



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**

**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN**

**ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**IL POTERE NELLE ORGANIZZAZIONI**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Paolo Gubitta**

**LAUREANDO: Simone Toniolo**

**MATRICOLA N.: 1066303**

**ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017**

---

## Sommario

<b>1. Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>2. Interpretazioni e correnti di pensiero</b>	<b>5</b>
2.1. Visione Unitaria	6
2.2. Visione Pluralista	8
2.3. Visione Radicale	9
<b>3. Manifestazioni del potere</b>	<b>11</b>
3.1. Che forma assume il potere in un'organizzazione?	11
3.1.1. <i>Coercizione</i>	11
3.1.2. <i>Autorità e resistenza</i>	12
3.1.3. <i>Capacità di mediazione</i>	14
3.1.4. <i>Definizione del contesto politico</i>	15
3.2. Fonti del potere	16
<b>4. Funzionalità e disfunzionalità dell'esercizio del potere</b>	<b>18</b>
4.1. Disfunzionalità del potere	18
4.2. Funzionalità del potere	19
4.3. La politica: un equilibrio difficile	21
<b>5. Potere e strutture organizzative: dalla burocrazia ai modelli più recenti</b>	<b>22</b>
5.1. Burocrazia e potere monocratico – L'Egemonia	22
5.2. Apertura al confronto – L'Eterarchia	24
5.3. Frammentazione del corpo politico – La Poliarchia	25
<b>6. Un nuovo modello organizzativo – Dal passato al presente</b>	<b>28</b>
6.1. Una visione dal passato – Aristotele e Platone	28
6.2. Dal passato alla modernità – Il modello Aristotelico oggi	29
6.3. Vantaggi e criticità dell'interpretazione	31
6.4. Cosa è opportuno negoziare?	32
<b>7. Conclusione</b>	<b>35</b>
<b>8. Riferimenti Bibliografici</b>	<b>36</b>

## 1. Introduzione

Le organizzazioni sono dipinte nell'immagine collettiva come insiemi ordinati di persone, risorse e relazioni coordinate tra loro in vista del raggiungimento di un comune obiettivo. Esse dovrebbero adottare un funzionamento razionalistico, basato sulla logica della massimizzazione dei profitti o del benessere sociale, ma spesso è evidente come questa non sia la realtà dei fatti.

L'assunzione che siano esclusivamente orientate alla massima efficienza è stata così centrale nella letteratura che le riguarda da far sì che non venisse concessa l'adeguata attenzione ad alcuni dei fattori che portano alla deviazione dalla gestione razionale di tali organizzazioni (La Palombara, 2003).

Una realtà in particolare è spesso rimasta in secondo piano, una realtà capace di condizionare fortemente il comportamento degli agenti organizzativi e che è onnipresente nelle relazioni umane (Vigoda, 2006): si tratta del concetto di politica organizzativa.

Essa può essere intesa come uno sforzo deliberato da parte degli attori di esercitare influenza per perseguire i propri interessi ed evitare esiti negativi (Butcher, 2008) (Vigoda, 2006) (Fairholm, 2009), e si manifesta nelle organizzazioni a causa della distribuzione ineguale delle risorse e per la presenza di una gerarchia, fattori che alimentano i conflitti di interessi e favoriscono la nascita di relazioni di potere (Pfeffer, 2010).

Per cogliere quanto il potere permei le organizzazioni e costituisca una struttura d'influenza di cui è vitale tenere conto consideriamo uno degli scontri politici più feroci e disastrosi della recente storia organizzativa: la battaglia tra Steve Jobs e John Sculley.

Siamo nel 1984: Sculley è divenuto di recente l'amministratore delegato di Apple, mentre Jobs riveste il ruolo di direttore generale della divisione Macintosh. L'azienda nel complesso sta affrontando una difficile crisi finanziaria a causa del declino delle vendite del suo prodotto di punta, l'Apple II, e dello scarso successo commerciale del modello Lisa. Le visioni dei due leader iniziano a divergere, con Sculley che vuole puntare sull'alta qualità del Lisa e Jobs che considera l'usability della Macintosh l'elemento di forza dell'azienda. Nel 1985, con l'aggravarsi della situazione (l'Apple II traina da solo i ricavi dell'impresa ma vende appena il 10% delle quantità previste), Sculley alza il prezzo del prodotto nonostante le reticenze di Jobs. La rivalità si inasprisce velocemente e il consiglio di amministrazione di Apple opta per l'esclusione del turbolento Steve

dalla gestione, cercando di relegarlo ad un ruolo orientato solo allo sviluppo di nuove tecnologie. Jobs rifiuta il ridimensionamento della propria posizione e lascia l'azienda assieme ad altri collaboratori delusi per fondare NeXT; di fatto però entrambe le imprese, tra altalenanti successi, non riusciranno a recuperare terreno nell'industria fino al 1996, quando Steve decide di riallacciare i rapporti con Apple, in un momento in cui questa detiene appena il 4% della quota di mercato (Rovelli, 2016).

Da questo esempio possiamo evincere come uno scontro di interessi e di visioni (Lisa contro Macintosh) non opportunamente mediato e canalizzato abbia privato Apple di alcune delle risorse creative più importanti che possedeva. Il conflitto anzi è andato esacerbandosi per il tentativo non manifesto di Jobs di destabilizzare la posizione di Sculley, successivamente scoperto ed esposto al consiglio di amministrazione. Queste scelte, dal punto di vista organizzativo, si sono rivelate palesemente fallimentari in quanto la distruzione della collaborazione tra le due menti ha danneggiato pesantemente tutti gli attori coinvolti, portando l'impresa sull'orlo del baratro.

La razionalità granitica delle organizzazioni quindi, che decisamente non si è manifestata nell'esempio citato, sembra vacillare per l'esercizio del potere da parte degli attori che le compongono, ma cos'è questo potere? Come si esercita? Da dove deriva? È solamente una forza negativa che intacca l'efficienza delle imprese, o può manifestare anche aspetti positivi?

Questa dissertazione vuole affrontare gli spunti sopra elencati e mostrare come sia necessario prendere in considerazione questa variabile nelle strutture organizzative allo scopo di mediare lo scontro politico e svilupparne gli aspetti funzionali. In particolare, l'approccio seguito trae spunto sia dalla teoria manageriale che dalla filosofia politica, strumento in grado di fornirci una visione più ricca e completa della materia e che permetterà di sviluppare un sistema di potere altamente inclusivo e capace di ricongiungere le molteplici correnti di pensiero che hanno discusso questo tema.

## 2. Interpretazioni e correnti di pensiero

Quando ci si avvicina ad un concetto complesso e ricco come quello di potere, trovare una definizione univoca risulta impossibile. Esso infatti presenta sfaccettature diverse che in seguito analizzeremo, ma per cominciare possiamo affidarci ad alcune accezioni neutre e generiche.

Ritrovando alcune delle definizioni più famose del termine a livello organizzativo possiamo delineare il potere come:

- possibilità di imporre la propria volontà sul comportamento di un altro individuo, specialmente nelle situazioni in cui i soggetti del potere tentano di resistere a tale volontà (Weber)
- capacità di A di spingere B a far qualcosa che altrimenti non farebbe (Dahl)
- il mezzo attraverso cui i conflitti di interesse vengono risolti, e ciò che determina chi ottiene cosa e come (Lasswell)

Queste definizioni mettono a fuoco cosa comporta l'esercizio del potere: l'influenza su un'altra persona e sul suo modo di comportarsi, anche a fronte della sua resistenza (Clegg, 2006). Una definizione tanto vaga però non permette di esaltare quanto esso sia una realtà pervasiva nelle organizzazioni e quanto le modifichi e sia in grado di trasformarle. Dobbiamo dunque osservare il potere in azione: dobbiamo analizzare la politica organizzativa.

L'intervento della politica nel delineare gli obiettivi comuni e i metodi necessari per raggiungerli è necessario a causa delle strutture di interessi diverse tra gli individui e tra loro e l'organizzazione nel complesso e della necessità di coordinare le preferenze di questi attori, azione che risulta essere estremamente complessa (Krause&Meier, 2005) (Fairholm, 2009).

L'uso del potere infatti è propedeutico alla redistribuzione di risorse scarse in un ambiente organizzativo, con il chiaro intento da parte di chi lo esercita di sfruttarle per perseguire i propri interessi. È evidente perciò che si tratta di una realtà estremamente pervasiva a cui nessuna organizzazione può sottrarsi, degna di essere concepita come uno dei principali sistemi di influenza al loro interno. Per sviscerare adeguatamente il concetto però è necessario prima rivedere in generale le correnti di pensiero dominanti presenti nella letteratura manageriale. Esse, almeno fino

agli anni recenti, hanno interpretato la politica organizzativa come una grave deviazione rispetto alla razionalità secondo cui dovrebbero essere impostate le imprese, e richiamando il caso aziendale riportato nell'introduzione non potremmo che essere d'accordo.

Mintzberg (1985) ad esempio identifica per ogni organizzazione i seguenti quattro sistemi d'influenza:

- L'autorità, il potere legittimato e sanzionato, formalizzato
- L'ideologia, le norme e le credenze comunemente accettate nell'organizzazione
- La competenza, il potere derivato dalla conoscenza e autorizzato per la sua razionalità
- La politica, l'esercizio del potere illegittimo, non sanzionato e non certificato

A suo avviso, i primi tre sono coerenti con gli interessi dell'azienda nel suo complesso, in quanto previsti e formalizzati nella sua impostazione, mentre l'ultimo è descritto come foriero di conflitto, designato esplicitamente per unire gli attori organizzativi gli uni contro gli altri o a formare coalizioni volte a resistere agli altri tre sistemi di influenza.

Di recente però molti autori hanno iniziato a riconsiderare la politica e come essa possa essere un potente volano per le organizzazioni, ipotesi appena sfiorata da Mintzberg (Fairholm, 2009), aprendo la strada a nuove correnti di pensiero che hanno rappresentato diversamente questa realtà. Morgan (2006) in particolare ci fornisce un'ottima visione d'insieme di tali punti di vista; esse possono essere sommariamente divise in tre categorie che andremo ad analizzare in dettaglio:

- Visione unitaria
- Visione pluralista
- Visione radicale

## 2.1. Visione Unitaria

Secondo questa interpretazione, fortemente incentrata sul concetto di razionalità organizzativa propugnato dal Taylorismo, il potere è concepito come monocratico (ovvero proveniente da un'unica fonte), formalizzato e come legittimo solo se autorizzato (Clegg&Hardy, 1993).

In particolare, tre sono i pilastri della politica organizzativa: autorità, legalità e competenza (Vigoda&Drory, 2009)

Questi risultano essere fortemente interrelati: l'autorità, unico tipo di relazione riconosciuta ufficialmente da questa visione, è una forma di potere non coercitivo accettata e legittimata da tutti gli autori coinvolti, come previsto dalla teoria Weberiana. Essa è fortemente improntata dalla razionalità: dato che l'organizzazione è concepita come un team fortemente integrato, uno solo è lo scopo che si deve perseguire. A tal fine l'azione deve essere informata al perseguimento di tale obiettivo o del valore ad esso sotteso secondo una logica di ottimizzazione scientifica (competenza). Il potere quindi, sanzionato in maniera tale da essere inequivocabilmente logico (legalità), non può essere razionalmente messo in discussione (Clegg, 1989)

Qualsiasi deviazione infatti, ovvero qualsiasi irrazionale (così definita da Thompson, come riportato da Clegg (2006)) resistenza all'autorità, rappresenta la ricerca di un interesse personale da parte di un attore e per questo deve essere soffocata e risolta, in quanto in chiaro contrasto con gli interessi dell'organizzazione (La Palombara, 2003).

Secondo questa visione perciò nessun attore tranne i detentori dell'autorità può definire gli interessi organizzativi e in particolare la delega del potere di decisione non deve essere esercitata in quanto potrebbe destabilizzare la razionalità secondo cui essi sono impostati. Questo comporta una forte chiusura del dibattito politico che viene accentrato in una ristretta cerchia di decisori (La Palombara, 2003).

Costoro dovranno affrontare i conflitti analizzandoli con cura, in quanto la loro insorgenza può derivare dalla presenza di nuovi dati e nuove informazioni nel sistema che devono essere inclusi per riallineare razionalmente gli obiettivi o i metodi per perseguirli (Hardy, 1993).

Questa visione quindi esalta la capacità della direzione manageriale univoca di prendere decisioni razionali efficientemente e rapidamente, vedendo la politica come una grave disfunzione da rimuovere. Vi è però un forte limite in questa interpretazione: avendo un punto di vista della decisione ottimale univoco, quello dei detentori dell'autorità, esso può essere fortemente distorto dall'interpretazione della realtà di questi attori (Clegg, 2006). Inoltre, l'attenzione dei manager in questo schema rischia di essere orientata più all'arginamento del conflitto che all'identificazione dei processi migliori per raggiungere gli obiettivi desiderati.

## 2.2. Visione Pluralista

La visione del potere pluralista ha visto come suo primo pioniere l'autrice Mary Parker Follett. La sua teoria, contrariamente alle altre tesi del tempo, identifica nel confronto politico una importante fonte di conoscenza delle differenze d'interessi socialmente apprezzabili tra i vari attori coinvolti nell'organizzazione. A suo avviso quindi, l'esercizio del potere non comporta necessariamente giochi a somma zero tranne laddove si cerchi esclusivamente di sedare il conflitto. In realtà, tramite l'esercizio di un potere diffuso e democratico, gli interessi dei diversi attori possono integrarsi attraverso una negoziazione capace di portare all'identificazione di obiettivi comuni e condivisi da cui tutte le parti coinvolte possano trarre benefici (Clegg, 2006).

È proprio nella negoziazione che giace la chiave di lettura del pluralismo: la politica organizzativa non costituisce più l'arena di scontri violenti volti a far prevalere le preferenze di certi attori rispetto ad altri prevista da Mintzberg, ma uno strumento volto a conciliare interessi confliggenti.

In una struttura pluralista infatti vi è lo sforzo deliberato di massimizzare il numero di attori coinvolti nei processi decisionali (La Palombara, 2003), con lo scopo di rispettare le differenze, trarre beneficio dai punti di vista alternativi presentati e comporre costruttivamente gli interessi nella determinazione dell'obiettivo organizzativo, evitando di sanzionarli a priori (Butcher, 2008).

Secondo Krause e Meier (2005), questo confronto genera tre principali benefici:

- Gli attori coinvolti non assumono posizioni estreme o totalmente opposte, dato che partecipano alla contrattazione e quindi cercano di integrare i propri interessi con gli altri stakeholders;
- Dovendo manifestare agli altri attori le proprie preferenze, ognuno le identifica ed esplicita, rendendo più limpido il processo decisionale;
- Le decisioni così assunte, in quanto negoziate, trovano ampio consenso e legittimazione tra gli stakeholders coinvolti.

Il costo però è una maggior lentezza nell'identificazione degli obiettivi comuni.

La Palombara (2003) inoltre evidenzia come l'affluire di una mole ingente di interpretazioni di tali fini può portare ad un sovraccarico informativo tale da paralizzare completamente la decisione, e come la mediazione di tutte queste "voice" comporti scelte dall'impatto minimale, dovendo identificare il massimo comune denominatore delle preferenze degli attori coinvolti. Tutti questi



aspetti comportano una possibile incapacità da parte dell'organizzazione di reagire con efficienza all'insorgere di eventuali problematiche che richiedano una decisione comune.

Le organizzazioni in cui prevale la visione pluralista inoltre, per permettere un esercizio democratico della politica, devono presentare molteplici centri di potere tra i quali nessuno è in grado di prevaricare su tutti gli altri imponendo le proprie scelte (Clegg, 1989 e 2006).

### 2.3. Visione Radicale

Quest'ultima corrente di pensiero trae spunto dalla teoria del conflitto sociale di Karl Marx, portandola nell'era moderna (Morgan, 2006).

Essa presuppone la distribuzione ineguale del potere e delle risorse, fattore che spinge inevitabilmente al conflitto tra classi, con un continuo quanto vano tentativo di annullarlo da parte degli attori coinvolti. Di fatto, anche laddove lo scontro non risulta essere manifesto, esso è solo nascosto e reso latente (Morgan, 2006).

In particolare, ogni equilibrio risulta essere effimero, in attesa solo di essere rotto dal tentativo di uno degli attori coinvolti di prevaricare nuovamente su tutti gli altri (Hardy, 1993).

L'organizzazione risulta essere solo uno strumento utilizzato per perseguire i propri interessi da parte di chi si trova in una posizione di dominio all'interno della società, il quale imposterà la relazione di potere sulla coercizione, costringendo gli altri attori all'obbedienza tramite la sua disponibilità di risorse e potere decisamente superiore. Solo un cambiamento radicale potrebbe modificare questa condizione dettata dalla struttura della società (Morgan, 2006) (Hardy, 1993).

L'eccessivo determinismo di quest'ultima visione rende complessa una disamina del potere a livello di una singola organizzazione, motivo per cui non verrà approfondita nel seguito della discussione.

Nella tabella 1 riassumiamo come le differenti correnti affrontano il problema del potere, ma anche come interpretano gli interessi che portano al suo esercizio e come si imposta il conflitto nella relazione di potere.

Tabella 1 – Il potere nelle diverse prospettive organizzative

Visione	Unitaria	Pluralista	Radicale
<b>Concetto di potere</b>	Il potere è visto solo come sanzionato, autorizzato, legittimo: esso prende forma nell'autorità stabilita dal sistema. Altre fonti di potere non sono considerate e vengono categorizzate come una resistenza disfunzionale	Il potere è una variabile cruciale attraverso cui i conflitti vengono attenuati e risolti, le risorse distribuite e tutte le opinioni vengono ricomposte. L'organizzazione è una pluralità di detentori di potere consapevoli che sfruttano fonti diverse per esercitare la propria voce	Il potere è diviso in maniera ineguale tra gli attori, specularmente rispetto a quanto riscontrato nella società intesa in senso lato. Le relazioni di potere sono caratterizzate dal conflitto
<b>Interessi</b>	L'organizzazione è un team bene integrato che persegue scopi e obiettivi comuni e condivisi. La deviazione da questi obiettivi e l'inseguimento di interessi personali sono visti come deviazioni da correggere	L'organizzazione è vista come una coalizione, una rete lasca di interessi sia degli individui che dei gruppi che le appartengono. La composizione degli interessi risulta essere un ordine negoziato, e lo scopo comune è una determinazione accidentale e non deliberata a priori	L'organizzazione è vista come un'arena in cui forze contrapposte si scontrano per perseguire i propri interessi spesso inconciliabili
<b>Conflitto</b>	Il conflitto è una deviazione rispetto all'autorità, e può essere risolto tramite un'oculata azione manageriale. In particolare, esso nasce dalla presenza di nuovi input che modificano una situazione precedente e richiedono una soluzione razionale che li integri nel sistema	Il conflitto è una caratteristica intrinseca delle relazioni umane e se opportunamente regolato favorisce i processi decisionali permettendo di ottenere informazioni e spunti da tutti gli attori coinvolti	Il conflitto è inevitabile e parte della struttura della società. Esso può essere sopito, divenendo latente senza sparire; è inoltre un riflesso dello scontro sociale tra classi

### 3. Manifestazioni del potere

#### 3.1. Che forma assume il potere in un'organizzazione?

Ora che si sono definite in generale le correnti di pensiero riguardanti la politica organizzativa, possiamo analizzare più nel dettaglio come si determina il potere al loro interno, a partire dalle definizioni generiche precedentemente citate. È però importante iniziare con una premessa. Perché una situazione sia giudicata politica servono i seguenti requisiti:

- Un'interdipendenza tra gli attori coinvolti;
- Scopi o metodi per perseguirli diversi;
- Un insieme di risorse scarse per perseguire gli obiettivi, tale da giustificare la loro redistribuzione;
- Una valenza degli obiettivi per i singoli agenti tale da giustificare il conflitto.

Solo a queste condizioni l'influenza esercitata sul comportamento altrui è dovuta all'esercizio del potere (Fairholm, 2009).

##### 3.1.1. Coercizione

Cominciamo da una delle forme più primitive del potere: la coercizione. Essa è definita come la capacità di ottenere obbedienza (e quindi di imporre la propria volontà su un comportamento altrui) sotto la minaccia di una sanzione (fisica o psicologica) (Fairholm, 2009) motivo per cui, affinché la coercizione funzioni, è necessario che chi la esercita posseda le risorse e le capacità di imporre la punizione in caso di disobbedienza.

Questa forma di potere, poiché considera rilevanti solo gli scopi di chi la impone, difficilmente può instaurare una relazione duratura dato che l'attore che la subisce tenderà di sottrarsi ad essa per evitare la sanzione, motivo per cui un'organizzazione non può fondarsi sulla coercizione. Cionondimeno, si può assistere spesso al suo esercizio all'interno della società perché il suo impiego ha presupposti estremamente semplici: è sufficiente impiegare la forza conferita dalle risorse, prevaricando sugli altri attori, per vedere realizzati i propri interessi (Fairholm, 2009). Consideriamo un esempio eclatante dell'uso di questo tipo di influenza per chiarire la sua efficacia: gli scioperi. Il personale di un'organizzazione può cercare di imporre il proprio sistema di preferenze privandola delle risorse di cui necessita, come la forza lavoro, e generando disagi tali per cui risulti più vantaggioso cedere alle richieste che non cercare di opporsi (Morgan, 2006).

Contemporaneamente però i vertici aziendali possono cercare di opporre la propria forma di coercizione nei confronti dei collaboratori, trattenendo il salario. La prima delle due parti che cederà il passo vedrà molto

probabilmente le proprie istanze completamente rigettate, e dovrà sottoporsi alla volontà, e agli interessi, dell'altra (Morgan, 2006).

La presenza della visione radicale della politica quindi, come evidenziato dall'esempio, è basata fortemente su un'impostazione coercitiva, e si può percepire come renda quasi impossibile la creazione di un equilibrio dove l'azienda possa fiorire e portare benessere ad entrambe le parti. Tutto questo, in epoca passata, è stato ben evidenziato dal filosofo politico Hobbes, che può aiutarci con la sua teoria a comprendere il fenomeno in questione e la sua evoluzione.

Hobbes infatti considera la coercizione lo stato di natura dell'uomo, la condizione in cui inizialmente tutti gli attori di un sistema si trovano dato che ognuno cerca di imporre il proprio sistema di preferenze sugli altri, solo per essere successivamente soverchiato da qualcuno più forte o astuto di lui (N.d.A. dotato di più risorse). Questa situazione però viene velocemente riconosciuta dai membri del sistema come poco proficua, ragione per cui tutti, razionalmente, decidono di rinunciare al proprio potere sugli altri a patto che anche gli altri facciano altrettanto. Dove confluisce però tutta questa capacità d'influenza? Essa viene attribuita ad un ente fittizio, il Leviatano (ovvero, l'organizzazione), che ottiene completa autorità sui suoi sudditi e può determinarne in qualsiasi momento le loro sorti (Duso, 2005).

Chi rinuncia al proprio potere infatti, per entrare nel sistema sociale, lo fa completamente, rifiutando anche di resistere all'organizzazione. E questo è assolutamente razionale: opporsi vorrebbe dire desiderare di ritornare nello stato di natura in cui impera la coercizione (Duso, 1999).

È sulla base di ragionamenti simili che riusciamo a comprendere come sia possibile l'accettazione di un potere esercitato da altri e di una limitazione della possibilità di perseguire i nostri interessi. Proseguiamo quindi con l'analisi di questa forma di politica, l'autorità.

### 3.1.2. Autorità e resistenza

L'autorità è la prima forma di potere realmente condivisa e non semplicemente imposta tramite la forza. Essa è definita, nella teoria Weberiana, come la possibilità per un comando con un contenuto specifico di trovare obbedienza in un gruppo di persone (Clegg, 1989). Al contrario della forma precedente, l'uso della forza o l'imposizione di una sanzione non sono immediatamente visibili né necessarie: l'obbedienza all'autorità infatti è dettata dalla razionalità.

Questa razionalità può assumere diversi aspetti: è razionale conformarsi all'autorità perché lo scopo o il valore ricercati dall'organizzazione coincidono con quelli dell'attore, oppure perché egli riconosce una tradizione da rispettare nell'organizzazione o ancora perché spinto da un'affiliazione emotiva, o anche solo per rinunciare alle sanzioni di una situazione di coercizione. Al di là di ciò che rende effettivamente razionale

per l'attore l'obbedienza, è importante notare la volontà dell'individuo di conformarsi al comando dell'organizzazione (Clegg, 2006).

Qui però viene ad inserirsi la critica della visione pluralista, precedentemente esaminata: l'interpretazione unitaria dell'autorità assume che l'organizzazione sappia identificare l'obiettivo a cui l'individuo, per il semplice fatto di appartenere a quel gruppo, dovrebbe conformarsi per pura razionalità, omettendo il fatto che costui non ha avuto modo di partecipare alla designazione dello scopo. Ciò che risulta logico per la fonte dell'autorità non sempre lo è per chi dovrebbe obbedire; costui infatti pur avendo accettato i presupposti dell'autorità potrebbe trovarsi in disaccordo rispetto all'evolversi delle decisioni che vengono prese. A fronte di questo però, l'ipotesi di abbandonare la relazione, valida per sfuggire alla coercizione, non viene contemplata in questa situazione dato che rimanere nell'organizzazione è ancora vantaggioso per l'attore per i motivi che inizialmente lo hanno spinto a rinunciare al proprio potere.

Sorge quindi la necessità di creare una nuova manifestazione del potere, capace di salvaguardare la relazione e al contempo di permettere all'agente non vestito d'autorità di raggiungere i propri obiettivi. Stiamo parlando della resistenza, in particolare intesa come non obbedienza (Pfeffer, 2010).

Crozier evidenzia un modo in cui questa forma di resistenza può essere esercitata: attraverso la gestione dei margini di incertezza (Clegg, 2006). Secondo la sua teoria infatti il potere non deriva solo dalla posizione d'autorità riconosciuta legittimamente ma anche dalla capacità di aggirare le forme sanzionate del potere per perseguire i propri personali scopi. Questo avviene per lo più con una conformazione pedissequa alle regole imposte: ad esempio l'esistenza della razionalità limitata, evidenziata da March e Simon, comporta l'impossibilità di definire a priori tutte le mansioni che dovranno svolgere i collaboratori o di delineare deterministicamente come dovranno svolgere il loro lavoro (Clegg, 2006). Un'aderenza perfetta a quanto previsto dal contratto quindi può rallentare se non addirittura bloccare il flusso delle attività, come è emerso diverse volte quando il sindacato dei tranvieri Britannici invece di dichiarare uno sciopero per ottenere i propri obiettivi (cercando quindi di imporre una forma di coercizione all'organizzazione) ha preferito suggerire loro di "lavorare secondo le regole", comportando ritardi e disagi notevoli nella fornitura del servizio. (Morgan, 2006) È evidente quanto questo metodo di confronto sia scaltro: i detentori dell'autorità infatti non potranno contestare nulla ai collaboratori in quanto si stanno sforzando solamente di obbedire a quanto loro imposto. Non potendo quindi sfruttare la legittimazione per punire la disobbedienza, e non potendo ricorrere alla coercizione in quanto è nel loro interesse salvaguardare a propria volta la relazione, i decisori potranno agire in due modi: imponendo nuove regole più stringenti e puntuali, con il rischio che il loro impiego si ritorca nuovamente contro di loro, o accogliendo le istanze dei collaboratori e dando quindi soddisfazione ai loro sistemi di preferenze.

Pfeffer (2010) comunque ci fa notare come questa sia la soluzione più sottile per ottenere nuovamente il potere in un'organizzazione dove si sia impostato un modello autoritario, e che di fatto la resistenza può essere comunque esercitata sotto forma di coercizione o della minaccia di sanzioni da parte dei lavoratori come evidenziato sopra nell'esempio dello sciopero.

### 3.1.3. Capacità di mediazione

Da quanto trattato finora, è chiaro che il potere in generale ha a che fare con il controllo delle risorse e dei processi decisionali. Gli attori coinvolti in un'organizzazione infatti cercano di raggiungere i propri scopi tramite l'esercizio dell'autorità o della resistenza, ma oltre a questi due elementi emerge una forma meno evidente di politica: la capacità di mediazione e di negoziazione di un ordine condiviso tra tutti gli agenti.

Come è possibile l'esercizio di un potere non sanzionato dal sistema e comunque non illegittimo, o meglio non direttamente opposto all'autorità costituita? Richiamiamo la definizione di potere di Dahl come capacità di A di far eseguire un'azione a B che altrimenti non compirebbe.

Morgan (2006) elenca una serie di strumenti attraverso cui si possono influenzare le decisioni senza necessariamente ricorrere alla coercizione, all'autorità o alla resistenza.

- Capacità di definire e portare a conoscenza i problemi per l'organizzazione; in questa maniera durante la negoziazione si può indirizzare la decisione verso la risoluzione di alcuni ostacoli rispetto ad altri, perseguendo i propri interessi
- Controllo dei flussi informativi; permette all'attore di selezionare quali informazioni apportare durante le contrattazioni, influenzandone l'esito
- Controllo delle reti informali e dei confini organizzativi; la capacità di identificare le interdipendenze tra i vari stakeholder interni e le loro preferenze permette di definire con maggior precisione i loro interessi, fattore che garantisce l'informazione necessaria per la mediazione con l'autorità

Notiamo che in tutte e tre le situazioni sopra elencate, pur essendoci ancora una manipolazione delle risorse (in questo caso le informazioni e le relazioni), viene a mancare una caratteristica presente nelle due forme di potere esaminate in precedenza: la possibilità, implicita o manifesta, di imporre sanzioni in caso di disobbedienza.

Questa manifestazione infatti, come sostenuto da Fairholm (2009), si affida a due mezzi d'influenza non impositivi: persuasione e influenza. La prima è la capacità di convincere con un discorso razionale i diversi attori coinvolti della validità della propria posizione, portandoli a intraprendere azioni che prima di questo confronto non avrebbero eseguito volontariamente; la seconda invece è la capacità di sviare le scelte grazie al rispetto che altri agenti provano nei nostri confronti per la nostra fama o per esperienze passate che ci

riguardano, e differisce dall'autorità derivante dal carisma in quanto non vi è alcuna sanzione qualora non si segua la scelta che proponiamo.

Un attore capace di utilizzare questi strumenti per orientare la negoziazione dunque detiene una dose non indifferente di potere, pur non appartenendo al gruppo dei detentori dell'autorità o a quello dei loro oppositori.

#### 3.1.4. Definizione del contesto politico

Affrontiamo infine una curiosa chiave di lettura della resistenza e del potere fornitaci da Giddens e dalla scuola istituzionalista.

Secondo la sua prospettiva, il potere non può essere analizzato esclusivamente nella sua forma attiva, ovvero quando viene esercitato per modificare una situazione attuale: esso viene esercitato anche prima dello scontro politico attivo nella definizione della "struttura", dell'interpretazione della realtà a cui tutti gli attori coinvolti si conformano determinando i confini e le possibilità legittime del confronto (Whittington, 1992).

Questa capacità per esempio può tradursi nell'identificazione degli agenti dotati di autorità rispetto a quelli che ne sono privi, o nella creazione di codici di comportamento che non possono essere travalicati senza che l'azione venga bollata come negativa, illegittima e quindi da sopire per garantire la conservazione del sistema. Determinare quindi come la relazione di potere possa svilupparsi è un esercizio del potere, soprattutto in quanto influenza drasticamente la distribuzione delle risorse legittimamente riconosciute tra gli attori (Coopey, 1995).

Come si stabilisce però questa "struttura"? Chi ha la capacità di influenzarla?

Ebbene, secondo la scuola istituzionalista essa è incorporata nella società e creata deterministicamente da essa; gli attori coinvolti non hanno la capacità di influenzarla in quanto essi stessi posseggono una concezione della realtà storicamente determinata che li porta a conformarsi alle "regole del gioco" poste dal sistema (Whittington, 1992).

Giddens però critica fortemente questa visione. Per lui l'azione effettivamente risulta essere determinata a priori a causa della struttura ma esiste un momento in cui l'attore può manifestare la propria libertà: egli ha la facoltà di scegliere se conformarsi o meno alla struttura, esercitando in questo il proprio potere sotto forma di resistenza all'impostazione attuale della struttura.

In sostanza, una volta scelta la struttura e i vincoli che essa impone definendo ciò che è legittimo e ciò che non lo è, l'azione diviene statica e conformata alle regole; quando invece la struttura deve ancora essere definita con chiarezza si genera lo spazio per un'azione dinamica che sfocia nello scontro politico, volto a

dare forma e norme alla struttura e a impostare una visione della realtà diversa negli attori coinvolti (Whittington, 1992).

Questa prospettiva viene ulteriormente arricchita dalla teoria di Gordon (2007) che evidenzia gli aspetti storici di questo scontro: le nuove strutture infatti sono definite sia dal confronto politico che le sta plasmando sia dai codici di comportamento che precedentemente si sono sedimentati nell'organizzazione, la cui conoscenza permea profondamente gli attori coinvolti suggerendo loro come dovrebbero agire.

L'interpretazione della realtà quindi viene inevitabilmente influenzata da tale sapere, il quale altera la percezione di legittimità delle "voice", come intese da Hirschman, di ogni agente; questo ha permesso ai detentori dell'autorità di rafforzare la propria posizione di potere rendendola consona all'interno dei codici di comportamento precedenti, e ha garantito loro una "voice" gerarchicamente sovraordinata rispetto ad altre e quindi più adatta alla definizione delle strutture.

La perpetuazione di un certo tipo di struttura inoltre può derivare dalla discrezionalità che le sue regole lasciano agli attori coinvolti; qualora esse li investano della possibilità di esercitare il potere sarà infatti loro interesse cercare di consolidare il sistema attuale per difendere i propri interessi (Clegg, 1989).

### 3.2. Fonti del potere

Per ultimare l'approfondimento sulle manifestazioni del potere, ci focalizziamo ora sulle sue fonti, ovvero su ciò che permette agli attori di immergersi nella politica organizzativa.

Una delle più basilari fonti del potere è sicuramente la disponibilità di risorse desiderate da un altro agente coinvolto nella relazione. Maggiore è l'interesse che quest'ultimo ha nei confronti della risorsa, o maggiore la sua scarsità, maggiore sarà il potere in mano al suo controllore, in quanto egli potrà agevolmente esercitare la coercizione minacciando di non condividere la risorsa (Hardy, 1993; Pfeffer, 2010).

Clegg (2006) evidenzia però come questo aspetto non sia sufficiente per generare il potere: l'attore infatti deve essere consapevole delle risorse che possiede e soprattutto di quanto il loro valore sia situazionale e dipenda in gran parte dal contesto organizzativo. Ad esempio, se un investitore apporta capitale ad una società in crisi di liquidità quasi di sicuro, con la consapevolezza dell'importanza della sua risorsa, potrà indirizzare i progetti futuri dell'organizzazione. Viceversa se la stessa quantità di denaro venisse offerta ad un'azienda florida il potere esercitabile dallo stakeholder sarà ben più marginale, se non addirittura nullo.

La possibilità di sfruttare risorse tangibili nelle relazioni di potere, secondo Hardy (1993), può essere ricondotta alle forme di potere così dette "formali", che includono anche lo sfruttamento di diritti legittimamente attribuiti e la possibilità di indirizzare le risorse organizzative. È evidente la correlazione di queste fonti rispetto alla posizione ricoperta da un attore nell'organizzazione (Fairholm, 2009). In effetti



possiamo affermare che l'autorità scaturisce principalmente dall'uso di tutte queste fonti formali di potere, purché esse siano sancite dall'ordinamento dell'organizzazione. È inoltre importante che queste siano legittimate dal basso, da chi subisce l'imporsi dell'autorità: senza questa legittimazione, la fonte di potere perde in credibilità e apre spiragli per l'esercizio della resistenza (Gordon, 2007) (Morgan, 2006) (Omisore, 2014). La resistenza infatti si configura come l'utilizzo delle fonti formali contro l'organizzazione e il suo ordinamento.

Per quanto concerne il potere derivato dalla capacità di gestire la negoziazione, le fonti mutano categoria, diventando "personali". Queste non sono legate alla posizione ricoperta nell'organizzazione, ma alle capacità possedute dai singoli individui, riassumibili nel carisma e nella conoscenza (Hardy, 1993). Queste infatti permettono di destreggiarsi con tutti gli attori dell'organizzazione, cercando di modificare le decisioni tramite la persuasione o la manipolazione (Fairholm, 2009) e senza mai giungere alla minaccia di sanzioni.

È però vero che anche le fonti personali necessitano di una forma di legittimità: la voce dell'attore sarà capace di influenzare gli altri solo se ritenuta credibile, affidabile e dotata di conoscenza. Se venisse a mancare una sola di queste basi, il potere in capo all'agente cesserebbe immediatamente di esistere (Hardy, 1993).

Veniamo all'ultima fonte di potere, legata alla capacità di determinare la "struttura" come intesa da Giddens in una organizzazione. Essa è la possibilità di plasmare la cultura organizzativa, o ancor meglio la percezione del conflitto politico negli agenti coinvolti (Hardy, 1993).

Gli studi empirici di Ferris (1992), Vigoda e Cohen (2002) infatti mostrano come l'abile manipolazione di come il conflitto politico viene vissuto dagli attori organizzativi, e la conoscenza della cultura che lo permea, permettono al detentore del potere di indirizzare lo scontro a proprio piacimento, facendolo avvertire come legittimo o illegittimo. In effetti questa capacità permette di modificare la geometria dell'arena politica, alterando anche pesantemente il peso delle "voice" dei differenti attori coinvolti fino addirittura a privarli completamente del potere (Gordon, 2007).

## 4. Funzionalità e disfunzionalità dell'esercizio del potere

Ora che abbiamo analizzato come il potere si manifesta e abbiamo appurato quanto sia permeante, sondiamo gli effetti positivi e negativi che il suo esercizio può avere in un'organizzazione. Questo ci permetterà di stabilire quali siano prevalenti e se la politica sia effettivamente da favorire o da reprimere.

### 4.1. Disfunzionalità del potere

Gli aspetti negativi del potere sono così rilevanti da aver fatto sì che la maggior parte della teoria manageriale prima del ventunesimo secolo etichettasse la politica come un sistema di influenza da cancellare nelle organizzazioni (Fairholm, 2009). Mintzberg (1985) infatti, come precedentemente riportato, ha evidenziato quanto il potere non legittimato possa ledere un sistema sociale comportando una lotta senza quartiere per far prevalere gli interessi di ogni singolo attore, perdendo completamente di vista quelli dell'organizzazione.

Questo potere infatti, nella visione unitaria, non fluisce dall'organizzazione, non è autorità ma un'egoistica forma di resistenza ed ha il grave difetto di insorgere ogniqualvolta un cambiamento della situazione contingente mette a rischio gli interessi di un attore. Se questi infatti ritiene che non verrà adeguatamente soddisfatto, e non lascia la relazione né rivede le proprie preferenze, tenterà immediatamente di manipolare la definizione degli obiettivi dell'organizzazione o di modificare l'ambiente circostante e la distribuzione delle risorse per ottenere nuovamente un esito favorevole (Hardy, 1993).

Parsons inoltre evidenzia come questa forma di politica cozzì sempre con gli interessi istituzionali dell'organizzazione, la quale ha già cercato di mediare tutti i sistemi di interessi coinvolti nella relazione (secondo la massima razionalità possibile, come previsto dai modelli della One Best Way taylorista e dell'autorità Weberiana) (Clegg, 1989); la tesi di Mintzberg quindi risulta essere confermata e il potere dovrebbe essere utilizzato solo per la repressione del conflitto che emerge per le discrepanze di interessi.

Emergono anche altre connotazioni negative, più legate alla percezione del livello di conflitto politico presente in un'organizzazione. Quando questa risulta essere particolarmente elevata infatti gli attori coinvolti iniziano ad interpretare tutte le decisioni come atti squisitamente politici, comportando una sfiducia generalizzata nei confronti degli altri in quanto ogni loro azione potrebbe nascondere un tentativo nascosto di sfruttamento volto a raggiungere i loro scopi (Morgan, 2006).

Una percezione di elevato scontro politico in effetti comporta empiricamente nei collaboratori una forte insoddisfazione nei confronti del lavoro in quanto vivranno le loro azioni come incastrate in un complesso gioco machiavellico in cui regna l'opportunismo e in cui non è possibile riporre fiducia in nessuno; questo fenomeno emerge con prepotenza soprattutto quando il potere è fortemente centralizzato e la "voice" degli

attori ridotta al minimo, e tende ad incentivare il desiderio di lasciare la relazione da parte degli agenti (Ferris, 1992; Pfeffer, 2010).

Vigoda & Drory (2006) inoltre ci fanno notare come in una situazione dove si percepisce un'intensa politicizzazione dell'attività si inneschi un circolo vizioso che spinge anche gli attori più orientati verso gli obiettivi di gruppo a perseguire le proprie agende personali, o quelle dei loro diretti superiori, in modo da trarre il maggior vantaggio possibile dalla situazione, riducendo la razionalità secondo cui dovrebbe essere impostata l'organizzazione e alimentando ulteriormente il conflitto.

È interessante soffermarsi su come la razionalità va perdendosi con l'evolversi degli scontri politici: quando la relazione di potere inizia a farsi competitiva, o ad assumere le forme della coercizione, gli scenari di gioco tendono a diventare a somma zero, ad impostarsi solo come lotte contrapposte tra autorità e resistenza come previsto dalla visione radicale. In questa situazione, l'informazione e la conoscenza divengono risorse che è necessario custodire gelosamente e scambiare con cautela per favorire i propri interessi (Clegg, 2006). Le energie dell'organizzazione inoltre vengono deviate verso attività improduttive come la rimozione sistematica del conflitto o la preservazione esasperata della gerarchia attualmente costituitasi. In sostanza, l'aumento incontrollato del conflitto porta alla paralisi dell'organizzazione (Morgan, 2006; Omisore&Nweke, 2014).

In definitiva quindi, qualora vi sia il rischio che la politica si inasprisca fino a raggiungere questi livelli, e poiché la causa prima dello scontro è determinata da una modifica della situazione contingente che può intaccare i sistemi di interessi precedentemente costituiti, è opportuno per le organizzazioni tentare di preservare lo status quo per limitare la possibilità che si sviluppi questa catena di eventi (La Palombara, 2003).

#### 4.2. Funzionalità del potere

La visione appena esaminata sembra catastrofica e senza via d'uscita, rendendo difficile una gestione dell'organizzazione sia secondo una logica unitaria, a causa del rischio elevato di confrontarsi con la resistenza, sia secondo una prospettiva pluralista, in quanto sembra che la politica possa solo degenerare in una lotta asprissima.

Cerchiamo allora di identificare gli aspetti positivi della politica organizzativa, per poi osservare se è possibile trovare soluzioni per ridimensionare il conflitto evitando il suo esacerbarsi.

Mintzberg (1985), il più strenuo sostenitore della necessità di contenere l'arena politica, in realtà delinea anche delle caratteristiche funzionali per l'organizzazione nel conflitto. Secondo la sua interpretazione esiste la possibilità che l'esercizio del potere elimini le inefficienze presenti nel sistema, secondo una logica di evoluzione Darwiniana: i membri migliori infatti vengono favoriti in questo scontro, così come la fine di

organizzazioni morenti. L'utilizzo della negoziazione politica degli obiettivi inoltre può riallineare gli obiettivi delle coalizioni con quelli dell'organizzazione e superare la presenza di barriere istituzionali che prevengono l'attuarsi di cambiamenti necessari.

È proprio in questi ultimi due punti che si trova l'aspetto migliore del potere: è il più potente strumento di cambiamento e negoziazione dell'ordine (Hardy, 1993) (Coopey, 1995) (Ferris, 1992) (Clegg, 2006).

Come evidenziato in precedenza infatti dalla visione pluralista, la presenza di un dibattito politico in cui più attori possono confrontarsi per negoziare i loro interessi e giungere a compromessi che li integrino in un obiettivo comune può portare alla creazione di soluzioni condivise che eviteranno il manifestarsi della resistenza (Coopey, 1995).

Vi è però uno scoglio importante da superare: perché il conflitto si sviluppi effettivamente in maniera positiva, esso deve essere marcatamente democratico. Gli attori inclusi nelle decisioni non devono cercare di imporre esclusivamente i propri interessi, devono essere disposti a conformarsi all'obiettivo comune, pur proponendo soluzioni per integrare le differenti proposte.

Per fare questo si deve considerare il conflitto come l'emergere di differenze socialmente apprezzabili che è necessario valutare per l'arricchimento di tutte le parti coinvolte. L'azione deve essere intesa come collaborativa, integrativa e deve assolutamente esserci spazio per l'espressione degli interessi di tutti (Clegg, 2006).

Solo in questo caso effettivamente le decisioni guadagnano una legittimità nettamente superiore poiché condivise. Inoltre, autorità e responsabilità verranno intese non più come privilegi ma come funzioni legittime (Clegg, 2006).

La composizione degli interessi, tramite il confronto democratico, oltre a rendere le decisioni razionalmente accettabili per tutti gli attori coinvolti nella discussione (Clegg, 2006) ha anche altri effetti benefici: riesce a instaurare rapporti collaborativi anche tra gruppi d'interesse opposti; favorisce la risoluzione dei conflitti e l'innovazione grazie all'apporto di numerose idee, tramite la creazione di un equilibrio dinamico che rende molto più flessibile l'organizzazione; comporta un'idea positiva del confronto come "Group-thinking" e condivisione e riduce la probabilità di ricadere in una situazione di stagnazione intellettuale (Clegg, 2006) (Vigoda&Drory, 2009).

Riassumendo, quindi, la comprensione della centralità che assume la politica in un'organizzazione permette di sfruttare gli scopi personali e l'energia e la motivazione che vengono impiegate per perseguirli per allineare tali interessi agli obiettivi aziendali, indirizzando così gli sforzi verso il raggiungimento di fini comuni e condivisi e canalizzando positivamente tali energie. Il dominio della politica, di fatto, permette di orientare al meglio l'azione (Butcher, 2008).

#### 4.3. La politica: un equilibrio difficile

Da queste considerazioni si comprende come vi siano aspetti discordanti del potere, che può essere un incentivo sia alla crescita che alla distruzione di un'organizzazione. Si può inferire perciò che di per sé la politica organizzativa non è un aspetto intrinsecamente negativo o positivo, ma una realtà che sussume tutte le relazioni in cui viene esercitato un certo grado di influenza (Ferris, 1992).

Saranno i differenti modi in cui essa viene utilizzata a far sì che assuma connotati funzionali o disfunzionali per l'organizzazione (Fairholm, 2009). È dunque importante delineare alcuni espedienti volti a ridurre le caratteristiche più pericolose del conflitto:

- la collaborazione tra più gruppi di interessi permette di condividere le risorse, comportando un aumento del confronto politico ma al contempo evitando il suo esacerbarsi. Gli attori coinvolti infatti non desiderano mettere a rischio tali risorse e, pur di non perdere completamente il loro controllo, sono disposti ad accettare dei compromessi (Ferris, 1992);
- se si cerca di standardizzare le manifestazioni del conflitto, ad esempio ideando luoghi e momenti specifici in cui esercitarlo, l'ambiguità che l'esercizio del potere viene a creare si riduce, attenuando di conseguenza le disfunzionalità legate alla creazione di margini di incertezza (Vigoda&Drory, 2009);
- l'attribuzione di "risorse buffer", ovvero di riserva, ai differenti gruppi di interesse e il ridimensionamento della portata delle decisioni ridurrà sicuramente l'estensione del conflitto, ma inevitabilmente comporterà anche un contenimento della creatività dell'organizzazione, che in situazioni turbolente avrà comunque delle risorse in grado di attutire gli effetti negativi dovuti all'ambiente e quindi necessiterà di minor efficienza per reagire al meglio (Coopey, 1995).

L'applicazione di questi espedienti può aiutare nella gestione dell'arena politica ma non annulla i rischi legati ad essa. È importante quindi mantenere un atteggiamento neutro nei confronti del potere, per poterlo esaminare oggettivamente senza osannarlo o stigmatizzarlo e riconoscendo la sua natura di strumento sfruttato dagli attori per esprimere la loro volontà (Clegg, 2006), rimanendo aperti sia alla possibilità di incrementare il conflitto in un'organizzazione per favorire l'emergere delle preferenze e dei diversi punti di vista sia a quella di ricomporlo e ridimensionarlo per evitare la paralisi decisionale.

---

## 5. Potere e strutture organizzative: dalla burocrazia ai modelli più recenti

Finora, l'esame del potere ha assunto un punto di vista principalmente teorico. Ora cerchiamo di osservare come a seconda della prospettiva che l'organizzazione adotta nei confronti della politica si possa assistere a radicali differenze nella forma che essa assume.

### 5.1. Burocrazia e potere monocratico – L'Egemonia

Iniziando con la visione unitaria della politica, possiamo vedere come essa combaci con gli ideali sottesi ad un'impostazione burocratica (come intesa da Max Weber). I valori da essa propugnati, divisione del lavoro e unità di comando, coincidono con la necessità di istituire un'autorità incontrovertibile e volta a favorire solo gli interessi organizzativi. In questa visione, il top management assume il ruolo di leadership completa e illuminata, sanzionata da regolamenti chiari che definiscono il suo comportamento e al contempo sanciscono la sua autorità: di fatto, i vertici dell'organizzazione assumono la veste di "re-filosofi" in senso platonico, divenendo le uniche figure in grado di direzionare il gruppo verso uno scopo apprezzato dalla collettività (Coopey, 1995).

Come è possibile però che attori con strutture di interessi diverse si conformino ad una struttura tanto impositiva, che prescrive la rimozione della loro "voice" e tenta di reprimere ogni forma di resistenza? Di fatto ci sono più ragioni:

- Intanto, la monocraticità del potere permette di gestire uniformemente nell'organizzazione i processi di apprendimento. Questo fa sì che i detentori dell'autorità possano impostarli in modo da educare i collaboratori all'idoneità e alla razionalità di questa forma organizzativa. Fintanto che il potere rimane distribuito asimmetricamente quindi il senior management può sfruttarlo per delineare univocamente la "struttura" come definita da Giddens, rafforzando la propria posizione (La Palombara, 2003).
  - o Questo aspetto inoltre può essere rafforzato dalla cultura organizzativa in cui si sviluppa l'organizzazione, come dimostrato dai casi empirici studiati da Vigoda & Drory (2009) in cui le differenze del contesto nelle quali gli attori organizzativi sono stati formati hanno avuto ripercussioni evidenti sulla loro concezione del potere. Un contesto sociale come quello Israeliano, dove i valori della condivisione e della collaborazione sono sempre stati considerati vitali, ha determinato nei collaboratori una maggiore disposizione verso forme di politica orientate alla delineazione di scopi comuni e al confronto; in una società come quella Americana invece la cultura fortemente individualista e basata sull'ideale della carriera verticale ha comportato una maggiore accettazione di modelli basati sull'autorità.

- La presenza di codici di comportamento radicati nell'organizzazione e definiti storicamente fa sì che i membri del gruppo sociale si conformino ad essi e si controllino vicendevolmente, riducendo l'esercizio della resistenza e del libero arbitrio. Molto interessante è l'esempio riportato da Gordon (2007): in un'azienda dove il potere è sempre stato concepito come strutturato gerarchicamente, in cui è sempre stato il responsabile a prendere le decisioni per i suoi collaboratori, quando è stato applicato un modello di leadership dispersa, in cui anche a questi ultimi è stata attribuita la facoltà decisionale, di fatto non è sorto alcun cambiamento, a discapito di quanto ci si possa aspettare. I collaboratori infatti, abituati ad una certa idea di legittimità, cercavano pedissequamente di assumere decisioni che a loro avviso fossero consone con le idee che avrebbe espresso il loro responsabile, di fatto arginando di molto la propria autonomia. Una forma organizzativa autoritaria che abbia avuto il tempo di consolidarsi e divenire storicamente valida quindi difficilmente muterà il proprio orientamento, anche a fronte di tentativi attivi di modifica. Vi sarà sempre una certa inerzia dovuta alle mappe cognitive pre-costituite.
- La parcellizzazione del lavoro e la sua standardizzazione permettono di rimuovere il potere a disposizione dei collaboratori attribuendolo invece ai loro superiori, e comportano a volte risultati aberranti. Prendiamo ad esempio gli esperimenti svolti da Milgram nel 1961: le operazioni affidate al collaboratore vengono ridotte al minimo, in questo caso alla semplice somministrazione di una domanda e alla pressione di un pulsante capace di punire con una scossa il rispondente al questionario in caso d'errore. Oltre a questo, si è privato l'operatore della consapevolezza della propria azione, eliminando i feedback; è stata infine creata una fonte di autorità che ricordasse assiduamente come l'attività svolta fosse importante per l'obiettivo comune (in questo caso l'esito del test). L'esperimento ha constatato che la resistenza dei collaboratori, nonostante la loro moralità, è stata praticamente azzerata (Clegg, 2006). La routinizzazione dell'operazione, e il carattere autorizzato e legittimo del comando, hanno rimosso la necessità del pensiero rendendo l'azione una semplice reazione ad uno stimolo (la risposta sbagliata equivale ad una scossa), di fatto annullando il processo decisionale dell'attore che si è rimesso alla volontà dello scienziato, dato che in lui riconosceva i sistemi di influenza proposti da Mintzberg: era legittimato da un contratto che vincolava i tre agenti e possedeva la competenza per guidare l'esperimento.

L'adozione di questi espedienti organizzativi perciò favorisce la creazione di una burocrazia di stampo unitario che può addirittura divenire totalizzante, privando gli attori della loro autonomia. Gramsci, come riportato da Clegg (2006), ha definito questa forma di controllo "egemonia", ovvero una situazione in cui i soggetti del potere accettano ciò che li regola e non cercano di immaginare una realtà differente rispetto a quella in cui si trovano ad agire. Questa struttura di fatto può essere estremamente efficiente e al contempo assolutamente traviata nei suoi obiettivi: ad esempio, i detentori dell'autorità potrebbero non accorgersi di

cambiamenti nel mercato o nelle esigenze degli stakeholder, dato che hanno sopito l'apporto di informazioni e idee dal resto dell'organizzazione, configurandosi come una burocrazia egemone.

## 5.2. Apertura al confronto – L'Eterarchia

A fronte del rischio d'impostazione di un'egemonia, è sorta la necessità di aprire uno spiraglio nell'autorità tramite l'esercizio del potere da più fonti decisionali, nonostante i pericoli dovuti al conflitto che ne consegue, ma questo non è stato l'unico fattore che ha determinato un'evoluzione, negli anni recenti, della politica organizzativa. In particolare nel mercato del lavoro delle economie del primo mondo, i seguenti fenomeni demografici hanno modificato i presupposti per l'applicazione di soluzioni egemoniche:

- Aumento della scolarizzazione: il livello di istruzione medio della popolazione si sta innalzando progressivamente (solo in Italia nel 1995 i lavoratori laureati o con un titolo di scuola media superiore costituivano appena il 36% della forza lavoro totale, mentre nel 2011 la percentuale si è attestata attorno al 64%) (Gianecchini, 2013), fattore che riduce la possibilità di uniformare i processi di apprendimento all'interno delle organizzazioni e di ridurre al minimo le mansioni svolte dai collaboratori (Coopey, 1995);
- Globalizzazione: l'aumento dell'immigrazione e della connessione tra i vari paesi, nonché la presenza di infrastrutture informatiche sempre più accessibili, comporta una maggior condivisione delle idee, dei modelli culturali e delle informazioni, inibendo la capacità di definire le strutture di Giddens da parte dell'organizzazione e di impostare culture organizzative univoche e indiscutibili (Vigoda, 2006).

A fronte di questi cambiamenti, il modello burocratico si è adattato garantendo ai collaboratori la capacità di influenzare le decisioni tramite la loro "voice", fattore che ha avviato un processo quasi irreversibile di democratizzazione del potere. La "polifonia" infatti, la presenza di più voci confliggenti che possono esprimere il loro pensiero in un'organizzazione, costituisce la prima base della democrazia come è stato dimostrato secoli fa da Aristotele. Essa infatti garantisce una continua discussione sulle azioni intraprese dagli attori, comportando una maggiore riflessione e prevenendo l'obbedienza cieca all'autorità. La coscienza morale si attiva solo nel confronto politico e attivo, nella discordanza sociale, altrimenti viene sopita (Clegg, 2006).

È certo che questo conflitto generi un'inefficienza, d'altronde così si lascia spazio alla resistenza e all'incertezza, ma abbiamo già discusso dei possibili, grandi benefici che derivano da questa democratizzazione: osserviamo allora come essa si può sviluppare e accrescere. L'esercizio della voice infatti non è sufficiente: la burocrazia deve evolversi verso un modello "eterarchico", ovvero che presenti diverse fonti di potere. Ma come può avvenire questa diffusione?



Il primo passo è l'uso meno intenso dell'autorità per indirizzare i processi decisionali e la politica organizzativa. Bisogna iniziare ad utilizzare forme di potere più consone rispetto ad una visione pluralista, ad esempio impostando il potere in modo che favorisca la collaborazione (Clegg, 2006). Secondo questa visione, si deve favorire la possibilità che i collaboratori compiano scelte autonomamente (cercando di evitare di ricadere nella trappola sopra riportata delle false decisioni orientate dalla volontà del responsabile), sostenere modelli in cui la leadership diviene diffusa e autonoma e soprattutto sviluppare le competenze dei singoli in modo che questa autonomia sia supportata da un grado elevato di conoscenza che la renda proficua e non di mera facciata (Fairholm, 2009).

In una visione di questo tipo, i singoli attori divengono veri e propri agenti di cambiamento, che tramite la diffusione del potere riescono sia a far valere i propri interessi che a orientare al meglio il proprio lavoro, senza la necessità di un comando sempre presente da parte di un responsabile (Coopey, 1995).

Ci chiediamo però se esistono organizzazioni che effettivamente sfruttano questa impostazione: di fatto sì, e recentemente stanno emergendo sempre più frequentemente nel tessuto sociale delle economie più avanzate. Si tratta delle cosiddette "learning organizations", ovvero di quelle aziende ricche di "knowledge workers", collaboratori esperti nel loro campo d'azione che sanno impostare al meglio, professionalmente il proprio lavoro e che non necessitano di un controllo costante da parte di un responsabile dato che sanno auto-regolarsi. (Coopey, 1995) Tali organizzazioni, come ad esempio società di IT o di consulenza, sono principalmente basate sullo sfruttamento e la creazione di conoscenza e questa viene sicuramente favorita dal confronto continuo di idee generato dalla democrazia e dalla diffusione del potere. Esse quindi traggono forte giovamento dalla politica organizzativa, e di fatto si stanno configurando come gli alfieri di un cambiamento verso forme più eterarchiche di organizzazione (Clegg, 2006).

In questo genere di aziende, i responsabili e i detentori dell'autorità cessano di essere i direttori dei processi decisionali e gli identificatori dei valori da perseguire per assumere il ruolo di facilitatori del confronto (Clegg, 2006). Essi divengono figure più simili ai guardiani della visione Platonica: custodi del sapere che indirizzano l'azione dei collaboratori senza imporre un modo univoco per eseguirla, figure che si occupano della gestione del processo di apprendimento e che costituiscono il loro potere tramite l'insegnamento, l'accrescimento delle competenze, l'assimilazione sociale (Coopey, 1995). La differenza rispetto ad una struttura basata sull'egemonia è che questa influenza della cultura organizzativa non viene imposta a priori ma viene accettata, condivisa e modificata dai collaboratori, tramite una mediazione continua.

### 5.3. Frammentazione del corpo politico – La Poliarchia

Clegg (2006), riprendendo Tocqueville, evidenzia come i modelli sopra proposti rappresentino, con gradazioni diverse, l'unione di due strutture di potere d'origine antica: democrazia e oligarchia. La prima consiste nella

creazione di un potere condiviso che permetta di esercitare la propria libertà, mentre la seconda è l'accentramento del potere tramite il controllo delle risorse secondo vie legali, in mano a pochi individui. Da questo punto di vista, le organizzazioni moderne per loro natura sono una via di mezzo tra questi modelli, ibridi che sfruttano la democrazia per essere legittimati tramite un consenso collettivo e l'oligarchia per garantire la loro credibilità tramite l'impostazione di una gerarchia.

Abbiamo visto che, mentre la burocrazia è più orientata verso il modello oligarchico dove il potere deriva dalla posizione, le eterocrazie, dato che tendono ad attribuire il potere in base alle competenze acquisite, soprattutto nelle learning organizations, sono più democratiche e favorevoli alla politica organizzativa. Esiste un modello ancor più democratico nel novero delle organizzazioni moderne?

Anche in questo caso la risposta è affermativa, ed è un modello in cui il potere è conferito sulla base dell'uguaglianza, senza ulteriori distinzioni. Si tratta della visione "poliarchica", che Dahl definisce come un regime politico sostanzialmente reso popolare e liberalizzato, altamente inclusivo e aperto alla contestazione pubblica (Clegg, 2006).

In questa prospettiva, gli oligarchi dell'organizzazione continuano ad assumere le decisioni cruciali, ma non sono più loro ad essere i "guardiani platonici" che impostano la struttura politica. Questo compito è devoluto ai collaboratori, incaricati di definire il sistema di regole entro cui esercitare il potere. Il corpo politico quindi, per necessità, diviene frammentario dato che la democrazia si manifesta con maggior probabilità nelle organizzazioni in cui si formano sotto-unità o gruppi più o meno formalizzati che mantengono un grado di lealtà verso l'organizzazione pur costituendo centri di potere relativamente autonomi al suo interno (Clegg, 2006).

Un modello simile è applicabile, ad esempio, al mondo "open-source development", come possiamo vedere nell'impostazione secondo cui viene sviluppato il sistema operativo Linux.

Il suo codice sorgente infatti è reso disponibile a chiunque desideri studiarlo, modificarlo e utilizzarlo a proprio piacimento. Di fatto gli sviluppatori entrano in un'ottica economica in cui si scambiano vicendevolmente "regali": ognuno propone la propria attività al resto dell'organizzazione, in questo caso la community Linux, sotto forma di suggerimenti, know-how, soluzioni ad errori nel codice altrui o addirittura nuove funzionalità (Ianacci, 2003).

In seguito, gli utenti della comunità provano questi regali messi a loro disposizione e decidono, tramite il loro feedback, se la soluzione proposta dal programmatore è adatta alle loro esigenze e quindi migliora il benessere collettivo oppure no. Tutti i membri dell'organizzazione così contribuiscono a definire la direzione che dovrà assumere il sistema operativo, con una strategia non definita a priori ma emergente (Ianacci, 2003).

Peculiare è anche il modo in cui sorgono le figure più influenti del gruppo: coloro che risultano essere più apprezzati, perché hanno condiviso più materiale, o per la loro competenza o per la capacità di strutturare al meglio le soluzioni da perseguire, vengono “eletti” tramite l’approvazione della comunità che affida a loro il giudizio sui vari prodotti che vengono esposti, giudizio da cui si fa influenzare. Questi sviluppatori in particolare iniziano a produrre procedure, istruzioni, linee guida che lentamente indirizzano il percorso verso cui tenderà il sistema operativo (Ianacci, 2003), definendo di fatto la “struttura” di Giddens senza imporla, ma solo raccogliendo consenso. Compito dei vertici organizzativi sarà quello di facilitare il più possibile la comunità nell’esercizio di queste decisioni basate sull’influenza, scegliendo magari quali percorsi privilegiare ma non escludendo l’insorgere di nuovi orientamenti da parte del gruppo non preventivati, comportando una definizione della strategia solo ex-post.

Molto interessante è il fatto che in tutto questo ogni attore ha perseguito solo i propri interessi senza sacrifici per il gruppo: ogni sviluppatore infatti ha creato un’aggiunta alle risorse della community prima di tutto per soddisfare un proprio bisogno, magari perché necessitava di una certa funzionalità software, che contestualmente si è rivelata utile anche ad altri fruitori di Linux che così contribuiscono alla diffusione del pacchetto.

Dal punto di vista organizzativo, possiamo vedere che un tale sistema è effettivamente di successo, nonostante la sua scarsa efficienza. Saranno moltissime infatti le modifiche al software che verranno scartate in questo processo decisionale per prova ed errore, e alcune di esse potrebbero anche essere particolarmente utili, come dimostra il caso della patch “Linux Kernel Crash Dump”, un programma volto a creare un registro informativo nel disco rigido riportante eventuali crash del sistema, che non è stata implementata in quanto l’utenza non ha mai apprezzato la sua applicazione (Ianacci, 2003).

Il vero punto di forza quindi giace nell’efficacia di questa impostazione politica, in quanto ogni decisione è aderente alle strutture d’interesse dei partecipanti al gruppo e tende a beneficiare sempre la comunità, dato che nessuna modifica viene esclusa a priori e anche se viene inizialmente scartata rimane disponibile per essere consultata e impiegata successivamente.

## 6. Un nuovo modello organizzativo – Dal passato al presente

### 6.1. Una visione dal passato – Aristotele e Platone

Questo lungo excursus sul potere, sulla politica, sulla loro natura, la loro evoluzione e le svariate idee ad essi associate nel mondo delle organizzazioni ci porta a chiederci se sia possibile ricomporre tutte le prospettive per trarre i vantaggi che ognuna di esse espone e al contempo arginare gli svantaggi connessi. Sembra un'impresa titanica, date le differenze anche rilevanti delle varie visioni, ma dall'antica Grecia ci giunge in aiuto uno dei più autorevoli filosofi mai vissuti: Aristotele.

La sua visione del potere infatti, ben definita nella "Politica", è straordinariamente attuale e con i dovuti accorgimenti, sfruttando anche l'evoluzione che il pensiero ha avuto nel corso dei secoli, può essere adattata per comporre al meglio tutti i punti di vista in una forma organizzativa solida.

Esponiamo rapidamente la sua interpretazione, senza la pretesa di essere esaurienti dato che tale concezione è comunque parte di un sistema filosofico complesso e articolato.

La prima forma di politica si ha nel complesso dell'"Oikos", la casa, dove il padrone (capo-famiglia) ha potere assoluto su tutti i membri di questa prima, piccola comunità. Quest'ordine non è imposto da una qualche legge, ma esiste per natura in quanto il padrone detiene la conoscenza che permette di gestire la casa e orientarla verso la prosperità, mentre gli altri collaboratori (familiari e schiavi) sono le risorse che svolgono le attività manuali. Inoltre, il padrone si trova a perseguire gli interessi di tutto il gruppo-casa in quanto senza di esso non avrebbe motivo di esistere, né deterrebbe potere su nessuno, fattore che lo spinge a ricercare il benessere per tutti i membri.

La casa però di per sé è una realtà politica informe e incompleta che raggiunge compimento solo se inserita in un contesto più ampio, quello della polis (città). Essa è composta da elementi differenti, le case appunto, i cui padroni hanno competenze diverse: non potrebbe mai, per esempio, esistere una città di soli medici. Per unire le differenze e comporre gli interessi parziali è necessario che i capi-famiglia si confrontino politicamente, in modo da orientare la città affinché soddisfi i bisogni di tutti i suoi membri e diventi un ordine negoziato. Qui perciò i padroni di casa entrano nell'arena politica per cercare di far valere gli obiettivi della propria casa, migliorando al contempo la città grazie all'apporto di risorse e idee diverse, che vengono riunite.

È interessante peraltro notare che l'unità politica della città non è propedeutica solo al suo benessere interno, ma anche a renderla un fronte compatto durante le lotte che potrebbero sorgere nei confronti di altre città avversarie, ovvero di organizzazioni in competizione.

Aristotele riconosce comunque che il conflitto degli interessi parziali può essere deleterio, in quanto potrebbe favorire coalizioni potenti abbastanza da influenzare sempre l'esito dello scontro, e sostiene che un grande uomo dotato di conoscenza assoluta potrebbe gestire meglio la città. Questa figura, per quanto sia desiderabile, è anche impossibile da ritrovare tra gli uomini, poiché più simile ad una divinità (e possiamo notare il paragone con l'"homo oeconomicus" dotato di razionalità assoluta, e dunque irrealistico). La soluzione deriva perciò dall'apporto di piccoli frammenti di razionalità da parte di più uomini, che può generare un risultato anche superiore rispetto al sapere del singolo, motivo per cui è preferibile l'esercizio congiunto del potere alla sua attribuzione ad un'unica figura.

Lo scontro politico infine produce delle norme contestuali che si adattano all'evolversi della situazione della città, stabilendo nuovi equilibri. Queste leggi però, dato che si applicano uniformemente a tutti i membri della città, si comportano come un uomo bruto che impone la propria autorità e non ammette repliche da parte di nessuno, fattore che rischia di renderle inadatte o obsolete con il passare del tempo. Per questo è necessaria la presenza di un governatore nella città, con un ruolo ben diverso rispetto a quello del decisore autoritario profilato in precedenza. Costui si occupa della direzione dell'arena politica in modo che le norme vengano sempre poste in discussione e adattate secondo l'evolversi delle esigenze, cercando di facilitare il confronto tra tutti i padroni di casa della città e dando loro il giusto spazio, verificando che non ci siano prevaricazioni. È importante che il governatore possa sempre essere sostituito qualora si rilevi che la sua competenza non è più adatta alla situazione presente. Questa figura, ripresa da una concezione Platonica, è assimilabile ad un medico che assiste con cura un paziente, adattando i farmaci alle sue esigenze in base all'evolversi della sua condizione e non imponendole secondo quanto prescritto da un manuale, come farebbe una legge semplice e immutabile.

## 6.2. Dal passato alla modernità – Il modello Aristotelico oggi

Vediamo ora come questa impostazione politica può aiutarci a sviluppare un modello organizzativo che accorpi tutti i vantaggi di quelli presentati precedentemente.

Vogliamo recuperare:

- l'efficienza dell'autorità basata sulla competenza e la legittimazione da parte dei collaboratori, caratterizzata da un'unità di comando che cerca il massimo benessere per il gruppo e dotato delle conoscenze necessarie per identificare gli obiettivi. Il parallelismo con l'"oikos" è evidente, con un responsabile esperto che si preoccupa di coordinare le risorse a lui affidate e tiene conto delle loro esigenze in quanto, senza i collaboratori, rinunciarebbe alla sua posizione;
- la capacità del confronto politico di superare la razionalità limitata di un singolo decisore sfruttando le informazioni derivanti da più attori e ricomponendo i loro differenti interessi, permettendo di

spingere l'organizzazione verso il cambiamento. Questa caratteristica combacia col risultato ottenuto dal confronto tra i padroni di casa, i quali avendo meno a che fare con le attività meramente operative e conoscendo gli interessi del piccolo gruppo che coordinano possono dedicarsi alla negoziazione delle risorse nella città-organizzazione;

- la possibilità di regolare il conflitto, arginando i suoi confini ed evitando che si sviluppi in maniera deleteria per l'organizzazione, conferita dal controllo delle "strutture" di Giddens che permette di definire dinamicamente la realtà entro cui è possibile esercitare la politica. Qui ritorna la figura del governatore che gestisce le leggi e si occupa di metterle sempre in discussione, dimodoché possano adattarsi alle esigenze organizzative.

A partire da queste velleità possiamo comporre una struttura organizzativa che cerchi di ricomprendere questi aspetti partendo dall'ipotesi di Aristotele.

All'interno dell'organizzazione inizialmente si dovranno individuare delle unità minime, ovvero piccole aree di interesse come singoli uffici o componenti di un reparto produttivo, capaci di agire autonomamente e di unificarsi verso un obiettivo circoscritto. Al loro interno si individua un responsabile, che emerge per la sua competenza e la capacità di coordinare le risorse a lui assegnate. Questa figura, in particolare, è vestita d'autorità nel gruppo che gli è affidato: la sua influenza è legittimata dal know-how che possiede, riconosciutogli dai collaboratori, dal potere formale che gli viene attribuito dall'organizzazione e dal fatto che orienta il team verso uno scopo comune e desiderato dai pochi membri che vi appartengono; dato che gli attori coinvolti appartengono alla stessa unità, i loro obiettivi di mansione, ovvero i fini legati allo svolgimento del proprio lavoro (Morgan, 2006), coincideranno, riducendo il numero di interessi da mediare.

Ogni responsabile in seguito, considerando anche gli obiettivi di vita e carriera propri e dei collaboratori, ovvero quelli legati al confronto con l'ambiente esterno alla piccola unità formatasi (Morgan, 2006), e le necessità del suo gruppo, dedica parte dei suoi sforzi al confronto con le altre unità che sono venute a crearsi, cercando di inserirsi nell'arena politica per negoziare democraticamente l'attribuzione delle risorse. L'intervento di tutti i responsabili permette di mettere in luce le criticità contingenti e le necessità di ogni parte dell'organizzazione, dato che è necessario fornire un livello di informazione adeguato per divenire i destinatari delle risorse. È importante notare come sia in questo punto che si dovrebbero identificare gli obiettivi organizzativi e come si dovranno percorrere, dato che i sistemi di preferenze di tutti gli attori coinvolti sono manifesti e ci si trova in una sede di conflitto mediata e altamente inclusiva, capace di allineare al meglio le singole unità verso gli scopi collettivi. Il potere in questa situazione deriva dalla capacità di mediazione degli attori.

I vertici organizzativi invece assumeranno il compito di ordinare questa arena politica, impostando la trattativa e le strutture idonee per il suo sviluppo, attribuendo la legittimità e la voce ai responsabili durante

il confronto, che devono facilitare e non ostruire, e identificando le decisioni che emergeranno per tramutarle in “leggi” sempre aperte al cambiamento e all’influenza esercitata dalla somma degli apporti di tutte le unità. Anche questo ruolo, che trae la sua fonte di potere dall’influenza e dalla possibilità di definire la cultura organizzativa, deve essere aperto al cambiamento qualora il “governatore” non sia più in grado di gestire il conflitto o qualora tenti di imporre la propria idea di attribuzione delle risorse. Riassumiamo la proposta nella tabella 2.

Tabella 2 – Quadro sinottico della relazione tra ruolo, relazione e fonte di potere

Attore	Ruolo	Relazione di potere	Fonte del potere
<b>Definitore della struttura</b>	Definisce le risorse che verranno scambiate, attribuisce voce ai responsabili nell’arena politica	Imposta la cultura organizzativa, esercita influenza sugli altri membri dell’organizzazione	Manipolazione del conflitto, controllo delle risorse da negoziare
<b>Responsabile dell’area di interesse</b>	Discute con i pari sull’attribuzione delle risorse per il proprio gruppo e sulla cultura organizzativa proposta dalla struttura, supervisiona e guida i membri della propria unità organizzativa	Capacità di mediazione tra gli attori, autorità sui membri della propria unità	Fonti personali verso i pari, fonti formali verso i membri dell’area di sua responsabilità
<b>Membro dell’area di interesse</b>	Esegue le direttive del responsabile e legittima l’esercizio del suo potere, partecipa alla definizione degli interessi e degli obiettivi del gruppo	Apporto di informazioni e istanze verso il responsabile, legittimazione dell’autorità	Resistenza ove il responsabile non persegua gli interessi del gruppo

### 6.3. Vantaggi e criticità dell’interpretazione

Questa impostazione presenta, oltre ai benefici sopra elencati, una maggiore condivisione all’interno dell’organizzazione e una legittimazione molto più ampia rispetto a un modello burocratico, pur mantenendo dei fulcri dell’autorità ben definiti che evitino il degenerare di un conflitto che facilmente potrebbe emergere in una poliarchia. Deputare il compito di definizione delle strutture di Giddens ai vertici aziendali infatti consente di espandere o comprimere il conflitto a seconda delle necessità presenti.

Il potere inoltre viene diffuso e ricomposto, aumentando la responsabilizzazione dei collaboratori (Coopey, 1995) ed evitando il calare della dedizione verso l’organizzazione dovuta all’assenza di partecipazione (Pfeffer, 2010). Inoltre, la necessità di rendere manifeste le preferenze durante il confronto riduce di molto la possibilità di sfruttare i margini di incertezza (Clegg, 2006), in quanto è nel proprio interesse delineare al meglio la situazione della propria unità organizzativa per un’attribuzione equa delle risorse.

Il modello peraltro cerca di ricongiungere tutti i punti di vista precedentemente presentati, raccogliendo più fonti e manifestazioni del potere possibile in modo da risultare altamente inclusivo, ed evitare l’emergere di

componenti della politica non preventivate o escluse. È però vero che si tratta di una struttura difficile da applicare, in quanto presuppone un numero sufficientemente elevato di unità organizzative differenziate da permettere un autentico confronto democratico, fattore non scontato, a cui va sommata la necessità che nessuna di queste sia in grado di prevaricare sulle altre durante il processo decisionale.

A fronte di questo però, si tratta di una visione facilmente replicabile a più livelli nell'organizzazione: pensando ad una tipica struttura divisionale, ad esempio, si può applicare questo modello politico macroscopicamente impostando il confronto tra le varie divisioni (i.e. aree geografiche diverse), poi, scendendo del dettaglio, all'interno delle diverse funzioni, se non addirittura all'interno delle funzioni seguendo la divisione dei singoli reparti. Un unico attore quindi potrebbe ricoprire più ruoli a livelli diversi dell'organizzazione: potrebbe essere il responsabile di una divisione che si occupa della definizione delle strutture di potere al suo interno e contemporaneamente il membro dell'arena politica tra le diverse divisioni in sede di negoziazione delle risorse.

Evidenziamo inoltre un'ulteriore criticità: come previsto da Gordon (2007), è possibile che nuovi modelli politici non riescano ad inserirsi in un'organizzazione a causa dell'impostazione storica pregressa. Questo comporta inevitabilmente che l'adozione di un modello simile non sia istantanea ma richieda più passaggi e diverso tempo, in modo che gli attori abbiano la possibilità di adeguarsi ad esso e accettarlo come una forma culturale idonea.

Un altro vantaggio non indifferente invece è la capacità dell'organizzazione, a seguito dell'inclusione di tutte le sue parti nelle decisioni, di presentarsi nel mercato come un fronte compatto e orientato verso finalità condivise, fattore che permette sicuramente di far fronte ai disturbi dovuti all'ambiente al meglio e con un rischio minore di disgregazione.

#### 6.4. Cosa è opportuno negoziare?

Abbiamo constatato che la negoziazione delle risorse e la sua regolamentazione sono aspetti vitali per un'organizzazione, nell'ottica di ricomporre gli interessi dei gruppi ad essa appartenenti. Ci dobbiamo chiedere però quali risorse sia effettivamente opportuno rendere scambiabili e quali debbano essere mantenute saldamente sotto il controllo di un unico agente.

Zingales e Rajan (1998) ci aiutano nel dipanare questo problema: secondo la loro tesi, il controllo di una risorsa critica attribuisce sempre del potere al suo detentore.

Tale controllo si può ottenere tramite due modalità:



- Il possesso legale di diritti sulla risorsa, che permettono di avere pieno controllo su di essa e scegliere autonomamente come allocarla per conseguire i propri interessi, e quindi di sfruttare la coercizione per limitare l'uso della risorsa per altri scopi;
- L'accesso alla risorsa. Questo non attribuisce direttamente potere a chi può accedere alla risorsa, ma tra chi detiene la risorsa (P) e l'attore che la sfrutta (A) si instaura un rapporto di reciproca dipendenza che comporta la capacità di influenzare le decisioni l'uno dell'altro.

Analizziamo quest'ultimo punto: un agente che abbia la facoltà di accedere ad una risorsa non ottiene alcun diritto formale su di essa, ed in particolare non ottiene il conferimento di margini di incertezza garantito dal possesso (infatti grazie ad esso potrebbe sfruttare la coercizione in sede di negoziazione). In compenso però, A potrà specializzarsi nell'uso di quella risorsa, e sarà incentivato a farlo in quanto l'idiosincrasia dell'investimento costituirà una risorsa critica nei confronti di P.

P infatti dalla specializzazione di A trarrà un vantaggio poiché invece di ottenere il rendimento offerto dalla risorsa di per sé  $R(0)$  (ad esempio, il noleggio di un macchinario), nell'ambito della relazione otterrà un rendimento  $R(i)$ , con  $R'(i) > 0$  (maggiore specializzazione aumenta la resa della risorsa) e  $R''(i) < 0$  (rendimenti marginali della specializzazione decrescenti) (Zingales&Rajan, 1998). Ne consegue che P valuterà sempre se  $R(i) - c(i) - R(0) > 0$ , dove  $c(i)$  è il costo in funzione del livello di specializzazione. P infatti considera:

- Il costo sostenuto per remunerare A e il suo investimento, per un totale pari a  $c(i)$ ;
- Il costo opportunità  $R(0)$  legato alla specializzazione della risorsa, che non potrà essere destinata ad altri usi se non nell'ambito della relazione con A.

Il detentore della risorsa P quindi, dato che assorbe anche il costo opportunità, potrebbe decidere di non investire laddove chi accede alla risorsa (A), dovendo sostenere e remunerare solo l'investimento, troverebbe conveniente la specializzazione, non potendo destinare la risorsa ad altri usi poiché non ne possiede la disponibilità (Zingales&Rajan, 1998).

Un caso da manuale proposto dai due autori di questa diseconomia dovuta ad una sotto-specializzazione è l'esempio, tratto da Klein, Crawford e Alchian, del rapporto tra Fisher Body (P) e General Motors (A). La prima azienda infatti, fornitrice della seconda, si rifiutava ostinatamente di localizzare le proprie fabbriche in prossimità degli impianti di General Motors per poter mantenere la possibilità di rifornire altre aziende come Ford (il costo opportunità  $R(0)$ ), sebbene fosse economicamente vantaggioso ridurre i costi di trasporto ( $R(i) - c(i) > 0$ , con  $c(i)$  costo della rilocalizzazione). In seguito all'acquisto da parte di GM della Fisher Body, il costo opportunità  $R(0)$  si è ridotto di molto, dato che rifornire i concorrenti era diventata un'opzione molto meno proficua, comportando l'immediato trasferimento degli impianti.

A fronte di queste considerazioni, possiamo concludere che nel modello proposto di negoziazione delle risorse non si dovrebbe permettere agli attori coinvolti di scambiare il possesso delle medesime, in quanto potrebbero trovarsi ad assorbire i costi opportunità dovuti all'idiosincrasia degli investimenti. Si rivela molto più consono il conflitto per l'accesso alle risorse, che comporta, secondo quanto sostenuto da Zingales & Rajan (1998), una maggiore specializzazione ex-ante e quindi uno sfruttamento economicamente superiore della risorsa in questione.

## 7. Conclusione

L'esame del potere che abbiamo effettuato ha indicato come sia un sistema di influenza cruciale nell'organizzazione e come la sua comprensione e regolarizzazione possano trasformare una potenziale criticità, dovuta all'elevato livello di ambiguità e incertezza intrinseche nella politica, in un propulsore capace di aumentare la responsabilità, la legittimazione e la condivisione in un'azienda, favorendo in tutto ciò il cambiamento e l'apporto di informazioni.

L'evoluzione del mercato del lavoro inoltre, con la presenza sempre più massiccia di esperti, figure professionali e knowledge workers capaci di autonomia, richiede un cambiamento organizzativo che tenga conto della loro capacità di influenzare le decisioni e che valorizzi l'apporto dei loro spunti. Un esempio ci è fornito anche da articoli recenti che riportano casi aziendali di successo con impostazioni del potere innovative: è il caso dell'organizzazione senza responsabili, strutturata su un modello poliarchico, di Morning Star Company, impresa californiana dedita alla lavorazione di pomodori (Rusconi, 2016).

Questo modello di business supera il problema di lentezza decisionale dovuto all'aumento delle dimensioni dell'organizzazione, che tende ad appesantire l'apparato burocratico rallentando i processi decisionali a causa di un'impostazione eccessivamente strutturata della gerarchia (Rusconi, 2016). Tramite l'attribuzione di responsabilità e potere decisionale ai singoli collaboratori infatti è stato possibile modificare radicalmente la struttura organizzativa, tramite uno studio accurato di modelli di potere idonei, orientando l'azienda verso il successo.

Noi ci siamo prodigati per cercare di proporre una soluzione composita e inclusiva che sappia unire tutte le differenti visioni della politica organizzativa emerse nel tempo e che si sforzi al contempo di ridimensionare il conflitto per trarne i vantaggi principali, sfruttando gli aspetti funzionali delle diverse impostazioni del potere e cercando di non tralasciarne nessuno per evitare la sua comparsa inaspettata nell'arena politica.

Ci siamo affidati per questo a suggerimenti di antichi filosofi come Aristotele e Platone in quanto il loro pensiero ha influenzato trasversalmente tutta la produzione moderna, come testimoniano i frequenti rimandi effettuati da autori come Clegg, Morgan, Fairholm, Hardy et al.

---

## 8. Riferimenti Bibliografici

- ARISTOTELE (aut.), VIANO C. A. (a cura di), 2003. *Politica*. Seconda edizione. Milano: RCS Libri (Collana: BUR).
- BUTCHER D. e CLARKE M., 2008. *Smart Management*. Seconda edizione. Trowbridge: Palgrave Macmillian.
- CLEGG S. R., COURPASSON D. e PHILIPPS N. 2006. *Power and Organizations*. Prima edizione. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- CLEGG S. R., 1989. *Frameworks of Power*. Prima edizione. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- COSTA G., GIANECCHINI M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Terza edizione. Milano: The McGraw-Hill Education
- COOPEY J., 1995. *The Learning Organization, Power, Politics and Ideology*. Management Learning, Vol 26, no. 2, pag. 193-213. S.I.: Sage Publications.
- DRORY A., VIGODA E., 2009. *Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience*. Human Resource Management Review, Volume 20, Issue 3, pag 194-202.
- DUSO G., a cura di, 2005. *Contratto sociale*. Prima edizione. Roma-Bari: Laterza.
- DUSO G., a cura di, 1999. *Il potere. Per la storia della filosofia politica moderna*. Prima edizione. Roma: Carocci.
- FAIRHOLM G. W., 2009. *Organizational Power Politics*. Seconda edizione. Santa Barbara, California: ABC-Clio.
- FERRIS G. R., KACMAR K. M., 1992. *Perceptions of organizational politics*. Journal of Management Vol. 18, pag. 93-116. S.I.: Sage Publications.
- GORDON R. D., 2007. Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. The Leadership Quarterly, Vol. 13, pag 151-167, School of Management, University of Technology Sydney.
- HARDY C. (aut.); DLUGOS G., DOROW W. e FARREL D. (a cura di) 1993. *Organizational Politics: From Conflict Suppression to Rational Conflict-Management*. S.I.: Gabler.
- IANACCI F., 2003. The Linux Managing Model. *First Monday*. Disponibile su: <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/1105/1025>. Consultato il: 25/06/2016
- KRAUSE G. A. e MEIER K. J., a cura di, 2005. *Politics, Policy and Organizations*. S.I.: University of Michigan Press.
- LA PALOMBARA J., 2003. "Power and politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons". Sta nella sezione "Process of Organizational Learning" del volume "Handbook of Organizational Learning", ed. Meinolf Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka. Oxford: Oxford University Press.
- MINTZBERG H., 1985. *The Organization as Political Arena*. Journal of Management Studies 22:2, Faculty of Management, McGill University.
- MORGAN G., 2006. *Images of Organizations*. Updated edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- OMISORE B. O., NWEKE A. N., 2014. The Influence of Power and Politics in Organizations (Part 1). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No 7.
- PALEEN ARONOW J. A., 2004. *The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional*. Research paper for Master of Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin-Stout, Menomonie.
- PFEFFER J., 2010. *Power, Why Some People Have It and Others Don't*. S.I.: HarperCollins e-books.

- PLATONE (aut.), ACCATTINO P. (tradotto da), 2010. *Politico*. Seconda edizione. Bari: Editori Laterza
- ROVELLI M., 2016. I primi quarant'anni di Apple. *Il Corriere della Sera* [online]. Disponibile su: <http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/i-primi-quarant-anni-apple/steve-jobs-vs-john-sculley.shtml>. Consultato il 28/05/2016.
- RUSCONI G., 2016. Azienda senza capi, una nuova via verso il <<Nirvana Organizzativo>>. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/management/2016-07-05/azienda-senza-capi-nuova-via-il-nirvana-organizzativo-085157.shtml?uuid=ADmh4Fo>. Consultato il 07/07/2016
- VARMAN R., BHATNAGAR D., 1999. *Power and Politics in Grievance Resolution: Managing Meaning of Due Process in an Organization*. Human Relations, Vol. 52, No. 3.
- VIGODA E., COHEN A., 2002. Influence tactics and perceptions of organizational politics, a longitudinal study. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pag. 311-324, Department of Political Science, University of Haifa.
- VIGODA E., DRORY A. (a cura di), 2006. *Handbook of Organizational Politics*. Bodmin: Edward Elgar Publishing.
- WHITTINGTON R., 1992. *Putting Giddens into action: social systems and managerial agency*. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Issue 6. Warwick Business School, University of Warwick.
- ZINGALES L., RAJAN R. G., 1998. Power in a Theory of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, no. 2: pag 387-432. Oxford University Press, University of Oxford.