

Dirigente “Unitario”

Se si pensa di essere alla guida di un gruppo coeso, si sarà portati ad aspettare ed a pretendere che i dipendenti condividano gli obiettivi dell'azienda e che venga riconosciuto «il diritto dei dirigenti a comandare ed il dovere dei dipendenti di obbedire». Ci si aspetterà che i dipendenti espletino le mansioni per le quali sono stati assunti. Niente di meno, niente di più. Il conflitto sarà considerato come un qualche cosa di disfunzionale e di non desiderato. Per questo il dirigente che si rifà a questo tipo di ideologia cercherà costantemente di eliminare e di sopprimere il conflitto. Dove

prevale questo tipo di ideologia non c'è posto per i processi di natura politica di cui ci occupiamo in questo capitolo. I dirigenti che si rifanno a questa concezione di tipo unitario tendono a considerare l'autorità formale come l'unica fonte legittima di potere; ne consegue che difficilmente riconoscono ad altri il diritto o la capacità di interferire nei processi direzionali. I sindacati sono considerati una maledizione ed il perseguimento di obiettivi personali, attraverso l'uso di tipi diversi di potere, è visto come un comportamento scorretto.

Dirigente “Pluralista”

La caratteristica del dirigente «pluralista» è quella di accettare l'inevitabilità dei processi politici organizzativi. Questo dirigente riconosce che, dal momento che i singoli individui hanno interessi, obiettivi e scopi diversi, è possibile che i dipendenti strumentalizzino la propria appartenenza all'organizzazione per i loro scopi. L'attività di direzione, in questi casi, è primariamente orientata ad equilibrare e coordinare gli interessi dei vari attori organizzativi, in modo che possano collaborare nell'ambito dei vincoli derivati dagli obiettivi formali dell'organizzazione, vincoli che, in buona sostanza, rispecchiano gli interessi di altri attori e, cioè, gli interessi degli azionisti e di coloro che detengono il potere di decidere sui destini dell'organizzazione. Il manager pluralista riconosce che il conflitto e i giochi di potere possono avere effetti sia positivi che negativi; pertanto tenterà di gestire il conflitto in modo tale che, da esso, possa trarre beneficio l'intera organizzazione o, quanto meno, in modo tale che ne siano avvantaggiate le sue personali posizioni. Il dirigente pluralista, dopo tutto, non è politicamente neutro. Partecipa attivamente alla politica dell'organizzazione e definisce il proprio ruolo come quello di un mediatore o di un risolutore di conflitti per ottenere il massimo di risultati.

Dirigente “Radicale”

conflitti organizzativi

Specialmente nelle organizzazioni caratterizzate da una cultura profondamente radicalizzata, in cui i conflitti tra i dirigenti e la forza lavoro sono profondamente radicati e dove non sono possibili soluzioni «vincitore-vincitore». In questi casi, o si procede attraverso negoziazioni formali o si cavalca la tigre in mezzo al giuoco delle forze strutturali proprie del sistema economico e sociale. Possiamo considerare esempi in questo senso quelle contrapposizioni tra il management e la forza lavoro che sfociano in conflitti (contrapposizioni relative alla sostituzione della manodopera specializzata con macchine automatizzate e quindi relative alla chiusura o al trasferimento degli impianti). I rapporti di potere che stanno dietro a questi contrasti spingono spesso i contendenti ad assumere un atteggiamento del tipo «o vittoria totale o lotta fino alla morte», atteggiamento che rende molto difficile il compromesso e che finisce con il portare ad un aumento della disoccupazione o al fallimento dell'impresa. Anche se l'intransigenza che spesso accompagna questi conflitti può apparire a degli osservatori esterni insensata, tale intransigenza può essere comprensibile se si tiene presente l'ideologia radicale che spesso l'accompagna.