

LE DINAMICHE DEL POTERE

UNO SPUNTO NARRATIVO E METODOLOGICO

Come si sviluppano le dinamiche del potere
in contesti organizzativi strutturati



Massimiliano Santoro
Antropologo culturale,
Presidente di gruppo
Prospecta

di Massimiliano Santoro

massimiliano.santoro@gruppoprospecta.it

C'era un famoso role playing degli anni Ottanta, forse un po' datato e connotato ideologicamente, nel quale si sperimentavano le dinamiche del potere in azienda. Oggi sarebbe impensabile riproporlo in un contesto organizzativo attuale, ma credo che possa risultare utile rievocarlo per rileggere alcuni significativi processi connessi con il potere manageriale.

Chi scrive ha avuto modo di parteciparvi come osservatore e di condurne 3-4 edizioni in un contesto protetto, alla fine degli anni Novanta.

Si dividono i partecipanti in 2 gruppi, si identificano degli osservatori e dei compiti da osservare e vengono attribuite delle funzioni specifiche. Uno dei due gruppi porta un fazzoletto bianco al braccio e viene definito il gruppo dei padroni, l'altro porta un fazzoletto nero e viene definito il gruppo dei servitori. Nella prima parte dell'esercizio, viene chiesto ai partecipanti appartenenti al primo gruppo di togliere le scarpe e di metterle sotto una scrivania, per poi sedersi, scalzi, in un angolo dell'aula. A ciascun partecipante del secondo gruppo, di numero eguale a quello del primo, viene chiesto di scegliere un membro del primo gruppo, trovargli, senza poter parlare e fare domande, le scarpe e calzargliele ai piedi. La dinamica si svolge senza troppa animazione e, a parte la confusione iniziale, le scarpe vengono trovate abbastanza facilmente, così come, ab- ➤



*«The creatures outside looked from pig to man,
and from man to pig,
and from pig to man again;
but already it was impossible to say which was which»*

George Orwell, Animal Farm

“Non esistono regole che ci possano proteggere dall'anarchia del potere se non sorrette dalla collaborazione”

bastanza facilmente – nonostante qualche errore e qualche tentativo ripetuto – vengono messe ai piedi dei membri del primo gruppo. A questo punto (è passata meno di mezz'ora dall'inizio della prima fase) l'esercizio prevede un'inversione di ruolo: si scambiano i fazzoletti e viene chiesto ai “nuovi servitori”, di servire a tavola i “nuovi padroni” il cibo di un servizio della mensa aziendale o di un catering fatto arrivare in aula a ora di pranzo, insieme con tutto l'occorrente per preparare la tavola e impiattare discretamente le portate. I padroni si siedono e aspettano che venga loro servito il cibo, apostrofando sempre più palesemente i servitori e pretendendo un servizio veloce ed efficiente, mentre i servitori, che non nascondono l'insofferenza per questa situazione, si affannano a servire i padroni improvvisati, che poi erano quelli che meno di un'ora prima erano stati invitati a cercare le loro scarpe e a metterglielle ai piedi. Con il passare dei minuti la situazione si fa via via più tesa, i padroni mangiano e i servitori continuano a servirli (loro potranno mangiare solo alla fine del servizio). L'insofferenza aumenta, il disagio non verbale viene esplicitato ma a nessuno dei “padroni” viene in mente di sospendere l'esercizio o di invitare a tavola i “servitori” né ai servitori che non vedono l'ora di nutrirsi, viene in mente di chiedere ai “padroni” di sedersi a tavola e iniziare a mangiare. La tensione è quasi tangibile fisicamente e gli osservatori rimangono allibiti di fronte alla violenza non verbale che si accumula progressivamente: le due fazioni risultano nettamente separate dalla dinamica; il coinvolgimento nel gioco è totale. Si sta da una parte o dall'altra.

Dopo, quando scade il tempo e finalmente l'esercizio viene bloccato, gli uni e gli altri dichiarano un forte senso di ingiustizia connesso con il ruolo assegnato e con il compito. I servitori si scagliano con forza contro l'abuso dei

padroni mentre i padroni cascano dalle nuvole e dichiarano di essere stati costretti dall'esercizio a farsi servire ma senza avere alcuna intenzione aggressiva o violenta. Nel *debrief* vengono esplicitate le differenze importanti, di cui occorre tenere conto, tra ruolo gerarchico, funzione, compito assegnato, obiettivo generale ma di solito solo in pochi mettono autenticamente in discussione come si sono comportati durante l'esercizio.

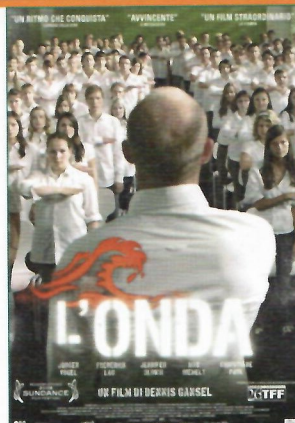
Va sempre così. L'esercizio è famoso e molto forte e, sembra incredibile, presenta una costanza di risultati che evidenziano molto bene le dinamiche del potere nelle organizzazioni. Che sono più semplici di quanto non si possa immaginare. È un fatto generalmente accertato che molte delle persone che lavorano vivono le dinamiche del potere in modo controverso, contraddittorio, subendo con estremo disagio l'assoggettamento alla volontà altrui ma proiettando a loro volta queste dinamiche su colleghi e subalterni, cogliendo ogni occasione offerta loro per rifarsi di questo stesso assoggettamento assumendo atteggiamenti dispotici nei confronti delle persone più deboli. La crisi economica, i licenziamenti di massa, la decimazione di un'intera classe dirigente ultra cinquantenne non hanno certo migliorato la situazione ma non stiamo parlando né di un fenomeno nuovo né di qualcosa di inusuale. Basta parlare con uno qualunque dei nostri colleghi per ritrovare un'esperienza diretta delle dinamiche del potere che genera in loro un senso di frustrazione, di ingiustizia, di cinica rassegnazione a quella che viene descritta come una pratica inevitabile. Non solo in azienda.

La stessa esercitazione di cui abbiamo appena parlato deriva da una ricerca sociale degli anni Sessanta che fa riferimento al tentativo realizzato nel 1967 dall'insegnante Ron Jones in una scuola della California. Dato che i suoi studenti non capivano come si fosse potuti ar-

rivare al nazismo, fondò un movimento, che lui stesso autocraticamente comandava con una severa disciplina e sanzioni in caso d'infrazione. Il sentirsi parte di una comunità entusiasmò molti studenti, ai quali se ne unirono altri di classi diverse. Jones, che successivamente ha confessato di aver apprezzato molto il grande seguito da parte degli studenti, per fermare le dinamiche scatenate dall'esperimento, decise di interromperlo al quinto giorno e mostrò ai giovani un confronto tra il loro movimento e le organizzazioni giovanili autoritarie. Più tardi, sulla base di questi esperimenti, Jones scrisse un racconto pubblicato nel 1976 con il titolo

La terza onda.

Oggi i tempi sono diversi da quegli anni Ottanta e Novanta in cui si sviluppavano tali *role playing* - e nessuno oserebbe più riproporli in azienda perché il tema è troppo caldo e difficile da affrontare - ma non per questo appaiono vecchie le riflessioni che, partendo da quelle esercitazioni, possiamo ricavare sulle dinamiche del potere. Quello che impressiona di questi esercizi è la costanza e la continuità dei risultati. Infatti a partire da alcuni elementi di partenza, quali l'assenza di una istituzione, la divisione dei ruoli, le condizioni di disagio, l'impellenza coercitiva del compito, il risultato della dinamica, si giunge inequivocabilmente verso un atteggiamento dicotomico della gestione del potere che può essere solo accettato e subito o agito e imposto agli altri, senza la possibilità di spazi intermedi, di luoghi significativi di solidarietà interfunzionali non gerarchiche. Chi vive in azienda conosce bene queste logiche e sa che le dinamiche del potere - quando si innescano - sfuggono nella maggioranza dei casi dalla logica funzionale del compito e del risultato per degenerare in una dimensione egocentrica e auto referenziata, alimentata a sua volta dalla solitudine e dalla conseguente narrazione di un falso



La terza onda di Ron Jones

Dal romanzo venne poi creato un film nel 1981 per la televisione americana. Nello stesso anno fece la sua comparsa il libro *L'onda* di Todd Strasser. L'edizione tedesca del romanzo uscì nel 1984 e nelle scuole tedesche venne spesso utilizzato come lettura. Da allora sono state vendute più di 2,5 milioni di copie. Il tema è stato ripreso anche in parecchie rappresentazioni teatrali e giochi di ruolo in tutto il mondo. Nel 2008 il regista tedesco Dennis Gansel ne ricava un film, *Die welle - L'onda*, che riscuote molto successo nelle sale tedesche ed europee.

sé funzionale a questa visione. Stiamo parlando di atteggiamenti difficili da capire e da accettare che tuttavia pervadono il territorio organizzativo, che funziona nonostante queste dinamiche e non grazie ad esse, di fatto fungendo da contenitore e da baluardo istituzionale, in assenza del quale, ci si abbandona a una sorta di anarchia del potere irresistibile. Ancora una volta Machiavelli sembra avere ragione: il potere in qualsiasi forma è aggregante perché ciò che chiamiamo identità, alla fine, altro non è che spirito di appartenenza, identificazione e imitazione del gruppo/ambiente. La dinamica servo/padrone aggiunge il resto. Certamente il discorso sul potere come lo ha fatto e sperimentato Ron Jones può risultare un po' distorto e riduttivo, un po' semplicistico rispetto alla complessità del tema. Ma proprio per questo vale la pena approfondirlo con un po' di coraggio. Non esistono regole che ci possano proteggere dall'anarchia del potere se non sorrette dalla collaborazione. La domanda è: *ma davvero nelle organizzazioni complesse il potere, in quanto leadership, è necessario?* Ma davvero la complessità può essere semplificata in vista dell'efficienza (della governance e del potere)? Il problema per noi è quello di capire il come e il perché di tali dinamiche, di una tale propensione anarchica alla gestione del potere, anche andando oltre agli stereotipi organizzativi di stampo fantozziano o ai diversi modelli di leadership che, nella mia esperienza di executive coach, servono a poco e sono poco seguiti e ascoltati da leader tanto efficaci e produttivi quanto solo parzialmente interessati ai propri collaboratori.

L'impressione - surrogata da anni di studio sulla storia del potere nelle istituzioni politiche - è che le dinamiche di potere siano ancora legate alla funzione e al compito da svolgere, e per questo strettamente connesse a una missione organizzativa virtuosa in assenza della quale

“O si è padroni o servitori”

gli individui risultano abbandonati a un istinto primordiale del potere. Un po' come accade nell'esercizio descritto prima: o si è padroni o servitori, ma comunque si vive una dinamica di potere almeno apparentemente irresistibile, dalla quale pochi tentano di uscire con la ricerca di nuove solidarietà organizzative. Insomma – soprattutto in assenza di istituzioni forti e dalla missione ben definita – gli individui si abbandonano a una sorta di dipendenza personale alle dinamiche del potere. Secondo alcuni studi sul funzionamento dei circuiti neurali, infatti, (molto seri ma non ancora esaustivi – per ora possiamo solo parlare di correlazioni e impressioni) ci sarebbero delle correlazioni tra stimoli neuroelettrici e comportamenti. In particolare sarebbero coinvolte da una parte l'attivazione dell'amigdala, la parte primitiva del cervello legata ai meccanismi della paura e della difesa, dall'altra la maggiore produzione di dopamina, l'ormone legato al piacere. Il risultato sembrerebbe essere una sorta di dipendenza che si viene a creare dalla produzione di tale sostanza che ci lega fortemente alla ricerca del potere o, al contrario, al timore delle conseguenze del potere altrui, in un legame indissolubile che si viene a creare tra padroni e servitori. Certo si può controllare questo stato mentale e si può acquisire maggiore consapevolezza di questi meccanismi, così come è possibile smettere di fumare, fare una dieta severa, disintossicarsi dall'alcol o liberarsi dal demone del gioco. Ma è difficile e richiede forza di volontà, oltre a una motivazione valida. Il tutto è agevolato e reso plausibile dalla presenza di una istituzione solida, la famiglia, l'azienda, lo stato, che funga da contenitore e baluardo etico verso ogni genere di eccesso.

Tutti noi conosciamo persone che vivono dinamiche di potere equilibrate ed eterocentrate: capi

di buona speranza che agiscono per offrire alle proprie persone un senso e un obiettivo coerente da seguire non sono rari in azienda, come non sono rari collaboratori che rifiutano di asservirsi al despota di turno preferendo farsi estromettere dall'organizzazione stessa. Si tratta di persone speciali che vivono all'interno di istituzioni solide, che hanno la capacità fondamentale di opporsi alle tendenze generalizzate, di pensare con la propria testa, di combattere con la forza di volontà alcune tendenze comportamentali altrimenti diffuse. Ma non sempre le organizzazioni, che di fatto hanno l'obiettivo di vivere e prosperare, sanno valorizzare il contributo che queste persone possono portare all'azienda smontando le logiche di potere fini a se stesse e innescando processi virtuosi che vedono nella leadership diffusa e nella tolleranza dell'errore una opportunità di crescita e di cambiamento vitale. Un primo passo potrebbe partire dal semplice riconoscimento di questi processi e della loro natura spesso patologica. Qui le neuroscienze ci possono aiutare e offrire un significativo contributo liberatorio e rivoluzionario verso la crescita e lo sviluppo di organizzazioni più vitali, più libere e meno dipendenti dai circoli viziosi del potere. Io ci credo ancora. Spero anche voi. ■