

# Dinamiche dell'azione organizzata. Il potere nelle imprese

Flavia Blumetti e Maurizio Cappelletti

Immaginandole come un iceberg, nelle organizzazioni sussistono almeno tre aspetti fondamentali: l'aspetto razionale, quello comportamentale e quello politico. L'aspetto razionale rappresenta la parte più immediata e visibile dell'iceberg riguardando essenzialmente procedure, schemi, vantaggi competitivi, gestione di portafoglio ecc. L'aspetto comportamentale si presenta invece più incerto. Esso comprende i processi di comunicazione, la motivazione, la gestione dei conflitti, un sistema di regole labili e incerte dove l'elemento umano è quello più imprevedibile. Infine, l'aspetto politico che costituisce l'elemento meno visibile dell'iceberg e quindi quello più oscuro, più minacciante e meno conosciuto riguardando le relazioni di influenza, il potere, le coalizioni, i comportamenti irrazionali che condizionano le decisioni nelle organizzazioni.

Non è possibile prescindere dai tre aspetti. Essi coesistono nelle organizzazioni talvolta con la prevalenza dell'uno altre volte con la prevalenza dell'altro aspetto. Il potere come influenza, autorità, politica costituisce pertanto un comportamento pervasivo e persuasivo nella vita organizzativa e non è possibile farne a meno.

L'esercizio del potere, nelle sue diverse forme e manifestazioni, ha radici storiche rappresentando, almeno nel mondo occidentale, il modello dominante nella gestione di tutte le relazioni sociali, siano esse formali o informali.

Il potere dunque rappresenta un comportamento ricorrente che identifica, nella sua forma più elementare, la "capacità di imporre a una controparte un comportamento che avrebbe altrimenti evitato" ma anche la "capacità di controllare i margini di incertezza presenti nei propri rapporti con altri soggetti". Da questa semplice definizione si dovrebbe evince chiaramente che:

- 1) L'esercizio del potere può avvenire solo all'interno di una relazione sociale
- 2) Il concetto di potere è inseparabile da quello di dipendenza laddove quest'ultima ne costituisce l'antitesi: più dipendo da una controparte meno ho potere
- 3) L'esercizio del potere non è assoluto né unidirezionale ma "bilanciato" nel senso che se A ha potere su B (B dipende da A), B ha un potere sia pur minimo su A, ovvero, seppur in modo lasco A dipende da B per qualcosa altrimenti non avrebbe senso influenzare B. Ad esempio, un manager ha potere sui propri subordinati ma dipende da essi per l'espletamento delle attività loro assegnate.

In sintesi, il potere è un processo relazionale che coincide con la capacità di persuadere e che si manifesta con modalità diverse, verticalmente e orizzontalmente (formando una coalizione con i propri pari livello), che condiziona, oltre all'insieme dei rapporti interni, il funzionamento dei principali processi aziendali.

Dal momento che la forma di potere più nota è quella che viene agita verticalmente dall'alto verso il basso, che corrisponde generalmente con il grado gerarchico, è nostro interesse esaminare una forma di potere meno "documentata" ma alquanto diffusa che ha – scusando il gioco di parole – molto potere nel condizionare il clima interno dell'organizzazione in cui esso si esercita. Esiste, infatti, una particolare forma che risulta più minacciosa rispetto ad altre poiché agisce in maniera capillare coinvolgendo non coloro che hanno potere in quanto responsabili di un certo livello ma coloro che, pur non avendo dei poteri riconosciuti *sulla carta*, di fatto costituiscono dei veri e propri poli di potere in

grado di compiere delle scelte, di influenzare gli altri modificando lo stato preesistente. Queste coalizioni solitamente sfuggono al controllo dei diretti superiori agendo appunto in maniera latente.

Tali manifestazioni dimostrano che il potere è cosa diversa dall'autorità formale che si connette al grado gerarchico ricoperto nell'organizzazione, mentre non necessariamente vi è una corrispondenza diretta tra grado gerarchico e sfera di potere. Infatti, se un inferiore gerarchico riesce a conservare dei margini di imprevedibilità nel modo in cui compie il suo lavoro, è proprio su quei margini che egli riesce a sfuggire al controllo del suo diretto superiore. Valga come esempio l'azione di quei tecnici che, avendo il monopolio su una serie di informazioni, sono spesso loro a stabilire tempi e modalità degli interventi e i superiori devono limitarsi a prenderne atto. Rientra in questa manifestazione anche l'azione di quei soggetti che, aspettandosi un passaggio di grado, vedono scivolare quella possibilità perché assegnata ad altri ritenuti non idonei da cui, tra l'altro, dovranno dipendere e di cui misconosceranno l'autorità. Si tratta sicuramente di quei soggetti che pur non avendo un ruolo gerarchico, occupano posizioni strategiche detenendo e controllando informazioni altrettanto strategiche.

Le organizzazioni dunque sono continuamente sottoposte a lotte di potere più o meno esplicite che necessariamente devono essere gestite e contrastate allorché ad essere messo in crisi è il benessere dell'azienda; esse sono arene esposte all'interno delle quali attori individuali e collettivi si influenzano reciprocamente.

In tale contesto, un ruolo importante è sicuramente quello del Vertice il cui potere, ma ancor prima la cui autorità formale non sempre viene riconosciuta. Sia proprietà o management, il Vertice dovrebbe avere in sé quell'autorità e quell'autorevolezza riconosciutagli formalmente perché espressione di un potere legittimo derivante non solo dalla posizione occupata nella gerarchia organizzativa e basato sull'assunto che i subordinati accettano tale legittimità e quindi eseguono ordini e direttive. Perché il potere sia esercizio di un comportamento atto a presidiare gli equilibri presenti in azienda, il Vertice, più di tutti, dovrebbe far sì che altri lo riconoscano, e lo riconoscano anzitutto in quanto responsabile dell'azienda e punto di riferimento per tutti. Detto in altri termini, perché il Vertice sia riconosciuto come tale e non solo sulla carta, non basta che agisca per acquisizione di un potere legittimo; è opportuno che gli venga riconosciuto al tempo stesso un potere che si basi essenzialmente sulle competenze e sulla capacità di porsi come modello di riferimento. Se in quest'ultimo caso l'influenza è generata dalla personalità, dallo stile di comportamento, dalla capacità di essere per gli altri un modello da emulare o comunque da seguire, nel caso in cui il potere derivi dalla competenza l'abilità coincide con la capacità di influenzare gli altri, e non solo i subordinati, grazie alle proprie esperienze, conoscenze, specializzazioni eccetera.

Addirittura, in momenti come questi, in cui il contesto economico e sociale è pressoché mutevole, dal modo in cui si pone il Vertice dipende la stessa capacità dell'azienda di sopravvivere, rispondendo bene e all'azione dei fattori esterni e all'azione delle spinte interne.