorato. In una stessa azienda possiamo avere più culture tra diversi gruppi (Marketing, Produzione...)

Come si forma una cultura? C'è l'*apprendimento*, si è imparato col tempo a rispondere a vari problemi. Approccio graduale nel percorso si è consolidato. Questo spiega la tensione tra innovazione e conservazione della cultura. La cultura quindi influenza il comportamento.

Fondamentale il ruolo del fondatore o del leader, che nel tempo hanno dato il maggior contributo alla cultura stessa.

Come studiare la cultura? Attenzione, *non bastano le dichiarazioni esplicite, servono metodologie adeguate* per approfondire; alcuni aspetti sono radicati e in profondità, a volte non si è consapevoli.

Diverse *modalità di analisi*:

- come viene svolta l'attività di inserimento dei nuovi membri (formazione iniziale o socializzazione).
- storia e biografia dell'organizzazione; cos'ha fatto nei momenti di crisi.
- come ha operato il fondatore, chi produce la cultura
- anomalie e tratti caratteristici (ad esempio per