

Il potere assoluto

Massimiliano Santoro

(massimiliano.santoro@gruppoprospecta.it)

Antropologo socio-culturale

Sulle origini del potere in azienda e sulla sua evoluzione

...un cavallo, un cavallo, il mio regno per un cavallo

RICCARDO III (W. SHAKESPEARE)

Il mito

Esiste, nell'immaginario collettivo dell'impresa, una sorta di mito originario, di luogo mentale intoccabile e osceno, di cui nessuno osa pubblicamente parlare e del quale la stessa manualistica manageriale, altrove molto abbondante, sussurra appena sottovoce il suo nome: il potere. Non la leadership o l'autorevolezza del manager e neppure l'autorità formale di cui è investita una persona a cui viene attribuito un ruolo, ma il potere nella sua forma più completa, assoluta, totale. Il potere di spostare le persone e le cose, il potere di attribuire compiti e ruoli ma anche distribuire compensi e sanzioni. Di questo potere si parla poco, come di un antico rito ancestrale che, nominandolo, potrebbe improvvisamente perdere di valore. Anzi ne viene esorcizzato il significato e l'importanza fino a confonderne il senso stesso che, per non essere esplicitato nella sua reale natura arbitraria e assoluta, diviene sinonimo di condivisione, democrazia, funzione, riunione, partecipazione. Ma che cos'è il potere e come si manifesta in azienda? Il termine deriva dal latino *potens*, participio presente di *posse*, e significa *autorevole, influente, capace, idoneo, padrone, dominatore*. Nella lingua italiana non lascia dubbi sulla sua natura, indicando *possibilità concreta di fare qualcosa, virtù, potenza, forza, autorità suprema nell'ambito di una comunità o di uno stato, comando*, ma anche *possesso*.

È la capacità di agire sugli altri o su una struttura organizzativa esercitando una influenza determinante. Diversamente dall'autorità, è un attributo relativo alla persona più che al ruolo e può derivare sia da fonti interne (particolari strutture e tratti di personalità) sia esterne (particolari contingenze organizzative: alleanze, collusioni, ecc.).



Energia e informazione

Secondo Claude Raffestin (*Pour une géographie du pouvoir*) il potere è un potenziale di azione piuttosto

che un'azione in atto. È questa potenzialità di azione, che di volta in volta viene vissuta come minaccia o come opportunità, a spingere le persone, per ottenerla o scongiurarla, a schierarsi e ad agire a loro volta, con comportamenti finalizzati in un susseguirsi di eventi che nel loro insieme costituiscono il *Potere* con la "P" maiuscola, l'oggetto più ambito delle relazioni sociali e organizzative. Per questa ragione appare opportuno scomporre il potere nelle sue componenti essenziali di *energia e informazione*. Dove la prima costituisce appunto il potenziale di forza necessario per lo spostamento delle persone e delle cose, la seconda il grado di conoscenza che noi abbiamo di queste stesse persone e cose e della materia stessa oggetto di potere che, sulle basi di queste informazioni diviene manipolabile e utilizzabile per i fini del potere stesso. A loro volta queste due componenti essenziali del potere, non sono mai scindibili né separabili nettamente per quanto sia possibile riconoscerne la diversa natura e sostanza.

Il potenziale di energia per essere messo in atto, necessita di informazioni precise e di strategie ben definite mentre a loro volta le informazioni di cui disponiamo non sono nulla scollegate dall'energia potenziale da mettere in atto.

In azienda, il potere si sostanzia in un *trade off* continuo tra queste sue componenti essenziali. Vi sono poteri a forte componente informativa, come quello detenuto da chi gestisce prevalentemente informazioni: gli IT manager, le Risorse Umane, il Marketing, e poteri a forte componente energetica come quello dei commerciali, della finanza, della produzione. Ma l'uno non può esistere senza l'altro, in un minuetto organizzativo che spesso assume le caratteristiche di una lotta niente affatto incruenta per trattenere o condividere le informazioni piuttosto che agire o meno azioni che, non-

ostante le dichiarazioni d'intenti, hanno raramente come oggetto il bene sociale dell'impresa.

Genesi

La saggista non aziendale sul tema del potere è immensa. Dalle origini dell'uomo e dal suo bisogno di aggregarsi con altri esseri umani si è cercato di capire la natura profonda del potere e della sua legittimazione. E in effetti, fin dai primi momenti della nostra esistenza, appare a quanti se ne sono occupati, come qualcosa di diverso dalla semplice forza bruta, per avvicinarsi velocemente a un'idea, prima magica e rituale, poi paternalistica, di un proto-leader che viene legittimato di volta in volta da un'ascendenza superiore, da una capacità di fare cose straordinarie (come accendere il fuoco, trovare l'acqua o curare le malattie), da un contatto speciale con il mondo soprannaturale, da un'ascendenza speciale sulle persone e la relativa capacità di occuparsi di loro.

Nella cultura di impresa il meccanismo è sostanzialmente lo stesso. Alle origini di tutto vi è una persona o un gruppo di persone che desiderano realizzare un progetto imprenditoriale. A questo scopo vi investono i propri capitali e radunano attorno a sé dei collaboratori che vi si assoggettano sulla base, in primo luogo, di una promessa di vantaggi economici e retribuzioni continue nel tempo, in secondo luogo di una visione imprenditoriale lungimirante che promette una speranza di vita costruttiva e gratificante. In questa fase costitutiva del potere d'impresa, i leader, o l'élite che li rappresenta, applicano i propri principi comportamentali alla gestione del business e delle persone, mentre queste abdicano in parte ai propri per seguire quelli dei propri capi. Solo successivamente, qualora il successo dell'impresa consenta al leader di mantenere le proprie promesse, i suoi principi fondamentali si trasformeranno in valori condivisi. A questo punto, gli stessi subordinati della prima ora, diventeranno nel tempo le nuove élite imprenditoriali. Il potere, prima esclusivo appannaggio dell'imprenditore, diviene ora diffuso, stratificato, gerarchico, a mano a mano che l'impresa percorre i gradini evolutivi che la teoria socio-organizzativa tratteggia in modo inconfutabile: azienda familiare, impresa patriarcale/paternalista, organizzazione tayloristica, funzionale, organicistica, ecc.

Legittimazione

Con il passare del tempo il potere passa di mano in mano, di generazione in generazione. E con il passare delle generazioni si struttura, si organizza, si suddivide e si specializza nelle diverse funzioni aziendali sacrificando, almeno parzialmente, alcune delle connotazioni meritocratiche e funzionali delle origini per divenire:

- ereditario nel caso dell'imprenditore,
- patriarcale/familiare per la ristretta cerchia dei vicini dell'imprenditore,
- inter-tribale per un ordine di manager, funzionari e dirigenti d'azienda che sviluppino le proprie attività nella duplice direzione di perseguire il bene

collettivo dell'impresa e il bene individuale della difesa di una rendita di posizione che occorre tutelare, proteggere, sviluppare in vista di una competizione gerarchica sempre più esasperata.

L'impressione, soprattutto per quanto sta accadendo in questi ultimi anni, è che stiamo passando da una legittimazione funzionale contrattualistica del potere a una legittimazione per appartenenza che si giustifica con la vicinanza ai vertici dell'azienda e la promessa di risultati economici sempre più ambiziosi. La natura di questo potere è evidentemente assoluta, almeno all'interno di un'organizzazione che non deve dare conto a nessuno delle proprie scelte gerarchiche e organizzative, salvo rispondere a una normativa superiore che ne dovrebbe controllare la legalità. In altre parole siamo ora di fronte a un meccanismo di attribuzione del potere che, di volta in volta, privilegia il merito, le competenze, l'appartenenza. Ma è soprattutto nell'affidabilità relazionale del manager e nella sua solidarietà verticale con la cordata che lo esprime, che si trovano i principali fattori di legittimazione, insieme con la promessa di ipotetici risultati economici dei quali nessun manager "verticale" viene realmente chiamato a rispondere. Almeno oltre una certa soglia di vicinanza gerarchica con il vertice dell'azienda, per il quale l'affidabilità dei propri dirigenti appare tanto più importante e rassicurante quanto più si inasprisce la competizione di vertice.

Fino a quando naturalmente, non risulti più conveniente sacrificare queste pedine in nome di altri interessi, personali o aziendali.

Nemesi

Assistiamo allora alla nemesi delle solidarietà organizzative: improvvisamente e spesso arbitrariamente, il manager si trova tagliato fuori dai giochi del potere e non gli resta che negoziare economicamente il valore delle informazioni possedute al fine di un eventuale riposizionamento o, più probabilmente di un esodo non troppo traumatico. Proprio in questa precarietà del potere e nella sua relativa breve durata nel tempo si trova il punto debole di una corazza che, per resistere poco alle pressioni esterne, tende a facilitare e incentivare atteggiamenti miracolistici e fideistici della leadership manageriale che, per tutelarsi tende drammaticamente verso l'over promising commerciale e finanziario. Ai manager che vogliono mantenere il proprio potere vengono richiesti i poteri soprannaturali dello sciamano, dell'imbonitore, del mago o del demagogo, non più quelle del leader. Ormai trasformato in un demiurgo mediatico, che risolve i problemi a colpi di convention sensazionali e public speaking efficaci, il manager torna pericolosamente in quella legittimazione ancestrale del potere che si giustifica solo in virtù delle qualità divinatorie e taumaturgiche di chi lo detiene; salvo collassare pericolosamente di fronte a una battuta sbagliata, a un discorso che improvvisamente si inceppa, a una citazione clamorosamente fuori luogo.

Reazione e rivoluzione

Di fronte a queste evidenti disfunzioni il sistema organizzativo reagisce naturalmente ma con una lentezza sorprendente, soprattutto se rapportato con la maniacale attenzione per lo *short term* richiesta da un potere finanziario interessato esclusivamente ai risultati di medio-breve periodo. Da qui la progressiva chiusura da parte degli imprenditori che, di fronte al dilemma tra crescere, e necessariamente delegare ampie fette di potere a una casta manageriale autocentrata o detenere personalmente il potere rinunciando a successive evoluzioni economiche e organizzative preferiscono questa seconda strada. Gli stessi top manager illuminati che si trovano a gestire organizzazioni grandi e assai complesse, seppur consapevoli di queste disfunzioni, finiscono per accreditare un sistema di potere basato su una sorta di *spoils system* organizzativo che promuove le persone fedeli e ritenute affidabili, legittimando a loro volta meccanismi di promozione sociale che poco tengono conto dell'esperienza, della cultura organizzativa, al limite del merito. La conseguenza è paradossale: il potere assoluto non si trasforma in assolutismo illuminato. E l'impresa diviene la parodia di un'istituzione politica di antico regime, di cui non possiede né le ricchezze né la fondamentale distribuzione di privilegi e dignità di cui poteva essere capace ma di cui l'impresa stessa appare sempre più carente. Ne consegue un'anarchia e una perdita di controllo piuttosto che una democratizzazione dell'azienda che, per reazione, torna verso modelli fordisti dell'organizzazione con una conseguente perdita di valore complessivo e, non ultimo, di capacità competitiva nei confronti di altri sistemi di produzione.

Le stesse stratificazioni e contrapposizioni di classe stanno perdendo il loro significato: a una lotta di classe che dovrebbe vedere contrapposti strati orizzontali omogenei di lavoratori si contrappone una organizzazione di ordini o caste, parzialmente solidali al proprio interno e potenzialmente in lotta le une con le altre. L'arbitrarietà e l'anarchia del potere divengono un'estrema conseguenza di questo meccanismo che, non riuscendo a controllare i sistemi fondamentali della società e dello stato, si rifugia nell'autogestione arbitraria di se stessa. Dall'anarchia economica auspicata da Adamo Smith e mai veramente raggiunta ci spostiamo allora drammaticamente verso l'anarchia autoreferenziale e inutile del marchese De Sade. Dalla *Ricchezza delle nazioni* approdiamo alle *120 giornate di Sodoma* senza soluzione di continuità. Come certi nobili depravati della Francia rivoluzionaria, i manager di queste organizzazioni si allontanano dal senso comune fino a perdere completamente di vista la bussola organizzativa in un delirio di potenza tanto assoluto e anarchico quanto più vicina e ineluttabile appare la loro fine.

Immaginario

Nell'immaginario collettivo occidentale questa connotazione è assolutamente evidente. Il cinema ci ha mostrato e ci mostra con estrema chiarezza questi

meccanismi, forse esagerando e mostrando una improbabile contaminazione, sui livelli più bassi, di un meccanismo che, nella realtà riguarda prevalentemente top manager e responsabili di funzioni primarie. Ma c'è del vero nei tanti film di questi ultimi anni sul potere in azienda; dal primissimo *Quarto potere* ai vari *Wall Street*, *Fantozzi* e *Risorse umane* che tutti credo hanno ormai avuto modo di vedere. Il paradosso sta invece nella manualistica manageriale occidentale. Nonostante la partita si giochi evidentemente sull'asse bottom-up, i libri di management di questi tormentati decenni insistono su modelli top-down della gestione del potere che appaiono, se non banali, almeno parziali e poco utilizzabili. Si riscopre il valore della solidarietà umana, l'importanza dell'autorevolezza, addirittura il valore dei sentimenti e dell'intelligenza emotiva.

L'impressione – e chi scrive non è esente da queste contaminazioni – è che si tratti piuttosto di nuovi improbabili *dizionari delle buone maniere* organizzativi che ci spiegano come dovremmo comportarci e come sarebbe giusto fare. Nella realtà la partita per il potere si gioca verso l'alto dell'organizzazione e non verso il basso. I problemi dei manager non stanno nella gestione dei collaboratori ma nella gestione dei nuovi principi: come compiacerli, come conoscerli, come fare delle cose che permettano loro di ingraziarsi, come aiutarli nel raggiungere i risultati.

Per questa ragione, credo, stanno ricomparendo, a fianco ai testi sull'intelligenza emotiva e il benessere organizzativo, significative rivalutazioni e riproposizioni in chiave aziendale dei classici di Shakespeare, di Clausewitz, di Sun Tzu. Le loro risposte ai problemi di relazione, giochi di potere e gestione degli eserciti appaiono certamente più attuali e concreti. Forse si dovrebbe riproporre *Il Principe* di Machiavelli, se non è stato già fatto, sicuramente andrebbe riscoperto quel Saint Simon che, alla fine del XVII secolo, raccontava la vita quotidiana dei nobili di alto rango alla corte del Re Sole e spiegava, ai potenziali cortigiani, come riuscire a farsi notare dal principe, come entrare nelle sue grazie, come ottenerne i favori e, soprattutto, come mantenere nel tempo il proprio posto.

Il vero potere

A noi, che crediamo ancora nel valore della persona, dell'etica del lavoro, nei valori civili e sociali della comunità, non rimane che mantenere e difendere nel tempo quella capacità di ascolto, di attenzione per l'altro, al limite di quel gesto improvviso di solidarietà, quell'"*esplorare la dimensione dell'attimo, dell'opportunità, dell'implicita e sconnessa disponibilità umana verso un qualcosa che molti sentono e sanno, ma che nelle organizzazioni nessuno osa pronunciare: il miracolo impreveduto del chinarsi in un gesto di soccorso, divenendo in questa chiave esperienza esemplare di unicità*" (Varchetta).

Forse è in questa dimensione che andrebbe cercato il vero potere; certamente l'azienda è un luogo dove è sempre più difficile trovarlo.