

Capitolo 13 - "CONFLITTO, POTERE E POLITICA"

Il **conflitto** è un risultato naturale e inevitabile dell'interazione di persone che possono avere opinioni e valori diversi, che mirano a diversi obiettivi e godono, nell'organizzazione, di un diverso accesso a risorse e informazioni. Gli obiettivi e i gruppi utilizzeranno il proprio potere e l'attività politica per gestire le differenze e i conflitti.

Il conflitto intergruppo nelle organizzazioni

Il **conflitto intergruppo** è caratterizzato da 3 elementi:

- ✓ **identificazione del gruppo**, i dipendenti devono percepire se stessi come parte di un gruppo o di un'unità;
- ✓ **differenza osservabili tra i gruppi**, i gruppi possono essere situati su piani diversi dell'edificio, i membri possono provenire da diversi contesti sociali. La capacità di identificarsi come una parte di un gruppo e osservare differenze rispetto ad altri gruppi è necessaria per il conflitto;
- ✓ **frustrazione**, se un gruppo raggiunge il proprio obiettivo, l'altro non lo farà.

Il **conflitto intergruppo** può essere definito come il comportamento che si verifica tra gruppi di un'organizzazione quando i partecipanti si identificano con un gruppo e hanno la percezione che un altro gruppo possa bloccare il raggiungimento dei loro obiettivi.

Per **competizione** si intende la rivalità tra i gruppi nel contendersi un premio comune, mentre il conflitto presume interferenze dirette con il raggiungimento degli obiettivi.

Il conflitto può verificarsi orizzontalmente, tra le unità, o verticalmente, tra diversi livelli di organizzazione. Un'altra fonte tipica di conflitto si verifica tra gruppi quali sindacati e management. Il conflitto può sorgere anche tra divisioni o unità commerciali diverse all'interno di un'organizzazione.

Le fonti del conflitto

Alcune specifiche caratteristiche organizzative possono generare conflitto. Le fonti di conflitto intergruppo sono:

Incompatibilità di obiettivi. Il raggiungimento degli obiettivi di un'unità interferisce spesso con gli obiettivi di un'altra unità. Il potenziale conflitto è quello tra marketing e produzione, perché gli obiettivi di queste due unità sono spesso in contrasto. Il marketing cerca di aumentare l'ampiezza della linea di prodotto per andare incontro alle preferenze dei clienti con la varietà, ma una linea di prodotto ampia significa cicli di produzione più brevi e costi maggiori.

Differenziazione. E' definita come la differenza negli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di varie unità funzionali. La specializzazione funzionale richiede personale con formazione, capacità, attitudine e orizzonti di tempo. La mancanza di fiducia all'interno dell'organizzazione può accentuare queste differenze naturali e incrementale il potenziale di conflitto tra le unità e con i top manager.

Interdipendenza dei compiti. Si riferisce alla dipendenza di un'unità da un'altra per materiali, risorse o informazioni. All'aumentare dell'interdipendenza aumenta il conflitto, nell'interdipendenza generica, le unità hanno poca necessità di interagire e il conflitto è minimo. Maggiore interdipendenza significa che le unità premono per avere una risposta veloce in quanto il loro lavoro non può procedere se non arriva il contributo dell'altra unità.

Risorse limitate. Le organizzazioni hanno denaro limitato, strutture fisiche, risorse di personale e umane da condividere tra tutte le unità. Per centrare i propri obiettivi, i gruppi vogliono aumentare le risorse di cui possono disporre e ciò li porta al conflitto. I manager possono sviluppare strategie per ottenere il livello auspicato di risorse.

Le risorse sono anche indicatori di potere e dell'influenza all'interno di un'organizzazione.

Modello razionale e modello politico

Nel **modello razionale** di un'organizzazione, gli obiettivi sono allineati, c'è una differenziazione minima, le unità sono caratterizzate da interdipendenza generica e le risorse sembrano abbondanti.

I comportamenti non sono casuali o accidentali, gli obiettivi sono chiari e le scelte fatte in modo logico.

Nel **modello politico** le differenze sono grandi e i gruppi dell'organizzazione hanno interessi, obiettivi e valori separati. Il disaccordo e il conflitto sono normali, quindi il potere e l'influenza sono necessari per prendere le decisioni. Questo modello descrive le organizzazioni che si impegnano per un processo decisionale democratico che faccia partecipare e conferisca potere ai lavoratori.

Il potere e le organizzazioni

Il **potere** è la forza intangibile nelle organizzazioni, definito come la capacità potenziale di una persona di influenzare altre persone ad esigere un ordine o a fare qualcosa che altrimenti non farebbero.

Il potere è la capacità di una persona o di un'unità in un'organizzazione di influenzare altre persone per conseguire i risultati desiderati. La fonte deriva spesso da un rapporto di scambio in cui una posizione o unità fornisce risorse scarse o di valore ad altre unità.

Potere individuale e potere organizzativo

I manager hanno 5 fonti di potere personale:

1. **potere legittimo**, è l'autorità garantita dall'organizzazione alla posizione formale che il manager ricopre;
2. **potere di ricompensa**, deriva dalla capacità di conferire ricompense, promozioni, aumenti ad altre persone;
3. **potere coercitivo**, l'autorità di punire o raccomandare una punizione;
4. **potere della competenza**, deriva dalle maggiori capacità o conoscenze sui compiti da svolgere;
5. **potere di riferimento**, deriva da caratteristiche personali tali che spingono ad ammirare i manager ed emularli o identificarsi con loro.

Potere e autorità

Anche l'**autorità** è una forza con cui ottenere i risultati desiderati, ma solo quando previsto dalle relazioni di gerarchia formale e di controllo. Sono tre le proprietà che identificano l'autorità:

1. l'autorità è conferita a posizioni organizzative, le persone hanno autorità per la posizione che ricoprono, non per le loro caratteristiche o risorse personali;
2. l'autorità è accettata dai subordinati, i subordinati eseguono gli ordini perché credono che i titolari della posizione abbiano un diritto legittimo di esercitare l'autorità;
3. l'autorità fluisce lungo la gerarchia verticale, l'autorità si esplica lungo la catena formale di comando e le posizioni al vertice della gerarchia sono investite di più autorità formale di quelle alla base.

Nelle organizzazioni, il potere organizzativo può essere esercitato verso l'alto, verso il basso e orizzontalmente; l'autorità formale è esercitata verso il basso lungo la catena gerarchica ed equivale al potere verticale e al potere legittimo.

Fonti verticali di potere

Ci sono quattro fonti principali del potere verticale:

Posizione formale. I dipendenti di tutta l'organizzazione accettano il diritto legittimo del top management di stabilire obiettivi, prevedere decisioni e dirigere le attività. Il potere che proviene da posizioni formali è chiamato **potere legittimo**.

L'assegnazione di potere ai quadri intermedi e al personale è importante perché il potere permette ai dipendenti di essere produttivi: i dipendenti svolgono lavori non di routine e partecipano a gruppi e task force autonomi per risolvere i problemi, sono incoraggiati a essere flessibili e creativi e ad utilizzare la propria capacità.

Risorse. Le organizzazioni distribuiscono quantità consistenti di risorse, ogni anno nuove risorse sono assegnate dal top management sotto forma di budget. L'alta direzione controlla le risorse e può determinare la loro distribuzione. L'assegnazione di risorse crea anche rapporti di dipendenza.

Controllo delle premesse alle decisioni e delle informazioni. Significa che l'alta direzione pone dei vincoli sulle decisioni prese a livelli inferiori, specificando un quadro decisionale di riferimento e delle linee guida. Il top management decide quale obiettivo un'organizzazione proverà a raggiungere, come aumentare la quota di mercato, mentre i dipendenti di livello più basso decidono come deve essere raggiunto un obiettivo.

Il controllo delle informazioni costituisce una fonte di potere. I manager sanno che nelle organizzazioni di oggi le informazioni sono una risorsa primaria.

Anche il middle management e i dipendenti di livello più basso hanno accesso ad informazioni in grado di aumentare il loro potere.

Centralità nella rete. Indica che si è collegati in un nodo centrale dell'organizzazione e si ha accesso a informazioni critiche per il successo dell'azienda.

I dirigenti superiori aumentano spesso il loro potere circondandosi di una rete di subordinati leali e usandola per tenersi informati su ciò che accade nell'organizzazione.

I dipendenti aumentano la loro centralità nella rete diventando conoscitore ed esperti di particolari attività o caricandosi di compiti difficili e acquisendo conoscenze specifiche che li rendono indispensabili ai superiori.

Fonti orizzontali di potere

Il **potere orizzontale** fa riferimento al rapporto tra unità. Di solito tutti i direttori di unità sono allo stesso livello sull'organigramma. Il potere orizzontale non è definito in base alla gerchia formale o all'organigramma: ogni unità dà un contributo unico al successo organizzativo.

Si dispone di alcuni indicatori che forniscono delle spiegazioni iniziali sulle differenze di potere tra unità.

Contingenze strategiche. Sono eventi e attività sia interni sia esterni ad un'organizzazione, essenziali per l'ottenimento degli obiettivi organizzativi. Le unità implicate al presidio delle contingenze strategiche per l'organizzazione tendono ad avere più potere.

L'appoggio delle contingenze strategiche al potere è simile al modello di dipendenza dalle risorse; esso suggerisce che le unità direttamente responsabili delle questioni chiave riguardanti le risorse o le dipendenze dall'ambiente esterno tenderanno ad acquisire maggiore potere.

Fonti di potere. Ci sono cinque fonti di potere, che si sovrappongono, ma ognuno fornisce un modo utile per misurare il potere orizzontale:

- ✓ **dipendenza**, è un elemento chiave alla base del potere relativo. Il potere deriva dall'avere qualcosa che qualcun altro vuole. L'unità che riceve risorse è in una posizione inferiore rispetto all'unità che le fornisce. Importanti sono anche il numero e la forza delle dipendenze. Allo stesso modo, un'unità che si trovi in una posizione di scarso potere può guadagnare potere attraverso le dipendenze;
- ✓ **risorse finanziarie**, il denaro può essere convertito in altri tipi di risorse che sono necessarie ad altre unità, genera dipendenza. Le unità che producono reddito per un'organizzazione hanno un potere maggiore;
- ✓ **centralità**, riflette il ruolo di un'unità nell'attività principale di un'organizzazione. È associata al potere perché riflette il contributo dato all'organizzazione;
- ✓ **non sostituibilità**, significa che le funzioni di un'unità non possono essere svolte da altre risorse

- disponibili facilmente.** Se un'organizzazione non ha alcuna fonte alternativa di conoscenza e informazioni, il potere dell'unità sarà maggiore;
- ✓ **fronteggiare l'incertezza, gli elementi dell'ambiente possono cambiare velocemente e risultare complessi e imprevedibili. Di fronte all'incertezza, i manager dispongono di poche informazioni sulla base delle quali intraprendere azioni appropriate.** Una delle tecniche per fronteggiare l'incertezza è l'attività revisionale, o ottenere informazioni in anticipo, un'unità può ridurre l'incertezza di un'organizzazione prevedendo un evento, o precedendo e prevenendo elementi negativi, o assorbire, quando un'unità esegue delle azioni per ridurre le conseguenze.

I processi politici nelle organizzazioni

La **politica** è intangibile e difficile da misurare, è nascosta alla vista ed è difficile da osservare in modo sistematico.

Definizione

La **politica** è l'uso del potere per influire sulle decisioni al fine di ottenere quei risultati. L'esercizio del potere e l'influenza hanno condotto a due modi di definire la politica:

- ✓ come un comportamento volto all'interesse personale o
- ✓ come un processo di decisione naturale delle organizzazioni

La **politica** è finalizzata alla realizzazione dell'interesse personale, implica attività che non sono legittimate entro l'organizzazione, la politica implica l'inganno e la disonestà per scopi di interesse personale e conduce al conflitto e alla disarmonia all'interno dell'ambiente di lavoro. Anche se la politica può essere usata in modo negativo, l'uso appropriato del comportamento politico serve agli obiettivi dell'organizzazione.

Il **potere** può essere visto anche come un processo di decisione naturale nelle organizzazioni, finalizzato a risolvere le differenze tra i gruppi di interesse dell'organizzazione. La **politica** è il processo di contrattazione e di negoziazione utilizzato per superare i conflitti e le differenze di opinione.

Per **politica organizzativa** si intende che l'esercizio dell'attività politica entro l'organizzazione implica l'acquistare, sviluppare e utilizzare potere e altre risorse per ottenere il risultato desiderato quando c'è incertezza o disaccordo sulle scelte.

Il comportamento politico può essere una forza sia positiva sia negativa. L'incertezza e il conflitto sono naturali e inevitabili, e la politica è il meccanismo per raggiungere un accordo; essa comprende discussioni informali che permettono ai partecipanti di arrivare al consenso e di prendere decisioni.

Quando si usa l'attività politica?

La **politica** è un meccanismo per giungere al consenso quando l'incertezza è alta e c'è disaccordo sugli obiettivi, o le priorità dei problemi.

I **tre ambiti dell'attività politica** (le aree in cui la politica gioca un ruolo) **nella maggior parte delle organizzazioni sono il cambiamento delle strutture, la successione del management e l'assegnazione delle risorse.**

Le riorganizzazioni strutturali colpiscono il cuore dei rapporti di potere e autorità.

I cambiamenti organizzativi come l'assunzione di nuovi dirigenti, le promozioni e i trasferimenti hanno un significato politico in particolare ai livelli organizzativi dove l'incertezza è alta e le reti di fiducia, cooperazione e comunicazione tra dirigenti sono importanti.

La terza area di attività politica è l'assegnazione delle risorse, che riguardano tutte le risorse necessarie alle attività organizzative, come stipendi, bilanci operativi, dipendenti, ecc.

L'utilizzo del potere, della politica e della collaborazione

Il potere nelle organizzazioni è connesso alla struttura organizzativa, spesso sono la posizione e la responsabilità più che la personalità e lo stile a determinare l'influenza del manager sui risultati dell'organizzazione. L'impiego del potere passa tuttavia attraverso il comportamento politico individuale.

Tattiche per aumentare il potere

Le tattiche per aumentare il potere sono quattro:

- ✓ **entrare in aree ad alta incertezza:** Una fonte di potere per un'unità deriva dalla capacità di far fronte a delle incertezze. Le incertezze possono nascere da arresti sulla linea di assemblaggio, dalla qualità necessaria a un nuovo prodotto o dall'incapacità di prevedere la domanda per nuovi servizi. I compiti incerti non saranno risolti immediatamente, sarà necessario procedere per prove ed errori;
- ✓ **creare dipendenze:** Le dipendenze sono un'altra fonte di potere. Quando l'organizzazione dipende da un'unità per informazioni, materiali, conoscenza o esperienza, quell'unità deterrà potere sugli altri. Questo potere può essere aumentato generando obblighi, fare del lavoro aggiuntivo che supporta altre unità obbligherà tali unità a ricambiare in futuro. Si può ridurre la dipendenza da altre unità acquisendo informazioni o l'esperienza necessaria;
- ✓ **fornire risorse scarse:** Le risorse sono importanti per la sopravvivenza delle organizzazioni. Le unità che accumulano risorse e le forniscono a un'organizzazione sottoforma di denaro, informazioni o strutture saranno potenti.
- ✓ **soddisfare le contingenze strategiche:** La teoria delle contingenze strategiche afferma che alcuni elementi nell'ambiente esterno e all'interno dell'organizzazione sono particolarmente importanti per il successo organizzativo. Nella misura in cui una contingenza è nuova o non viene soddisfatta, c'è spazio perché un'unità si muova in quell'area critica e aumenti la sua importanza e il suo potere.

Tattiche politiche per l'utilizzo del potere

L'uso del potere nelle organizzazioni richiede sia esperienza che volontà. Le tattiche per l'utilizzo del potere per influire sui risultati delle decisioni sono:

- ✓ **creare coalizioni:** Creare una coalizione vuol dire impegnare il tempo a parlare con altri manager per convincerli del proprio punto di vista. Importante è la predisposizione di buoni rapporti interpersonali, basati sulla stima, fiducia e rispetto. Affidabilità e volontà di lavorare con altri piuttosto che sfruttare fanno parte della creazione di una buona coalizione.
- ✓ **espandere la rete:** Le reti possono essere estese:
 1. arrivando a stabilire un contatto con ulteriori manager,
 2. cooptando i dissidenti.Il primo approccio serve a costruire nuove alleanze attraverso l'assunzione, il trasferimento, e la promozione; il secondo approccio, la cooptazione è l'atto di includere un dissidente nella propria rete.
- ✓ **controllare le premesse alle decisioni:** Controllare le premesse alle decisioni significa porre dei limiti alla libertà di una decisione, una tecnica consiste nel selezionare o limitare le informazioni fornite ad altri manager. Un metodo comune è semplicemente di evidenziare gli aspetti migliori della propria unità.

Le premesse alle decisioni possono essere ulteriormente influenzate ponendo limiti al processo decisionale. Le decisioni possono essere influenzate dai punti messi all'ordine del giorno per una riunione importante o anche la sequenza in cui tali punti sono discussi;
- ✓ **aumentare la legittimità e la competenza:** I manager possono esercitare la massima influenza in aree in cui è riconosciuta la loro legittimità e competenza. Se una richiesta è fatta all'interno dell'ambito di competenza di un'unità ed è coerente con l'interesse riconosciuto dell'unità, le altre tenderanno a soddisfarla;
- ✓ **rivolgere un appello diretto:** Se i manager non domandano, raramente riceveranno. L'attività

politica è efficace solo quando gli obiettivi e le necessità sono resi espliciti in modo che l'organizzazione possa rispondere. Una proposta assertiva e diretta può essere accettata perché gli altri manager non hanno una alternativa migliore. Una proposta esplicita riceverà un trattamento positivo, in quanto le altre alternative sono meno definite.

Il potere funziona al meglio quando è silenzioso, richiamare l'attenzione su di esso equivale a perderlo, affermazioni esplicite di potere sono fatte da chi il potere non lo detiene, e non sono necessarie.

Tattiche per l'aumento della collaborazione

Il potere e la tattica politica sono mezzi importanti per portare a compimento i progetti all'interno dell'organizzazione. Importante è ridurre il conflitto stimolando la cooperazione e la collaborazione tra unità per sostenere il conseguimento degli obiettivi organizzativi.

Le tattiche per l'aumento della collaborazione sono:

- ✓ **creare strumenti di integrazione:** I gruppi, le task force e i project manager a cavallo possono essere utilizzati come strumenti di integrazione. Coinvolgere rappresentanti di unità in conflitto in gruppi congiunti di risoluzione dei problemi è un modo efficace per aumentare la collaborazione. Gruppi e task force riducono il conflitto e aumentano la cooperazione perché integrano il personale di varie unità.
- ✓ **utilizzare il confronto e il negoziato:** il **confronto** si verifica quando le parti in conflitto si confrontano direttamente le une con le altre e provano a considerare le differenze reciproche,. La **negoziazione** è il processo di contrattazione che si verifica durante il confronto e che permette alle parti di raggiungere sistematicamente una soluzione. Il confronto e la negoziazione implicano qualche rischio; non c'è alcuna garanzia che le discussioni si concentreranno su un solo oggetto di contesa o che le emozioni saranno controllate.
Un tipo di negoziato per risolvere le divergenze tra lavoratori e management è la **contrattazione collettiva**;
- ✓ **programmare una consulenza intergruppo:** Quando il conflitto è intenso e durevole e i membri delle unità sono diffidenti e non cooperativi, i top manager possono intervenire come terza parte per aiutare a risolvere il conflitto, in quanto implica il coinvolgere delle parti in contrasto, dando modo ad ognuna di presentare la sua versione della realtà. Questo processo è chiamato anche mediazione sul posto di lavoro;
- ✓ **praticare la rotazione delle persone:** **Rotazione** significa che può essere chiesto ad individui di unità di lavorare in un'altra unità in maniera provvisoria o permanente. Questo permette uno scambio sicuro e accurato nei punti di vista e delle informazioni;
- ✓ **creare una missione condivisa e degli obiettivi sovraordinati:** Un'altra strategia per il top management consiste nel creare una missione condivisa e stabilire obiettivi superiori che richiedono una cooperazione tra unità. Le organizzazioni con una cultura forte e adattiva dove i dipendenti condividono una visione di sviluppo della loro impresa, è più probabile che abbiano un personale unito e cooperativo.
Gli obiettivi devono essere sostanziali e ai dipendenti deve essere concesso il tempo di lavorare in cooperazione per tali obiettivi. Il più potente obiettivo è la sopravvivenza dell'impresa, se un'organizzazione sta per fallire e si rischia di perdere il posto di lavoro, tutti i gruppi cercando di salvare l'organizzazione dimenticando le loro differenze.