

Lezione del 3 aprile

Ripasso scorsa lezione

- Si delega la autorità, non la responsabilità. La responsabilità resta dei superiori. Viene piuttosto declinata la responsabilità a livello superiore in responsabilità specifiche di chi esegue il compito. Possiamo dire che nel momento in cui c'è la delega di autorità c'è anche una delega di responsabilità, quindi la responsabilità viene condivisa con chi sta sotto e svolge il compito affidatogli, tuttavia, la responsabilità ultima è di chi ha dato la delega e che sta "sopra" i livelli gerarchici.

Salvo casi particolari definiti da leggi e regolamenti, a livello superiore rimane comunque la responsabilità anche rispetto alle decisioni delegate (rispetto alle quali anche il delegato si è assunto le responsabilità specifiche)

- Secondo le teorie classiche, la responsabilità richiede di avere sempre l'autorità sufficiente per ottenere i risultati di cui si è responsabile. Vero.

Secondo le teorie classiche per definizione la responsabilità corrisponde all'autorità

Si tenga tuttavia presente che nei nuovi modelli organizzativi si creano condizioni nelle quali la responsabilità è più ampia dell'autorità formale. Infatti, l'ottenimento dei risultati di cui una persona è responsabile può essere conseguito non solo esercitando un ruolo a cui corrisponda un'autorità riconosciuta formalmente (peraltro l'esercizio dell'autorità non è di per sé condizione sufficiente per l'ottenimento dei risultati perseguiti) ma anche sulla base dell'autorevolezza, cioè della capacità di influenzare il comportamento di altri.

Su questo principio si basano ruoli di responsabilità come il project manager o il process owner, nel caso in cui ad essi non sia attribuito anche un potere gerarchico formalizzato.

- L'autorità è sufficiente a garantire che i subordinati eseguano gli ordini dei superiori? No, serve anche l'autorevolezza. (Leadership, Carisma)

Autorità/potere legale (o formale): è il diritto di fare qualcosa, o di farla fare a qualcun altro, per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione; si ricordi che esistono anche altre forme di autorità/potere.

Delega: è il processo che porta i manager ad affidare certe attività ad altre persone, nella loro organizzazione, con l'autorità necessaria ad effettuarle.

Responsabilità: è l'obbligo che si configura quando un dipendente accetta l'autorità che il manager gli delega. Con ciò il dipendente accetta anche di essere giudicato in base all'uso che egli fa di tale delega e quindi di ricevere "premi" e "punizioni" in relazione ai risultati ottenuti.

All'aumentare della turbolenza ambientale aumentano la delega operativa e il decentramento decisionale.

Solo con un livello adeguato di delega è possibile realizzare la sufficiente capacità elaborativa dell'organizzazione

Vediamo un ripasso sui principi di direzione e come sono stati messi in crisi dalle nuove teorie:

<i>Principio di direzione</i>	<i>Applicazione classica</i>	<i>Critiche e proposte successive</i>
Divisione del lavoro	Tendenza ad accentuare la specializzazione orizzontale e verticale, con la definizione di mansioni ben definite	Tendenza a contenere la specializzazione (mansioni più ampie, maggiore responsabilizzazione, una certa polivalenza e lavoro in team) per migliorare la motivazione degli addetti (Hertzberg) e l'integrazione ed il controllo del processo (STS e Nuove teorie manageriali)
Unità di comando	Ogni dipendente deve ricevere ordini da un solo superiore gerarchico	Per migliorare la capacità elaborativa si può adottare la matrice (due capi) o introdurre ruoli integratori che forniscono indicazioni agli operatori su aspetti specifici (Galbraith)
Unità di Direzione	Un solo responsabile e un solo programma per ogni unità organizzativa (funzione, divisione, ...)	Generalmente non messo in discussione
Principio scalare	Viene data grande importanza alle relazioni gerarchiche; ricorso limitato a relazioni dirette ("a passerella") tra persone e responsabili appartenenti a diverse unità organizzative; tendenza a moltiplicare il numero dei livelli gerarchici applicando criteri di specializzazione spinti	Per migliorare flessibilità e prontezza di risposta nella gestione delle attività conviene definire obiettivi e delegare la soluzione dei problemi al team (STS) Per migliorare la capacità elaborativa possono essere introdotti collegamenti laterali (Galbraith) L'incremento della delega porta a ridurre il numero dei livelli gerarchici e ad adottare un'organizzazione snella (STS, Galbraith, Nuove teorie manageriali)
Ampiezza del controllo	Un responsabile deve avere pochi rapporti (secondo Graicunas 4-5) per non riscontrare problemi di comunicazione e di coordinamento.	Dipende dai fattori contingenti: <ul style="list-style-type: none"> - tipo di attività (maggiore o minore standardizzazione del processo) - ricorso al mutuo adattamento (grazie alla standardizzazione delle capacità) - Aumento del livello di delega decisionale e ricomposizione delle attività (STS, Galbraith, Nuove teorie manageriali)
Line e staff	Tendenza a incrementare numero e importanza delle staff per una loro accentuata specializzazione, incrementando i costi di struttura.	La ricomposizione delle attività frammentate, attraverso il job enlargement/enrichment e il lavoro in team, e la delega riducono la necessità che le attività di supporto siano svolte da unità specializzate e questo consente la realizzazione di un'organizzazione snella (STS, Galbraith, Nuove teorie manageriali)

Caso new media.

L'ing. Pozzi è stato di recente nominato Direttore Marketing e Vendite (DM&V) della New Media. L'azienda è cresciuta molto negli ultimi anni grazie alle recenti acquisizioni di società già operanti sul mercato, all'ingresso in nuove aree di business e all'ampliamento della presenza a tutto il territorio nazionale.

Con il contributo di un'autorevole società di consulenza decide perciò di riorganizzare la Direzione. Verranno create nove unità operative: quattro unità di Marketing, che seguiranno le quattro classi di prodotti aziendali; cinque unità di Vendite, responsabili delle cinque aree geografiche in cui è stato diviso il territorio nazionale. Si tratta però di decidere la struttura di vertice: se mettere tutte le nove unità operative a diretto rapporto del DM&V oppure se prevedere dei ruoli gerarchici intermedi. Nel valutare le diverse opzioni vengono considerati diversi aspetti: il contesto competitivo in cui opera New Media è molto dinamico e richiede un forte coordinamento tra le funzioni e un'elevata tempestività di risposta; la cultura aziendale è stata finora caratterizzata da un forte accentramento e da un elevato peso delle posizioni gerarchiche; senza trascurare infine il carico di lavoro richiesto per realizzare un adeguato livello di coordinamento.

Per aiutare l'ing. Pozzi a prendere una decisione, rispondete alle seguenti domande:

- a) L'ing. Pozzi si chiede innanzitutto se sia ragionevole che tutti i nove responsabili di unità operativa rispondano direttamente a lui.
Per trovare risposta a questa domanda a quale principio di direzione conviene fare riferimento? Cosa dice questo principio?

Si fa riferimento al principio dell'ampiezza di controllo.

Tale principio sostiene che un responsabile gerarchico deve avere un numero di persone che fanno capo a lui (in gergo *reporti*) definito in modo tale da non causare problemi di comunicazione e di coordinamento.

- b) L'ing. Pozzi sta valutando due soluzioni alternative. Provate ad aiutarlo compilando la tabella seguente. Con riferimento all'alternativa descritta dite:

- a quali teorie organizzative si ispira la soluzione considerata;
- quali sono gli elementi a favore e quali quelli contro l'adozione nel caso della New Media.

Descrizione dell'alternativa	Teorie organizzative alle quali si ispira	Elementi a favore	Elementi contrari
<p>Soluzione A) Un Direttore Marketing e Vendite al quale riportano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il Vice Direttore Marketing, a capo dei Responsabili delle 4 unità di Marketing - Il Vice Direttore Vendite, a capo dei Responsabili delle 5 Aree di Vendita 	<ul style="list-style-type: none"> - Teorie classiche: Principi di direzione e OSL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisione del lavoro per funzioni, rispetta le indicazioni per ampiezza di controllo (Graicunas) - Coerente con tradizione e cultura aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> - Allungamento della catena di comando (due livelli di direzione) e dei tempi di decisione e risposta - Costi di struttura elevati
<p>Soluzione B): Un Direttore Marketing e Vendite al quale riportano i Responsabili delle nove unità organizzative (le 4 unità di Marketing e le 5 Aree di Vendita) con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Task force per la gestione di nuove iniziative - Team di coordinamento su temi specifici - Sistema forte di definizione degli obiettivi e di valutazione risultati 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria di Galbraith 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacia gestionale e tempestività di risposta - Costi di struttura contenuti 	<ul style="list-style-type: none"> - Molto innovativa e antagonista rispetto alla cultura tradizionale

Caso Hewlett-Packard:

Presentazione del caso:

azienda leader nel settore elettronica. Accento marcato lavoro di gruppo e cooperazione. No "Hire and Fire". Dimensione delle vendite a ribasso negli anni 70 ha portato ad abbassare la retribuzione dell'organico. Non si arriva al licenziamento!

Entusiasmo, atmosfera di scambio aperto. Partecipazione a vita aziendale. Rituali e riunioni specifiche per rapporti informali. Storie riguardo agli eroi aziendali.

Ai nuovi assunti presentazione azienda attraverso le diapositive dove viene presentata la storia dell'azienda e la figura del fondatore con la quale ci si può immedesimare. Dichiarazioni ufficiali riguardo ai valori aziendali.

Azienda leader nel settore dell'elettronica, fondata nel 1939 da Bill Hewlett e Dave Packard, è stata caratterizzata da una cultura aziendale nota per l'accento marcato sul lavoro di gruppo e sull'innovazione. L'azienda ha deciso sin dall'inizio di adottare l'etica della cooperazione, scegliendo di non essere un'azienda che si sarebbe limitata a "reclutare e licenziare" (*hire and fire*). Questo principio è stato messo a dura prova in una paio di occasioni nel corso degli anni '70, quando la diminuzione delle vendite costrinse l'azienda ad adottare la cosiddetta politica dei 'nove giorni ogni due settimane', per la quale i dipendenti prendevano un salario ridotto del 10% ed avevano l'orario di lavoro egualmente ridotto del 10%. Mentre altre aziende ricorsero ai licenziamenti, l'HP mantenne intatto il proprio organico, evidenziando così il fatto che tutti membri dell'HP condividevano lo stesso destino e dimostrando che era possibile garantire una certa sicurezza del posto di lavoro anche in condizioni sfavorevoli.

Appartenere a questo gruppo comportava tutta una serie di impegni. Bisognava essere entusiasti del proprio lavoro e pronti a condividere i problemi e le idee con gli altri, in un'atmosfera di scambio aperto e libero. Buona parte di questa etica si basava sull'esempio dato da Hewlett e da Packard, i mitici fondatori, famosi per partecipare attivamente ad ogni aspetto della vita aziendale. Questa etica era rinforzata anche da rituali quali i "brindisi della birra" e le "riunioni del caffè", nonché da tutta una serie di riunioni specifiche che rappresentavano tante occasioni per sviluppare rapporti informali. Abbondavano storielle, vere e proprie leggende e miti relativi agli eroi aziendali: tutto questo contribuiva a comunicare e a rinforzare i valori culturali che stavano alla base della vita e dei successi della HP. Ai nuovi assunti veniva spesso fatta una presentazione dell'azienda attraverso una serie di diapositive che raccontavano come Bill e Dave l'avevano fondata cominciando a lavorare nel garage di Bill e servendosi del forno degli Hewlett per realizzare i primi prodotti. Ai nuovi assunti veniva anche raccontata la storia di quando Bill Hewlett, visitando un sabato pomeriggio un impianto, trovò il laboratorio chiuso e, dopo aver forzato la serratura, lasciò un biglietto con scritto 'Non chiudete più questa porta. Grazie, Bill'. Insieme a tutta una serie di dichiarazioni ufficiali relative alla filosofia aziendale, il messaggio che questi racconti trasmettevano in maniera molto efficace era il seguente: "Alla HP ci fidiamo di te e ti consideriamo importante. Devi sentirti libero di essere entusiasta del tuo lavoro anche di sabato e di poter contribuire e proporre innovazioni in qualunque modo."

Presentazione del caso:

Quali sono i diversi livelli di manifestazione della cultura organizzativa in HP?

Artefatti (aspetti visibili)	Valori espliciti (spetti dichiarati)	Assunti di base
Brindisi della birra, riunioni informali, tutti i rituali per consolidare i rapporti informali	Lavoro di gruppo	Fiducia ed entusiasmo.
Trasferimento cultura ai nuovi membri, storia e figure chiave	innovazione	Condivisione delle informazioni e collaborazione.
Atmosfera di scambio aperto e libero	Collaborazione azienda-dipendenti; stabilità del rapporto; politica dei nove giorni ogni 2 settimane	Apertura al cambiamento.
Porte aperte il sabato		Sentimento di appartenenza.

Caso Monsanto

La Monsanto è un'impresa chimica USA impegnata sia nella chimica tradizionale che nelle applicazioni per l'agricoltura (fosfati, disinfestanti, sementi, ...); è stata tra le prime ad impegnarsi nella produzione di sementi transgeniche.

Alla fine degli anni '90 R. Shapiro, CEO della Monsanto, per stimolare lo sviluppo di applicazioni e del business in settori di punta dal punto di vista della ricerca e dell'innovazione industriale, avvia la sperimentazione di una nuova soluzione organizzativa.

Per stimolare la collaborazione tra diverse funzioni aziendali viene messa in atto una nuova soluzione, nota in azienda come "two in the box". Essa consiste nell'affiancare al responsabile della ricerca lo specialista del marketing o il responsabile operativo. I due manager sono collegialmente responsabili delle scelte di indirizzo e di pianificazione strategica della divisione loro affidata; ciascuno rimane al contempo responsabile della funzione aziendale affidatagli. La nuova soluzione si propone due obiettivi: 'be creative', 'be fast'.

Per esempio, nella divisione cotone, il Dr. Frederick Perlak, noto genetista, viene affiancato a Mr. Kevin Holloway, esperto di marketing e management. I due sono co-direttori. Entrambi hanno 45 anni; hanno forti personalità, sono molto ambiziosi; hanno lo stesso trattamento economico (paga e benefici, bonus compresi); occupano uffici adiacenti ed hanno la stessa segretaria. Perlak non deve né vuole diventare un esperto di marketing, così come Holloway non deve diventare un biologo molecolare, ma entrambi - lavorando a stretto e diretto contatto - acquisiscono un modo diverso di vedere e affrontare le questioni.

E' da valutare fino a che punto la nuova impostazione porti davvero a relazioni cooperative o scateni forti rivalità, ma sembra funzionare. Per esempio grazie alle sue ricerche il Dr. Perlack riceve diversi riconoscimenti sia dalla Monsanto stessa (nel 2000 riceve l'Edgar M. Queeny Award for Science and Technology, il più alto riconoscimento aziendale per meriti scientifici) che dalla comunità scientifica (nel 2007 riceve l'International Award for Research in Agrochemicals).

Così l'esperienza viene diffusa: nei primi anni 2000 si contano una trentina di applicazioni in diversi settori e aree geografiche.

Soluzione "two in the box" affiancare al responsabile della ricerca lo specialista del Marketing o il responsabile operativo, buoni risultati di cooperazione (no conflitti per le attività che devono svolgere, coordinazione favorevole, ci possono essere tuttavia dei contrasti riguardo alle decisioni sulla unità divisionale controllata, in questo caso non succede).

Si sceglie di mettere quindi due responsabili per le divisioni all'interno dell'azienda (es cotone nel testo)

Interpretare il caso alla luce dei principi di direzione aziendale: (Fayol)

Che principi non vengono rispettati? Unicità di direzione a livello della divisione; sto mettendo due capi a capo di una divisione (divisione cotone). Sto guardando all'unità piuttosto che ai dipendenti. Ho due co-direttori, ognuno ha una funzione differente.

L'unicità di comando, nel caso della segretaria, viene rotta. Attenzione alla differenza tra unità di direzione e unità di comando (vedi fogli precedenti).

In generale il principio di unità di direzione è applicato anche nelle organizzazioni moderne e le eccezioni sono limitate perché a fronte dei vantaggi in termini di coordinamento, il non rispetto del principio comporta problemi difficili da gestire, quali l'insorgere di contrasti e rivalità tra le due persone che ricoprono lo stesso ruolo di capo e le conseguenti difficoltà in termini di cooperazione, l'ambiguità in termini di responsabilità, ecc.

Rispetto al tema che sarà affrontato da Galbraith, la soluzione vuole potenziare i collegamenti orizzontali mettendo a diretto contatto i responsabili delle due funzioni chiave della divisione.