

che durante le ore di lavoro i nostri dirigenti hanno, nell'ordine, contatti più frequenti con i subordinati (65%), con i superiori (60%), con i colleghi dello stesso ramo (53%) e di altri rami (44%), più che con clienti e fornitori (35%) e rappresentanti sindacali (14%) (TAB. II. 13). Il dato relativo agli incontri con i superiori ci conferma, per altra via, che costoro sono un costante polo di interazione per i nostri dirigenti ed è probabile che le difficoltà sopra indicate siano da mettere in relazione anche a questi incontri molto frequenti e diretti. Sempre nell'ambito delle relazioni interpersonali, si constata che il 27% ha tenuto conversazioni informali di lavoro, ma solo il 7% ha espletato la propria attività con il metodo del lavoro di gruppo. Un consistente numero di intervistati si è dedicato alle analisi di documenti e procedure varie con la prevalenza dello studio di pratiche burocratico-amministrative, cui seguono le attività di programmazione e di studio di progetti tecnici. Questo gruppo di attività nella "tavola dei tempi" è presente sporadicamente anche nel giorno festivo; da altre risposte sappiamo peraltro che questo tipo di "straordinari" durante l'anno si verifica, specialmente in alcuni settori, per un numero rilevante di dirigenti (cfr. TAB. I. 2).

L'esistenza di tensioni tra i dirigenti di diverso livello e, in particolare, tra la media ed alta dirigenza è molto eloquentemente documentata anche dai giudizi sui maggiori ostacoli al buon andamento delle aziende (TAB. II. 14). Tra le alternative di risposta, il valore modale (25%) riguarda "l'incapacità strategica dell'alta dirigenza". Ad essa dunque si guarda con forte atteggiamento critico e si imputa la responsabilità di non svolgere la funzione imprenditoriale. In questo giudizio rieccheggia anche tutta la diffidenza propria dei livelli più tecnici nei confronti di quelli più politici, siano essi interni all'azienda o esterni ad essa

Un dirigente ad alto livello non ascolta, ma cerca di imporre la sua volontà. Questo avviene a causa della soddisfazione che dà il potere di fare accettare agli altri la propria opinione. Ma è anche una difesa, perché se a posteriori la decisione si rivelasse sbagliata e gli altri non erano d'accordo, ovviamente è il dirigente che ha sbagliato. Se invece tutti sono d'accordo e accettano, allora tutti hanno sbagliato: il dirigente nel proporre e gli altri nell'accettare (PRGA).