

# La natura del potere

di ALBERTO FELICE DE TONI



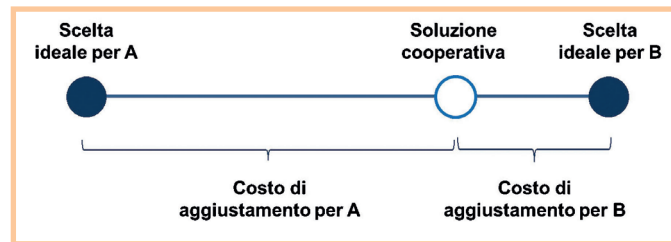
Il potere dei dittatori. Il potere militare. Il potere della classe dominante. I poteri

forti. E si potrebbe continuare. Il potere è sempre associato a un significato negativo, perché usato dai più forti a spese dei più deboli. Eppure il potere non è negativo in sé. Ogni organizzazione, che vuole ottenere buoni risultati, ha la necessità che ciascuno dei propri membri eserciti del potere. Non solo le persone ai vertici, ma anche quelle alla base. Tutti devono avere una quota di potere altrimenti l'organizzazione funzionerà a velocità ridotta. Il potere non è un male necessario, o una fonte di coercizione. È una risorsa critica per l'individuo all'interno di una organizzazione e per la mobilitazione dell'azione collettiva. Della serie: sapere, volere, potere.

## COSTO DI AGGIUSTAMENTO

All'aumentare della complessità c'è la necessità di aumentare autonomia e cooperazione. Ma cooperare significa assumersi dei costi di aggiustamento, come evidenziato in figura. Quando due individui cooperano muovono il cursore lungo un continuum fino a un punto che non è l'ideale per nessuno dei due. Il costo di aggiustamento è la distanza fra l'ideale e il punto di accordo per ciascuno dei due.

**ALLA BASE DELLA COOPERAZIONE** - È LA POSSIBILITÀ PER UNA PERSONA DI FARE LA DIFFERENZA SU QUESTIONI IMPORTANTI PER QUALCUN ALTRO. PERÒ, NON DERIVA NÉ DALLA POSIZIONE, NÉ DALLE QUALITÀ DELL'INDIVIDUO



Secondo l'approccio organizzativo *hard* (classico), il potere è un attributo della posizione e dell'autorità formale: più si è in alto nell'organigramma e più si ha potere. Secondo l'approccio organizzativo *soft* (scuola delle relazioni umane), il potere è un attributo dell'individuo, del suo carisma, del suo stile di leadership: più una persona è autorevole e più potere ha. Entrambe queste convinzioni sono sbagliate. Il potere non è un attributo della posizione: l'autorità formale legittima l'uso del potere, ma non dà potere di per sé. Il potere non è un attributo dell'individuo: lo stile di leadership della persona è un modo di esercitare il potere, ma non determina potere di per sé. Ma allora da dove proviene il potere se non deriva né dalla posizione, né dalle qualità dell'individuo? Il potere deriva da una relazione collegata a una determinata situazione.

La cosa può essere chiarita a partire dal chiedersi cos'è il potere? Il potere è la possibilità per una persona di fare la differenza su questioni (interessi) importanti

per qualcun altro: dato che A può influenzare questioni importanti per B, allora B farà cose che non avrebbe fatto senza l'intervento di A. In altre parole, il potere deriva dall'aver il controllo su situazioni non determinate che sono rilevanti per gli altri e per l'organizzazione. Il potere esiste solo nelle relazioni tra individui; è uno scambio sbilanciato di comportamenti. È legato all'asimmetria nei termini di scambio di una relazione: le reciproche possibilità di azione. Lo squilibrio e, quindi, il potere deriva dal fatto che A può avere una maggiore influenza sugli obiettivi che sono importanti per B rispetto all'inverso. Tuttavia, su una questione diversa o se gli obiettivi cambiano, B potrebbe essere in grado di esercitare del potere su A. Ecco che il potere non è un attributo della posizione o della persona: deriva come detto dalla relazione collegata a una situazione.

## OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE

Chi ha più potere subisce costi di aggiustamento mi-

nor; chi ha meno potere subisce costi di aggiustamento maggiori. I meno potenti adatteranno i propri comportamenti ai più potenti. Se ciò che è ideale per chi ha potere è distante dagli obiettivi complessivi dell'organizzazione, il potere non andrà a beneficio dell'organizzazione.

Abbiamo detto che all'aumentare della complessità c'è la necessità di aumentare autonomia e cooperazione. Ma cooperare significa assumersi dei costi di aggiustamento che dipendono dal proprio potere. Quanto più un individuo avrà potere, ovvero quanto più sarà in grado di influenzare i comportamenti di altri, tanto più potrà prendersi il rischio di diventare dipendente delle loro azioni. In altre parole, il potere determina la capacità di entrare a far parte di quei rapporti cooperativi che sono essenziali per affrontare la complessità odierna. Per questo non basta nell'organizzazione ridistribuire il potere, in un gioco a somma zero. In ogni organizzazione vanno cercate nuove fonti di potere e ne vanno moltiplicate le basi. Solo l'aumento di potere consente ai singoli di accettare il rischio di entrare nel proficuo gioco della cooperazione. Il potere non è negativo, è necessario per affrontare la complessità. Il potere è alla base della cooperazione.

detoni@uniud.it