

Il gioco del potere

di ALBERTO FELICE DE TONI



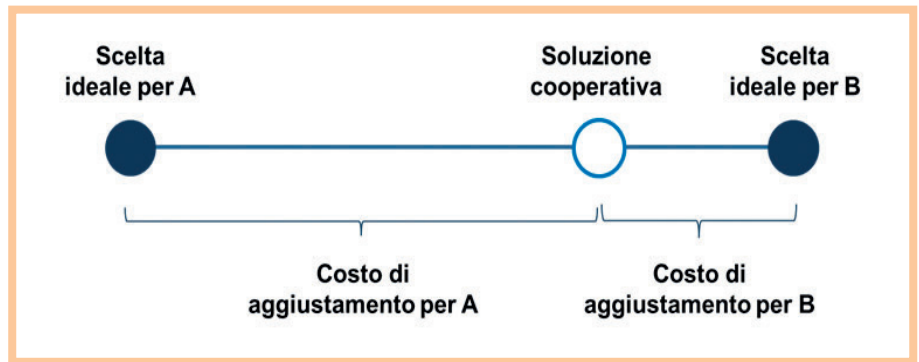
Nelle rubriche precedenti abbiamo spiegato come il potere delle persone all'interno delle organizzazioni sia un fatto positivo. Il potere non è un male necessario o una fonte di coercizione. È una risorsa critica per l'individuo indispensabile per l'attivazione dei processi di cooperazione. La cooperazione comporta costi di aggiustamento per chi la attua. Chi ha più potere subisce costi di aggiustamento minori; chi ha meno potere subisce costi di aggiustamento maggiori.

Se esiste un'asimmetria troppo forte di potere tra i soggetti che interagiscono la cooperazione non decolla e questo è un danno per l'organizzazione. In ogni organizzazione quindi vanno cercate sempre nuove fonti di potere per accrescerlo. Solo l'aumento di potere consente ai singoli di accettare il rischio di entrare nel dovuto e fruttuoso gioco della cooperazione. Per esemplificare quanto sopra descritto vi propongo l'esperienza reale di una catena nazionale di supermercati.

ESEMPIO TRA GLI SCAFFALI

La catena GrandeMart aveva subito nel tempo la concorrenza di discount e di negozi specializzati. Per reagire aveva centralizzato funzioni e decisioni chiave (acquisti, prezzi, assortimenti, gestione del personale) e aveva lanciato una diversificazione dei punti vendita rendendoli più coerenti con le caratteristiche dei consumatori locali. Per incentivare le vendite organizzava una volta al mese nei punti vendita una promozione specifica. Questa promozione richiedeva l'impegno dei direttori dei punti vendita e del personale dei diversi reparti (alimentari, casalinghi, abbigliamento) per lavorare in sinergia. Pur ricoprendo una posizione di vertice i direttori avevano nel tempo perso potere per via della centraliz-

PERCHÉ AUMENTARE LE FONTI - NON È UN MALE NECESSARIO O UNA FONTE DI COERCIZIONE, MA UNA RISORSA INDISPENSABILE PER L'ATTIVAZIONE DEI PROCESSI DI COOPERAZIONE E PER LA CREAZIONE DI VALORE



zazione. Secondo le testuali parole degli addetti, i direttori erano diventati delle 'baby-sitter' e non avevano il potere per mobilitare il personale nel lancio delle campagne promozionali mensili.

GrandeMart non poteva restituire ai direttori le vecchie fonti di potere (acquisti, assortimenti, gestione del personale) pena la perdita di efficienza ed efficacia. Doveva trovare nuove fonti di potere in modo che i direttori potessero attivare la cooperazione del personale. La creazione di nuovo potere doveva rispondere a tre requisiti: essere importante per migliorare le prestazioni; essere di impatto sugli addetti; essere controllata dai direttori.

MEDAGLIA A DUE FACCE

Una prestazione importante da migliorare era il tempo di attesa alle casse. Si decise che ogni volta che il tempo di attesa alle casse diventava troppo lungo si dovevano aprire nuove casse ricorrendo al personale dei reparti. Come reagivano le persone dei reparti quando venivano chiamate alle casse? In alcuni casi erano contente, in altri casi no. La decisione di chi impiegare alla casse venne attribuita al direttore. Questo cambiamento apparentemente insignificante ebbe un impatto enorme. Adesso il personale aveva

qualcosa da guadagnare nel prestare ascolto al direttore durante il lancio delle promozioni mensili. Il comportamento del personale cambiò in modo risolutivo.

Nelle organizzazioni creare potere e creare valore sono due facce della stessa medaglia. Aumentando la quantità totale di potere GrandeMart è stata in grado di mantenere l'efficienza e della centralizzazione, l'efficacia della diversificazione dei punti vendita e di garantire la possibilità ai direttori di realizzare le promozioni e di migliorare in generale la gestione dei punti vendita.

Come suggerisce il caso GrandeMart il potere non è un gioco a somma zero. Può essere a somma maggiore di zero. A somma positiva. È come aumentare le carte da gioco nel mazzo. Maggiore è il numero di carte, più elevata è la varietà delle giocate a disposizione di ciascun giocatore. Allo stesso modo nelle organizzazioni se la quantità di potere aumenta, per persone e unità esistono più possibilità che si inneschino nuove iniziative di cooperazione. Se vi ritroverete in coda alle casse di un supermercato vuol dire il supermercato, oltre che a far perdere tempo a voi, sta perdendo una buona occasione per migliorare. Un'occasione win-win sprecata.

detoni@uniud.it