

Lezione del 31 Marzo

Riprendiamo la trattazione riguardante i principi di direzione

Vediamo gli altri 4 principi, che rappresentano le caratteristiche che deve avere la linea gerarchica

- **Unità di comando:** ogni persona all'interno dell'organizzazione deve fare riferimento ad un unico capo, altrimenti ci sarebbero problemi di conflitto e incomprensione e difficoltà del dipendente a capire come muoversi.
Possibili eccezioni: struttura a matrice, in cui si hanno 2 o più capi per ogni dipendente.
- Concetto diverso è quello di **unità di direzione**, vuol dire che ogni unità organizzativa ha un unico capo, un unico responsabile o direttore. Se viene fatto un progetto c'è un unico project manager. Nella matrice io sono un addetto ad una determinata attività, posso avere un capo funzionale, se lavoro in relazione ad un prodotto ho anche un capo che è il responsabile della linea di prodotto. Tuttavia, il Marketing ha un unico capo. Nella matrice è rispettata l'unità di direzione, non l'unità di comando.
- Unità di staff sono poste in una posizione laterale, non hanno comando sulle unità che stanno al di sotto della linea gerarchica. Sono unità che forniscono competenze e servizi alle unità di Linea.
- Ampiezza del controllo: il numero di riporti deve essere tale da non creare problemi di comunicazione e coordinamento.

Quante persone possono essere controllate da un responsabile direttamente?

Relazione diretta = n numero dei diretti dipendenti. A, B, C = 3

Bisogna tener conto delle relazioni incrociate = $n(n-1)$

E delle relazioni dirette di gruppo. Lo studio fatto sulle relazioni permette di capire che il numero adatto di diretti sottoposti si aggira intorno ai 4-5 individui.

Quando mi relaziono ad un soggetto che sta sotto la mia linea gerarchica, devo tener conto delle relazioni che ha con gli altri soggetti.

Occorre tener conto di:

- Limiti del 'campo di attenzione' di una persona
- Natura delle relazioni di cui tener conto nella gestione:
 - 'dirette': tra il capo e ciascun collaboratore
 - 'incrociate': ciò che pensa ciascun collaboratore dei colleghi
 - 'dirette di gruppo': tra il capo e ciascun collaboratore in presenza di altri collaboratori
- Il numero complessivo delle relazioni aumenta in modo esponenziale, raggiungendo rapidamente livelli di complessità non gestibili

N° collaboratori	1	2	3	4	5	6
Relazioni dirette (= n)	1	2	3	4	5	6
Relazioni incrociate (= n(n-1))	0	2	6	12	20	30
Relazioni dirette di gruppo (= n(2 ⁿ /2-1))	0	2	9	28	75	186

- ✓ Teorie contingenti criticano questo sistema, in particolare l'approccio "one best way"; se si hanno compiti standardizzati e misurabili, è molto probabile che il ricorso alla gerarchia si riduca, e che quindi per il capo sia possibile gestire un numero maggiore di persone.
Posso inoltre avere un effetto di mutuo adattamento delle persone, dato dalla competenza adeguata delle stesse. Quindi standardizzazione della capacità. Questo consente un forte auto coordinamento.

Possiamo avere inoltre un modello organizzativo che aumenta la delega e quindi l'autonomia dei dipendenti, ci vuole buon livello di capacità delle persone perché sia possibile.

Indagine sull'ampiezza del comando in varie aziende: abbiamo un andamento che ha più mode, intorno a più numeri (7-15/20-75) numero massimo trovato:127.

Numero dal 5 al 7 aziende software; 15 a 20 vendite; 75 grandi aziende di attività produttive

Passiamo alla teoria della burocrazia:

La sociologia deve studiare l'agire sociale e cercare di spiegarlo in modo 'oggettivo'.

Diverse determinanti:

- Agire razionale rispetto allo scopo perseguito
- Agire razionale rispetto al valore
- Agire determinato da impulsi affettivi e da stati d'animo
- Agire per tradizione, per abitudine.

Le organizzazioni vanno studiate in relazione all'agire sociale.

La 'razionalizzazione formale': una caratteristica distintiva del mondo occidentale moderno.

Conseguenze irrazionali dei sistemi formalmente razionali

Interessante che il soggetto della scuola, Max Weber, sociologo e pensatore è interessato a capire come il potere viene esercitato, per arrivare al tema della burocrazia. Vista in termini positivi, sistema organizzativo in grado di perseguire i fini posti secondo temi di razionalità, affidabilità, imparzialità.

Diverse determinanti: ci sono modi di agire razionali e meno razionali.

-agire razionale rispetto allo scopo perseguito

-agire razionale rispetto al valore

-agire determinato da impulsi affettivi e da stati d'animo.

-agire per tradizione, per abitudine.

Le organizzazioni vanno studiate in relazione all'agire sociale. Vi è una prospettiva di studio dell'organizzazione vista non come sistema che ha una sua logica autodefinita, ma vista come effetto delle persone che vi operano all'interno. Diventa il risultato di questa visione, è *centrale l'azione dei soggetti*. La teoria decisionale prende spunto da questa impostazione.

Era in atto, secondo Weber, una spinta alla definizione di norme e regole che guidano il comportamento degli attori all'interno della società. L'azione dei soggetti che operano nell'organizzazione è guidata da regole di carattere generale: razionalizzazione formale a livello di società. L'approccio è prettamente razionale, porta ad un sistema complesso di norme che regolano il comportamento. Tuttavia, ci sono conseguenze irrazionali di chi opera in questi sistemi secondo Weber. (effetto "gabbia di ferro")

- ✓ Tema del potere: uno specifico comando viene realizzato come conseguenza di averne il possesso.

- **Distingue tra:**
 - 'Potere' o 'autorità'
 - 'Coercizione' o 'dominio'

- **Individua tre tipi di autorità o potere legittimo:**
 - Carismatico
 - Tradizionale
 - Legale

Ci concentriamo sul *potere legittimo*, un potere legittimato da chi lo riconosce. Si parla del *diritto di fare qualcosa o di farlo fare a qualcuno*. Diversi tipi di potere legittimo: il potere carismatico, quello tradizionale e quello legale. Andiamo ad esaminare la fonte di legittimazione, l'apparato amministrativo tipico, i fattori di instabilità.

POTERE	carismatico	tradizionale	Legale (autorità)
Fonte di legittimazione	Carisma, influenza che crea condivisione della visione (leadership di chi conduce). L'autorità va guadagnata e mantenuta con le scelte e il comportamento.	La tradizione, con le sue regole e coordinamenti, conferisce la legittimità a chi comanda	Il potere deriva dalle norme legali che conferiscono ad un determinato ruolo il potere di prendere le decisioni, nell'hp che le leggi siano applicate in modo equo; chi ha il potere deve rispettarle a sua volta. Valore universale delle norme.
Apparato amministrativo (organizzazione e struttura tipica)	Seguaci diretti del leader, i suoi stretti collaboratori. Apparato semplice. Non è definito in modo strutturato ma a cascata.	Sulla base dell'appartenenza ad un determinato gruppo "privilegiato" che ha come fonte di legittimazione la tradizione, ad esempio famiglia di industriali...viene anche ereditato	Burocrazia (che andiamo a vedere)
Fattori di instabilità	Soggetto al fatto che gli elementi che determinano il carisma vengano confermati	Necessità di competenze	Limiti e difficoltà della burocrazia.

Idealtipo secondo Weber: rappresentazione di un determinato fenomeno.

Autorevolezza e autorità sono due aspetti differenti: da una parte si parla di capacità, potere di influenza, valori, visione e adesione; dall'altro si parla di qualcosa di acquisito.

Secondo Weber in contesti di teoria legale:

- ✓ Burocrazia: organizzazione più adatta per far sì che il potere legale si possa realizzare. E' la struttura che è in grado di applicare le regole in modo equo e imparziale. Es: Amministrazione Pubblica, deve essere in grado di seguire e applicare le norme in modo imparziale per tutti. Permette di perseguire gli obiettivi, mettendo in grado di fare scelte razionali per perseguirli. Deve essere equa e professionale.
- Principi alla base di questa forma organizzativa:

-**principio di competenza:** (competenza=ambito di autorità e di potere) posso prendere le decisioni per quanto riguarda un determinato ambito; gli uffici hanno una competenza limitata. Si parla quindi di divisione del lavoro.

-**gerarchia degli uffici:** unità organizzative distribuite su più livelli con chiare indicazioni di dipendenza e ambiti di controllo

-**sistema di regole standard:** garantiscono uniformità, continuità e stabilità delle attività e delle decisioni prese dalle diverse UO. Questo presuppone una preparazione specialistica. Le regole devono essere scritte. L'attività svolta va documentata.

-**impersonalità della gestione:** relazioni sia interne sia esterne devono essere non influenzate da aspetti affettivi, sentimenti, conoscenza. Si deve mantenere il segreto d'ufficio.

-**professione a tempo pieno:** retribuzione fissa, carriera basata sull'anzianità e sulla prestazione. Si ipotizza che l'anzianità dia conoscenza e competenza.

Vediamo l'esempio General Mills

Caso General Mills – Teoria della burocrazia

La General Mills è una delle 500 aziende della classifica Fortune; opera nel settore alimentare; è proprietaria di numerosi brand tra i quali Cheerios, Haagen-Dazs, noti anche in Italia; è proprietaria di due catene di ristoranti tra le più conosciute negli Stati Uniti (*Red Lobster* e *The Olive Garden*) che propongono una cucina di medio livello di ambientazione italiana.

Forti dei successi precedenti i suoi dirigenti decidono di lanciare una terza catena specializzata nella cucina cinese.

Il ristorante prototipo, denominato *Chiss Court*, viene aperto a Orlando, in Florida; i clienti sembrano favorevoli e ben impressionati dall'ambiente e dalla qualità dei piatti proposti.

Entusiasti per la risposta positiva, i manager della GM decidono di espandere rapidamente la nuova catena. Lavorando a ritmi frenetici aprono 38 ristoranti in 9 stati. Ma quando la catena incomincia ad operare a pieno regime emergono i primi problemi: i clienti non sono così entusiasti della qualità del cibo e del servizio ed i volumi di vendita ristagnano. Si cerca di capire il perché. Nello sforzo di aprire tanti ristoranti in breve tempo, si era perso il controllo della qualità. I piatti cinesi sono difficili da preparare a regola d'arte e per garantire una qualità costante ed elevata i dipendenti devono ricevere una formazione intensiva. Erano stati sì definiti gli standard da adottare a livello generale dai restaurant manager, ma non si era in grado di garantirne il rispetto. Inoltre alcune lamentele sulla qualità, emerse anche nel ristorante pilota, non erano state portate a conoscenza dei responsabili. Emergeva come elemento determinante l'insufficienza di regole e standard aziendali.

La soluzione che viene adottata ed applicata di gran fretta è la seguente: far partecipare i restaurant manager ad un corso intensivo di 4 mesi per imparare le regole da seguire nel preparare i piatti e nel servire ai tavoli; formalizzare queste regole in un manuale operativo da utilizzare per l'addestramento del personale e da far applicare quotidianamente; introdurre un nuovo livello gerarchico – i regional manager – incaricati di verificare il rispetto delle regole e procedure aziendali, di curare l'aggiornamento e l'addestramento per la preparazione di nuovi piatti e la realizzazione di nuovi servizi e di far conoscere ed applicare i cambiamenti apportati nel tempo alle regole ed alle procedure operative.

- Si perde il controllo della qualità; vendite ristagnano; alla luce del modello burocratico, cosa possiamo dire sull'azienda?
- ✓ Il primo punto evidente è che rispetto ai 5 principi visti prima, il sistema di regole è standard ma non viene rispettato. Manca una formazione specialistica degli addetti ai piatti.
- ✓ Il secondo elemento è il tema degli uffici e della gerarchia: non era stato riportato ai responsabili il problema relativo alla qualità.

- ✓ Il principio dell'impersonalità è presente: si cerca di dare qualità a tutti i clienti senza discriminazioni.
- Soluzione: far partecipare i restaurant manager ad un corso intensivo di 4 mesi. Manuale operativo da far rispettare. Regional manager (nuova figura gerarchica) verificano il rispetto delle regole e procedure, fanno conoscere ed applicare le regole.

Quali aspetti su cui si fa leva per il cambiamento?

1 sistema di regole, che vengono formalizzate in un manuale operativo.

2 gerarchia degli uffici

3 addestramento, far conoscere e applicare aggiornamenti, regole e procedure.

L'organizzazione ha bisogno di definire un sistema di regole una volta cresciuto, che la rendano più affidabile e stabile nel tempo.

Basta la definizione di regole e procedure? No, infatti:

1 è necessario che gli operatori siano messi in condizione di applicarle, formazione e competenza adeguate.

2 è necessario che si verifichi che le regole vengano applicate (si occupa di farlo in Regional MANAGER)

3 è necessario che vengano migliorate nel tempo

Capacità-competenze-controllo.

La GM ha ceduto la sua catena di ristoranti ad una società che gestisce le catene. Questo nuovo player ha chiuso la catena dei ristoranti cinesi: la competizione di questa catena con i ristoranti a gestione familiare non era sostenibile. Questo spiega che *nell'organizzazione non basta quest'approccio tradizionale*, è necessario un apporto interno che in Cina c'era nei ristoranti a conduzione familiare e mancava in questa catena.

1. *Quali sono i principi del modello burocratico che vengono applicati in questo caso?*

A) Situazione avvio:

- sistema di regole e standard: adottato, ma non sufficiente e non rispettato con conseguente qualità non garantita; carente formazione specialistica
- gerarchia degli uffici: debole e non rispettata (lamentele sulla qualità non portate a conoscenza dei responsabili)

B) Soluzione adottata dopo:

- sistema di regole e standard:
 - o migliorati regole e standard; insegnate ai restaurant manager (corso intensivo di 4 mesi)
 - o formalizzazione di un manuale operativo
- rinforzata la gerarchia degli uffici:
 - o formazione tecnica dei restaurant manager,
 - o introduzione del nuovo livello gerarchico dei regional manager (professione a tempo pieno) con responsabilità di verificare rispetto delle regole, aggiornare e addestrare su nuovi piatti e nuovi servizi; far conoscere e applicare aggiornamenti a regole e procedure

Sia prima che dopo regole e standard puntano a garantire a tutti i clienti un servizio adeguato, senza discriminazioni tra i clienti (impersonalità)

2. La definizione di regole e procedure sarebbe da sola sufficiente a risolvere il problema?

L'esperienza illustrata mostra che non basta: occorre che gli operatori siano messi in condizione di applicarle, che si verifichi che vengano applicate, che vengano aggiornate e migliorate.

NB – I ristoranti della General Mills sono stati successivamente rilevati dalla Darden Restaurant, che ha chiuso il marchio China perché non reggeva la competizione con i ristoranti a gestione familiare.