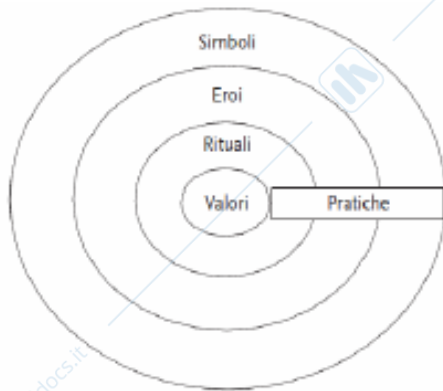


Lezione del 7 aprile

Secondo Hofstede la cultura è *la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o di una categoria di persone da un altro.*



Si manifesta in valori, rituali, eroi, simboli.

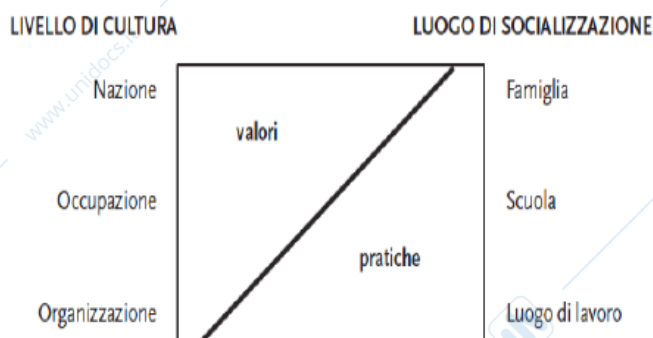
Gli *eroi* rappresentano un esempio di comportamento a cui fare riferimento, di modelli di comportamento importanti. I *simboli* rappresentano parole, gesti, immagini, che hanno un significato per un determinato gruppo (es logo aziendale).

Tra le due schematizzazioni, (Shine e Hofstede) possiamo dire che *i valori rappresentano gli assunti di base/valori espliciti; le pratiche di Hofstede rappresentano gli artefatti e i valori espliciti di Shine.*

Entrambe le teorie vedono l'importanza della socializzazione per la formazione della cultura.

Per Hofstede è importante il contesto esterno: la cultura risente molto delle caratteristiche della cultura nazionale.

Guardiamo la slide: prima gli elementi sulla sinistra. Abbiamo dei livelli a cui si riferisce la cultura



-cultura nazionale

-cultura di un particolare gruppo occupazionale.

-cultura della singola organizzazione

La figura cosa ci dice? Che la presenza in termini di valore dei diversi livelli della cultura cambiano; ad esempio la cultura organizzativa si distingue per le pratiche. La cultura nazionale si distingue rispetto ad altre nazioni, soprattutto a livello di valori.

Luogo di socializzazione: con che modalità avviene l'apprendimento della cultura. La cultura formata sui valori si forma fin dalla tenera età in ambito familiare. La cultura aziendale si forma nel luogo di lavoro.

Hofstede cerca di capire quali sono gli elementi che connotano le culture nazionali, per capire come queste influenzano le singole culture organizzative. Lo studio che ha fatto è stato quello di prendere la stessa azienda, e di andare ad analizzare i diversi addetti di un'organizzazione nei diversi paesi.

- Ricerca sui dipendenti e sulle filiali di IBM
- Dimensioni rilevanti
 - Distanza di potere
 - Individualismo / collettivismo
 - Mascolinità / femminilità
 - Avversione all'incertezza
 - Orientamento al lungo / al breve termine

Ricerca su IBM. Filiali di 72 paesi con 20 lingue diverse. Introduce il concetto di dimensioni culturali rilevanti.

Società con poca distanza di potere <ul style="list-style-type: none"> • Gerarchia significa ineguaglianza di ruoli adottata per convenienza • I subordinati si aspettano di essere consultati • Il capo ideale è un democratico avveduto 	Società con grande distanza di potere <ul style="list-style-type: none"> • Gerarchia significa ineguaglianza esistenziale • I subordinati si aspettano di sentirsi dire cosa fare • Il capo ideale è un autocrate benevolo (un buon padre di famiglia)
Società collettiviste <ul style="list-style-type: none"> • I valori di riferimento interni ed esterni sono diversi (particolarismo) • Le altre persone sono viste come membri del loro gruppo • Modello morale di relazioni datore di lavoro - dipendente 	Società individualiste <ul style="list-style-type: none"> • I valori di riferimento si applicano a tutti (universalismo) • Le altre persone sono viste come risorse • Modello strumentale (<i>calculative</i>) di relazioni datore di lavoro - dipendente
Società femminili <ul style="list-style-type: none"> • Assertività ridicolizzata • Mantenere un tono moderato (<i>undersell yourself</i>) • Enfasi sulla qualità della vita • Intuizione 	Società maschiline <ul style="list-style-type: none"> • Assertività apprezzata • Darsi importanza (<i>oversell yourself</i>) • Enfasi sulla carriera • Decisionalità
Società con bassa avversione all'incertezza <ul style="list-style-type: none"> • Avversione verso le regole - scritte o non • Scarsa formalizzazione e standardizzazione • Tolleranza verso persone e idee devianti 	Società con alta avversione all'incertezza <ul style="list-style-type: none"> • Bisogno sentito di regole - scritte e non • Molta formalizzazione e standardizzazione • Intolleranza verso persone e idee devianti

La dimensione rappresenta come un problema di base viene affrontato nelle diverse società nazionali, in termini di che risposte vengono date nel tempo. Si parla quindi di risposte specifiche. Si parte da 4 dimensioni, successivamente verranno ampliate. Si possono confrontare i vari paesi sulla base degli indicatori per dimensione.

Paese	PDI Distanza di potere	IDV Individualismo	MAS Mascolinità	UAI Avversione all'incertezza	LTO Orientamento al lungo termine
Australia	36	90	61	51	31
Brasile	69	38	49	76	65
Canada	39	80	52	48	23
Cina	80	20	66	30	118
Francia	68	71	43	86	
Germania	35	67	66	65	31
India	77	48	56	40	61
Italia	50	76	70	75	
Giappone	54	46	95	92	80
Russia	93	39	36	95	
Spagna	57	51	42	86	
Svezia	31	71	5	29	33
Regno Unito	35	89	66	35	25
Stati Uniti	40	91	62	46	29

- **distanza di potere** (power distance): variabile che esprime quanto una società accetta le disuguaglianze. Quanto i meno ricchi accettano che ci sia una varianza.
- **Individualismo/collettivismo**: da intendere in senso sociale; la società collettivista è una società nella quale le persone si riconoscono come membri di un gruppo. Ad esempio in Giappone negli anni. Nella società individualista vengono enfatizzati i diritti e i risultati dell'individuo.
- **Mascolinità e femminilità**: quanto forti sono le differenze tra maschi e femmine; distribuzione dei generi e diverso approccio ai problemi; nelle società maschiliste conta più il risultato- potere-controllo.
- **Avversione all'incertezza**: quanta tolleranza c'è per le situazioni ambigue, quanto c'è bisogno di norme-regole per gestire le incertezze etc...
- **Orientamento al breve/ lungo termine**: cambiamento viene vissuto come un fatto naturale, il problema è di prepararsi per il futuro, conta la perseveranza, l'investimento, il risparmio, la frugalità (nel caso del lungo)
- **Indulgenza verso restrizione**: mi dice quanto nelle società indulgenti, la società permette di trovare la gratificazione rispetto ai propri interessi rispetto alle società in cui ci si concentra sul senso del dovere e c'è meno spazio per le attività libere.
- ✓ Poca distanza di potere: società scandinave; c'è la gerarchia ma è adoperata per convenienza; il capo è un autocrate benevolo. (guardare slide)
- ✓ Società collettivista non è una società classista, i valori di riferimento sono legati al gruppo a cui appartengono (professione, azienda, gruppi trasversali)
- ✓ Nelle società individualiste, i valori di riferimento si applicano a tutti. (universalismo) le altre persone sono viste come risorse. Modello strumentale di relazioni datore di lavoro-dipendente.
- ✓ Società maschiliste l'assertività è ridicolizzata. Nelle società maschiliste conta meno questo aspetto. Inoltre, contano mantenere un tono moderato, abbassare i toni...dall'altra parte conta la decisionalità, darsi importanza, enfasi sulla carriera.
- ✓ Dati relativi a indicatori per ogni dimensione: Si vede che Italia è principalmente maschilista, con orientamento all'individualismo, abbastanza contrario all'incertezza. Sul sito di Hofstede c'è una descrizione con commento distinguendo Nord e Sud Italia.
- ✓ Possiamo confrontare due nazioni: Ad esempio Italia e Svezia. E Cina. Usa rispetto a Cina: società molto individualista, maschilista a livello di Italia e Cina; orientamento a lungo termine molto basso; forte orientamento ai risultati trimestrali.

CASO Nokia.

L'ing. Polvani di Nokia è stato inviato nella filiale svedese per un periodo di addestramento. Dopo alcuni mesi, scrivendo a un collega italiano, fa il punto sulla sua esperienza: "Ciao Marco, sono molto contento dell'esperienza che sto facendo. Qui si lavora in modo molto diverso. Tante cose mi hanno colpito, soprattutto se faccio un confronto con come lavoriamo a Milano: ti riporto di seguito alcuni esempi. Il rapporto con il mio responsabile svedese è molto rilassato e informale, accetta volentieri suggerimenti, anzi mi spinge a definire io stesso il piano di lavoro per raggiungere gli obiettivi concordati; niente a che vedere con il nostro capo di Milano, che ben conosci. Anche le riunioni hanno un andamento ben diverso dalle nostre: tutti sono invitati a dare il loro contributo, si fanno spesso giri di tavola, coinvolgendo anche i più giovani come me; non sono come le nostre riunioni dove prima intervengono i responsabili e, solo se rimane tempo, gli altri e comunque conta solo il parere dei responsabili.

L'unica cosa che si sente molto anche qui è il raggiungimento dei risultati trimestrali e la frenesia degli ultimi giorni per fornire per tempo i dati. Si sente proprio il peso di essere un'azienda quotata in borsa. Nella definizione dei piani di sviluppo sono molto più pragmatici di noi: non esitano a formulare ipotesi ambiziose se le vedono realizzabili, senza chiedersi troppo cosa succederà se il piano non verrà pienamente realizzato, come fa sempre il nostro capo, che vuole evitare le 'avventure' come dice lui..."

- In Svezia molto meno mascolinità;
- Avversione all'incertezza: gli svedesi sono più pragmatici, approccio più aperto ad assumersi dei rischi, a non avere tutto strettamente definito, minore avversione all'incertezza.
- Distanza di potere: significativamente più alta in Italia; In Svezia c'è una vicinanza maggiore tra capo e dipendenti; meno gerarchia; giro di tavolo e richiesta del parere ai più giovani.
- In Svezia sono poco più orientati al breve termine, anche lì quando ci sono le scadenze trimestrali si punta molto al risultato.

	Distanza di potere	Individualismo	Mascolinità	Avversione all'incertezza	Orientamento al lungo termine
Italia	50	76	70	75	34 61
Svezia	31	71	5	29	29 53

Ultimo argomento: come nella parte micro quando siamo passati alle nuove pratiche manageriali, e le sue applicazioni e le tendenze attuali; facciamo un riferimento simile riflettendo sul modello organizzativo nel suo insieme.

Rispetto a quello che si è formato in precedenza (anni 70), che configurazione si è sviluppata fino ai giorni nostri?

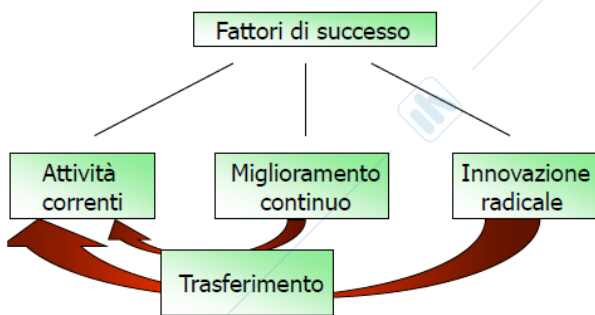
Abbiamo parlato dei driver tecnologici, demografici, evoluzione endogena fatti nell'introduzione; La situazione molto dinamica imposta da questi driver richiede alle aziende di essere capaci di avere un proprio funzionamento capace da una parte di funzionare bene nello svolgimento delle attività (efficienza, produttività, obiettivi), ho obiettivi molto stringenti in contesti anche di singole attività e di contesto turbolento; se voglio rimanere competitivo devo fare miglioramento continuo, e quando è il momento fare cambiamenti forti, sul processo, sul prodotto... e come azienda modificare le priorità strategiche.

- Nel quadro di un'ulteriore crescita della complessità del contesto in cui le organizzazioni si trovano a operare, in relazione in particolare (come visto nell'introduzione al corso) ai
 - Cambiamenti demografici, socio-culturali ed economici
 - Cambiamenti tecnologici (digital transformation)
 - Evoluzione "endogena" delle teorie e dei modelli organizzativi



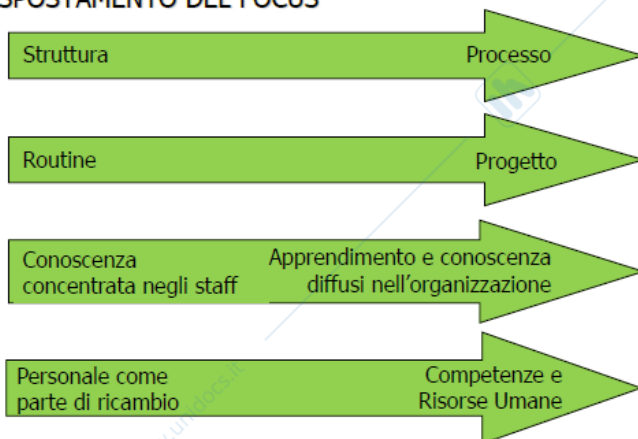
- E' necessario un sistema organizzativo capace di:
 - Perseguire congiuntamente una pluralità di obiettivi (efficienza, qualità, flessibilità operativa) nello svolgimento delle attività correnti
 - Perseguire il miglioramento continuo e l'innovazione radicale
 - Modificare rapidamente le priorità strategiche (flessibilità strategica)

Il successo richiede di essere capaci, di fare miglioramento continuo, di fare innovazione e trasferire l'innovazione nelle attività correnti. Le mie attività sono derivate dalle perturbazioni esterne ma anche endogene (cambiamento e innovazioni anche radicali).



Come hanno fatto le aziende a rispondere a queste sfide? Hanno lavorato soprattutto sullo spostamento di focus tra quello che è scritto a sinistra verso quello che è scritto a destra nella slide. Parliamo delle caratteristiche di modelli organizzativi che le aziende si cercano di dare. Si parla di learning organization, o anche lean organization in senso ampio della vista lean production.

SPOSTAMENTO DEL FOCUS



Da una situazione in cui l'organizzazione preferiva la struttura, a una situazione in cui è data enfasi al processo aziendale, integrazione dell'approccio di processo con la struttura. Il processo (Galbraith) è un potente collegamento laterale, che tiene conto dei legami di interdipendenza tra le attività e dei flussi logici.

Tutte le aziende devono essere capaci di fare e gestire progetti; c'è infatti da seguire l'innovazione.

Prima la gestione della conoscenza era riferita a seguire certe funzioni o aree aziendali, ora consiste nell'apprendimento e diffusione in tutta l'organizzazione.

Le persone oggi sono viste come competenze, risorse umane. È richiesto l'apporto delle persone per il cambiamento.

Rispetto alla classificazione micro-macro, *questi interventi si pongono a livello medio (meso)*; hanno aspetti che riguardano l'organizzazione del lavoro (micro-organizzazione) ma anche aspetti che riguardano la macro-organizzazione.

Vediamo alcune sperimentazioni, che radicalizzano i principi visti. (lean organization)

I principi e le pratiche illustrati nella slide precedente sono alla base delle forme organizzative che frequentemente sono definite come *lean organization* e *learning organization*

Per sviluppare ulteriormente la capacità delle organizzazioni di far fronte all'esigenza di gestire contemporaneamente le attività correnti e il loro miglioramento e le innovazioni radicali *vengono sperimentate nuove soluzioni* basate sulla *radicalizzazione di alcuni dei principi visti* (autonomia, empowerment, ecc.), in presenza d'altra parte anche di aspetti contraddittori (formalizzazione e burocratizzazione). In particolare vedremo:

- Agile organization
- Ambidextrous organization
- Holacracy
- Reti di imprese
- Tendenze alla burocratizzazione

Radicalizzazione dell'autonomia, dell'empowerment...in presenza anche di tendenze contraddittorie.

Salteremo l'organizzazione ambidestra.

-organizzazione agile

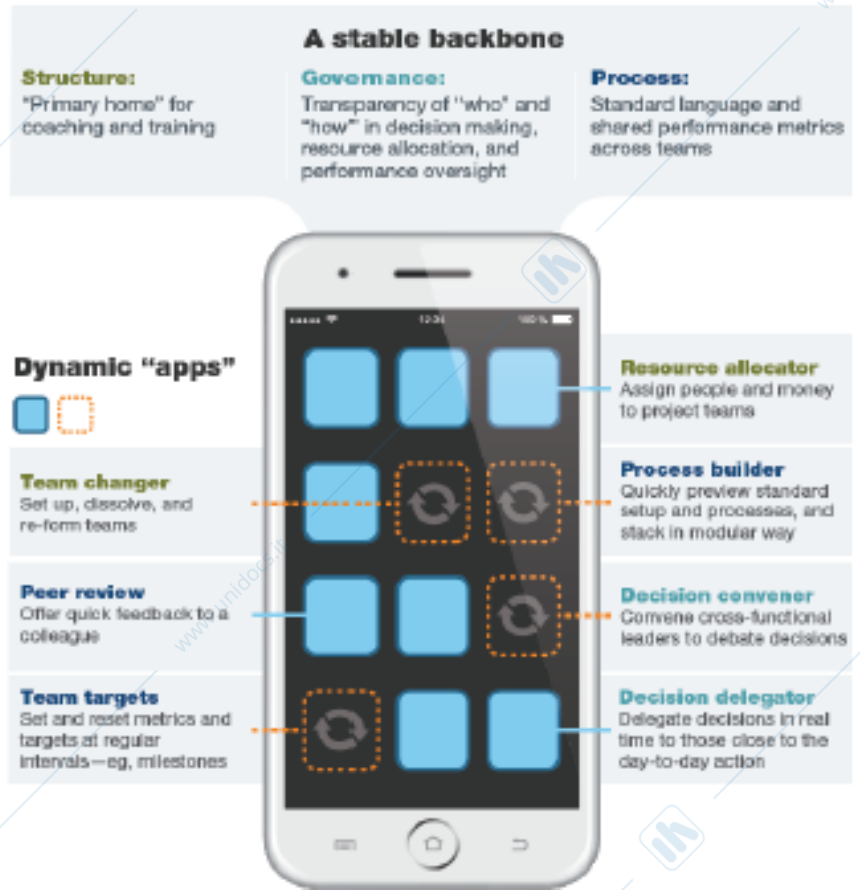
La lean organization dà l'idea di *efficienza nella gestione delle attività correnti; agilità è la capacità di riorganizzarsi per rispondere in modo tempestivo a cambiamenti esterni e interni.*

- Teams autonomi, che possono riorganizzare i processi del lavoro in modo autosufficiente.
- Fondamentale avere però una struttura di base solida. Sistema di governance e processi operativi affidabili e resilienti: ovvero capaci di assorbire delle variazioni mantenendosi efficienti.

Esempio dello Smartphone: SO, abbiamo le app; applicando metafora all'organizzazione vuol dire che abbiamo una Backbone (spina dorsale) che è la struttura di riferimento, relativamente leggera e non troppo gerarchizzata; serve alle persone per avere la *primary home* o gruppo di riferimento che sia *stabile*, dove possa avvenire l'apprendimento. Successivamente nei vari team si consolida l'apprendimento.

I due elementi di uno smartphone:

- **Un supporto stabile:** hardware e sistema operativo
- **Uno strato dinamico:** possibilità di aggiungere, aggiornare, modificare, cancellare app



Fonte: W. Aghina, A. De Smet, and K. Weerda, *Agility: It rhymes with stability*, McKinsey Quarterly, December 2015

- La governance deve aver chiaro come prendere le decisioni in modo chiaro, *chiara disposizione dei processi e allocazione delle risorse*. Sistemi di *misurazione delle prestazioni*.
- Le *app* sono la parte dinamica, servono a diversi scopi: *coordinare le riunioni inter-funzionali*, definizione dei *target per i singoli team e delega*.... Ho dei team che si compongono e vengono dismessi e riordinati a seconda della struttura di base che detta orientamento e regole.








NB – Per mettere in opera soluzioni di tipo 'agility', l'impresa deve sostenere dei costi.

Questi sono giustificati nel caso in cui l'impresa si trova ad affrontare un contesto effettivamente incerto e dispone di una strategia appropriata.

(D. Teece, M. Peteraf, L. Schwi, *Dynamic*...)

- Possiamo avere *organizzazioni che hanno struttura debole e bassa dinamicità*, sono bloccate, i gruppi cercano di realizzarsi e ci sono accuse, tribalità, logiche di potere. Queste aziende sono le cosiddette intrappolate.
- Le *start Up* non sono necessariamente aziende nuove, ma anche aziende “vecchie” che sono caotiche, innovative, con pochi limiti.
- Abbiamo poi aziende avverse al rischio, che lavorano a silos, affidabili e avverse all’incertezza.
- Infine, abbiamo le aziende agili: aziende strutturate ma dinamiche, leggere e collaborative, responsabili, dove circola molta informazione, decision making veloce, potenziamento, resilienza. Attenzione ai costi!

Caratteristiche delle organizzazioni agili:

	Trademark		Organizational agility practices ¹
STRATEGY	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shared purpose and vision ▪ Sensing and seizing opportunities ▪ Flexible resource allocation ▪ Actionable strategic guidance
STRUCTURE	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clear, flat structure ▪ Clear accountable roles ▪ Hands-on governance ▪ Robust communities of practice ▪ Active partnerships and eco-system ▪ Open physical and virtual environment ▪ Fit-for-purpose accountable cells
PROCESS	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapid iteration and experimentation ▪ Standardized ways of working ▪ Performance orientation ▪ Information transparency ▪ Continuous learning ▪ Action-oriented decision making
PEOPLE	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohesive community ▪ Shared and servant leadership ▪ Entrepreneurial drive ▪ Role mobility
TECHNOLOGY	Next generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolving technology architecture, systems, and tools ▪ Next-generation technology development and delivery practices

-strategia chiara per tutta l’organizzazione, condivisa e visibile;

-team autonomi

-processi caratterizzati da cicli di apprendimento e decisioni rapide

-persone molto motivate, coesione imprenditoriale, collaborazione

-tecnologie abilitanti

-Auto-organizzazione:

- **Self-managing teams**
- Dai team leaders alla leadership distribuita
- Dai middle managers ai team coaches
- Dal controllo alla fiducia
- Il supporto delle staff dentro ai team o grazie a professionisti temporanei (consulenti)
- Coordinamento e scambio di conoscenza tra i team con il supporto delle tecnologie digitali

Attenzione ad *attività correnti* e *innovazione radicale*: essere “ambidestri” ovvero focalizzarsi su due aspetti contemporaneamente. Abbiamo un sistema organizzativo che funziona non senza gerarchia, ma ridotta a livelli essenziali, per la capacità di auto coordinamento all’interno dei team e tra i team stessi. Il tema è All-one: ognuno fa parte di un sistema ampio, i team sono autogestiti.

E’ *importante che la leadership cambi*; non abbiamo una leadership definita nel lavoro del team; abbiamo una *leadership distribuita*: ruolo di leader cambia all’interno del team in relazione alla fase di lavoro. Si è leader per problematica; si crea una leadership condivisa.

Si parla di *team coach* ovvero di allenatori, guide che aiutano-supportano il team; bisogna allontanarsi dall’idea di controllo, ma ci si fida (trust) di chi deve svolgere il lavoro.

C’è bisogno di competenze specialistiche, allora lo staff può entrare in relazione con il team, possono esserci anche consulenti temporanei.

Coordinamento e scambio di conoscenza tra i team con il supporto delle tecnologie digitali.

Holacracy:

soluzione organizzativa basata su *flessibilità, adattabilità, efficienza, tempo di risposta in un contesto turbolento*.

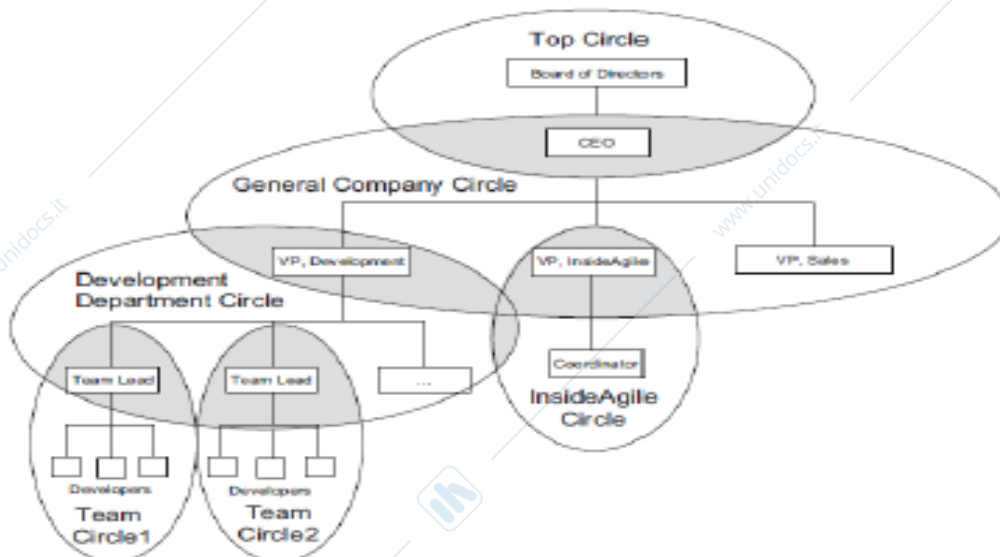
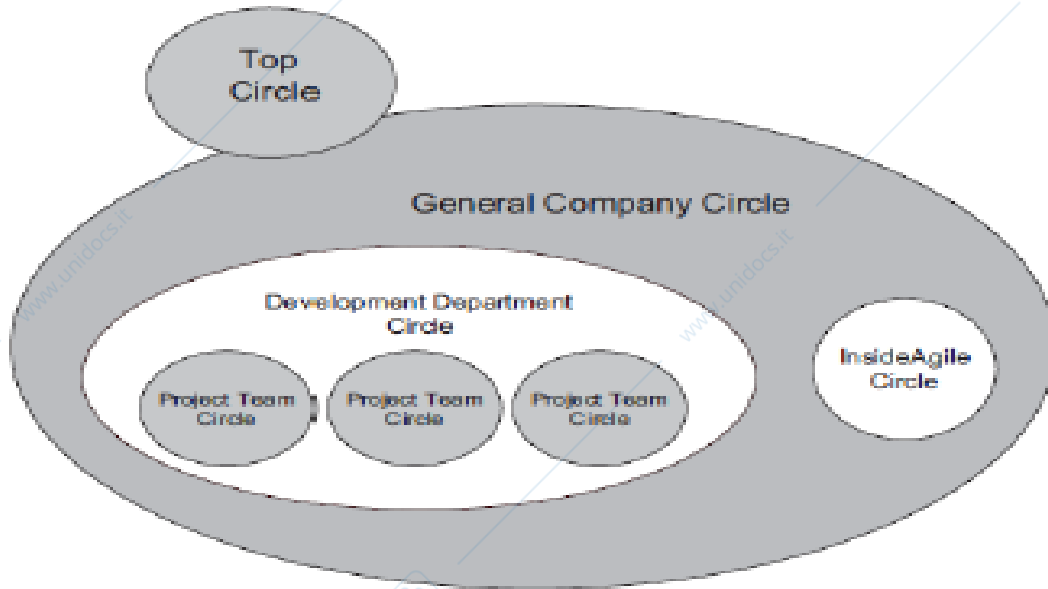
- **Superamento della struttura gerarchica attraverso un decentramento decisionale (*peer-to-peer governance*)**
- **Articolazione dell’organizzazione per teams (*circles*), caratterizzati da:**
 - Definizione del circle a partire dal lavoro da svolgere
 - Funzionamento a *holon*: ciascun circle opera come un’entità auto-organizzata, coordinandosi con le altre entità facenti parte del sistema
 - Organizzazione interna al circle basata sulla definizione di ruoli, invece che in riferimento a un inquadramento professionale
 - Incoraggiamento dell’empowerment individuale
 - Coordinamento interno dei circles ai diversi livelli tramite:
 - *tactical meetings* settimanali
 - *governance meetings* mensili
gestiti da un *facilitator* eletto, che opera applicando steps ben codificati
- **Una ‘costituzione’ che definisce le regole del gioco**

L’organizzazione si basa su un *decentramento decisionale: peer to peer governance*. Ci sono ruoli diversi (distribuzione- vendita...) responsabili quindi di diversi settori. Una persona può far parte di diversi team o “circle”.

Il coordinamento interno avviene tramite *incontri tattici settimanali* e *incontri di governance mensili*, c'è un coordinatore eletto.

Attenzione! *C'è la presenza di regole!* La gerarchia si mantiene, ma c'è un lavoro di coordinamento tra i team che cambia la struttura.

Problemi: le persone devono essere pronte ad assumersi responsabilità; problema di allocazione dei meriti; come si sviluppa il percorso di carriera?



© 2006 Ternary Software, Inc. All Rights Reserved.

Reti di Imprese

- Rete di impresa: esistenza tra due o più organizzazioni di relazioni di lungo termine, caratterizzate da assetti relativamente stabili di regole e di rapporti.
- Le imprese rimangono sostanzialmente autonome e dispongono di ampi spazi di decisione indipendenti dagli altri soggetti della rete
- Tipi di reti: reti naturali (es: distretti industriali) o reti governate, reti verticali (di fornitura) o reti orizzontali, presenza o meno di un'impresa guida; maggiore o minore formalizzazione (es: contratto di rete)
- Vantaggi ricercati:
 - Accesso e condivisione di risorse: realizzazione di economie di scala e di scopo, accesso ai mercati e alle fonti di finanziamento finanziamenti, ecc.
 - Creazione, integrazione e scambio di know how; aumento della capacità innovativa
 - Miglioramento dell'efficienza dei processi interaziendali

Burocratizzazione

Moltiplicazione delle 'norme' rilevanti per il funzionamento organizzativo:

- Norme di natura diversa: leggi, regolamenti, codici di condotta, procedure, ...
- Emesse da Enti Regolatori (legislatore, autorità di settore, organismi di certificazione) o dall'Azienda stessa
- Da applicare in modo cogente o adottate su base volontaria



- Esigenza di **compliance**: accoglimento, applicazione e rispetto della norma
- Introduzione di unità organizzative e strumenti dedicati
- Rischio di burocratizzazione
- Composizione tra obiettivi di compliance e obiettivi di performance

Compliance integrata:

Compliance	Risk Assessment	Documentazione e valutazione dei controlli	Monitoraggio e Testing	Gap Analysis e Action Plan	Follow up/ Reporting
Legge 262/05	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
DLgs 231/01	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
DLgs 231/2007 (Antiriciclaggio)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privacy e data protection	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DLgs 81/08 (salute e sicurezza)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testo unico ambiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità/Norme ISO	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Must
 Nice to have
 Specifico di normativa

Necessità di integrare e razionalizzare rischi e controlli nei vari ambiti in riferimento ai diversi processi aziendali.

(Fonte: *Compliance integrata*, PWC, 2014)