

L'organizzazione del Potere. Efficienza, adattamento, efficacia e integrazione

The Organization of Power. Efficiency, Adaptation, Effectiveness and Integration

ANGELO ZOTTI¹

Sommario

Nella percezione comune così come nella letteratura sociologico-giuridica sul tema, è diffusa l'idea che in società dominate dal modello economicista il miglior modo per organizzare la vita sociale sia quello di privilegiare un comportamento *efficiente*. Vero è, però, che nella prospettiva degli studi organizzativi (e non solo), accanto all'efficienza, vengono parimenti considerati l'adattamento, l'efficacia e l'integrazione. Si tratta di stati del sistema a cui individui e gruppi (Enti, famiglie o imprese) devono fisiologicamente tendere, al fine di svolgere in modo adeguato le proprie funzioni vitali e raggiungere così un equilibrio sostenibile. L'ipotesi avanzata in questo paper è che ogni sistema sociale organizzato tenda a privilegiare uno stato piuttosto che un altro. Ciò al fine, più o meno intenzionale, di istituzionalizzare una forma tipica di potere all'interno delle relazioni sociali e intersistemiche (rapporti interpersonali o tra governanti e governati, relazioni tra Stati). Questo studio, pertanto, ipotizza l'esistenza di quattro modelli idealtipici di relazione sociale organizzate al loro interno secondo specifiche logiche di potere. L'obiettivo è analizzarne, seppur brevemente, caratteristiche ricorrenti e motivazioni, struttura normativa, vantaggi e rischi per gli altri individui.

Parole chiave: Sociologia dell'Azione, efficienza, adattamento, efficacia, integrazione.

Abstract

Both in the general perception and in the socio-legal literature on the subject, there is a widespread idea that the best way to organize social life in

¹ Dipartimento di Scienze Politiche, Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli. angelo.zotti@unicampania.it

economist-dominated societies is to emphasize efficient behavior. However, according to the perspective of organizational studies, adaptation, effectiveness, and integration are equally important as efficiency. These are systemic states to which individuals and groups (organizations, families, or companies) must physiologically tend to perform their essential functions properly and thus achieve a sustainable balance. The hypothesis proposed is that every organized social system tends to favor one state over another, which defines a more or less deliberate process whose aim is to institutionalize a typical form of power within social and inter-systemic relations (interpersonal relationships or those between rulers and the ruled, relations between States). Therefore, the following study assumes the existence of four ideal-typical models of social relations, internally organized according to specific logics of power. The aim is to briefly analyze their recurring characteristics and motivations, normative structure, advantages, and risks for other social actors.

Keywords: Sociology of Action, Efficiency, Adaptation, Effectiveness, Integration.

1. Stati organizzativi e relazioni di Potere

Essere o agire nel mondo in modo particolarmente efficiente; adattarsi con successo all'ambiente circostante; dimostrare agli altri l'efficacia del proprio comportamento sociale o quella di un atto normativo; avere indubbia capacità di integrare, semmai con opportune e ulteriori addizioni, il proprio sistema di riferimento: può il possesso di queste attitudini costituire uno strumento di potere?

Partendo dall'assunto che individui e sistemi sociali siano parimenti impegnati a far fronte alle sfide che vengono dalla società e dai diversi, molteplici, ambienti che la costituiscono, questa riflessione mira a mettere in luce il nesso che lega gli stati organizzativi del sistema (efficienza, adattamento, efficacia, integrazione) a specifiche forme di potere². Detto in altri termini,

2 Questo paper ha origine nella riflessione già condivisa con i colleghi della Sezione di Sociologia del diritto e sviluppatasi nell'ambito dell'Intersezione "Le istituzionalizzazioni dei poteri nella società digitale"; incontro tenutosi in occasione del Convegno AIS organizzato presso l'Università Bicocca di Milano,

In particolare, il presente contributo prende le mosse dagli assunti e dalle premesse epistemologiche che Sergio Marotta sembra porre a base della relazione "Servizio idrico integrato e nuove dimensioni della normatività". L'idea, pur parzialmente condivisa, di una società dominata da un modello di sviluppo economicistico, capace di imporre a individui e Istituzioni una sorta di obbligo ad operare esclusivamente secondo il canone dell'efficienza, sollecita qui

ipotizziamo che l'enfasi preferenzialmente posta dalla *governance* di un sistema organizzato [ovvero di una società o di un individuo che dell'organizzazione fanno "la fonte di *ogni* potere" (Galbraith 1984, p. 67)], su uno, e non su altri, degli stati a cui esso peraltro fisiologicamente tende, contribuisca a determinare relazioni di potere tipiche, che si ripetono cioè invariabilmente nel tempo secondo un preciso schema formale. Sarà proprio questa circostanza a consentirci di investigare il significato sociale ed eventuali, seppur mutevoli, contenuti storici di relazioni siffatte, avvalendoci, in ambito metodologico, di una strumentazione idealtipica.

Presentiamo, di seguito, quattro diversi modelli teorici di 'potere'. L'intento è descrivere le mutevoli conformazioni che i rapporti di potere sono teoricamente idonei ad assumere a vari livelli della vita e dell'esperienza sociale (rapporti intersoggettivi o tra governanti e governati; relazioni tra Stati)³. Immaginiamo che queste relazioni si presentino con una struttura interna di tipo 'negoziale', in virtù della quale il soggetto che dimostri di possedere una delle capacità organizzative di cui sopra accede alla posizione che, convenzionalmente, definiamo 'sovraordinata'. Con l'accettazione della proposta che il titolare del potere, in forza della sua azione efficiente, adattiva, efficace o integrativa, formula alla controparte, si addivene pertanto a una sorta di accordo. Tale accordo risulta idoneo, dal nostro punto di vista, a *istituzionalizzare* una relazione consensuale di potere. Ad essa i soggetti accedono in virtù delle loro 'buone ragioni' (Boudon 1985, pp. 66 e ss.), avendo cioè considerato, in modo più o meno consapevole, vantaggi e costi che è necessario sopportare.

Vediamo brevemente i termini essenziali di questi accordi.

2. Il potere efficiente

L'analisi delle dinamiche socio relazionali implicate nel concetto di 'potere efficiente' ci induce a recuperare una definizione letterale della parola efficienza. Essa, secondo il prestigioso dizionario della lingua italiana Devoto-Oli designa una "capacità costante di rendimento, di rispondenza alle proprie funzioni e ai propri fini" (Devoto Oli 2002, p. 705).

Si tratta di una ricostruzione semantica che, a nostro avviso, autorizza a indagare più approfonditamente l'elemento soggettivo dell'azione sociale

una riflessione volta a segnalare la presenza, negli stili di vita e nelle culture organizzative delle comunità, di altre modalità di azione e di intervento: quali sono l'efficacia, l'adattamento e l'integrazione. Dimensioni dell'agire riconducibili, a nostro avviso, al comportamento individuale come di sistema.

3 Per un'analisi del '*world power*' esercitato tra diversi 'sistemi-Stato', si veda lo studio che Schurmann dedicava alla politica mondiale dal secondo dopoguerra agli anni '70 dello scorso secolo (Schurmann 1980).

o, in altri termini, gli aspetti salienti della personalità di colui che agisce in modo efficiente e che, così facendo, guadagna una posizione dominante all'interno delle relazioni di potere. Individui e sistemi efficienti vantano solitamente specifiche e a volte straordinarie capacità tecnico-performative. Si consideri la circostanza di possedere in esclusiva un dato *know-how*; si pensi a soggetti dotati di cultura superiore o di capacità fisiche e atletiche fuori dal comune. Ci si chiede dunque: quanto alta è la probabilità che, all'interno di una data organizzazione sociale, ruoli e mansioni di particolare rilevanza siano assegnati a chi, tra i suoi membri, dimostri di possedere un *plus* rispetto agli altri (si tratti pure di millantare un carattere più volitivo o intraprendente della media)?

Rispetto all'efficienza nelle grandi organizzazioni, Presthus manifestava perplessità sulla definizione, per lui tautologica, di efficienza, in quel caso intesa come "raggiungimento dei fini dell'organizzazione con un minimo dispendio di risorse. [...] E benché ognuno sia un grande competente e abbia l'aria di sapere benissimo quello che fa, è tuttavia quasi impossibile accettare la convinzione che l'organizzazione burocratica sia 'efficiente'." (Presthus 1971, p. 68-69).

Così iscrivendosi per molti aspetti in una dimensione individualista del comportamento sociale, l'efficienza sembra trovare le sue origini anche nei processi tardo ottocenteschi di divisione del lavoro. La spiegazione che Simmel (Simmel 1998, pp. 607 e ss.) offriva della genesi di un fenomeno culturale come l'individualismo; lo stesso concetto di solidarietà organica introdotto nelle scienze sociali da Durkheim (Durkheim 1960, pp. 100-101), enfatizzano l'importanza che nella società moderna assumono competenze o abilità distribuite in modo eterogeneo, possedute cioè da qualcuno e non da altri. Nel momento in cui, all'interno di una comunità organizzata, posizioni e status si differenziano in base all'effettiva capacità delle persone di agire e di risolvere problemi, è probabile che a cambiare sia anche la percezione sociale del valore attribuito alle singole *performances*. È in quel momento, infatti, che la singola prestazione professionale diventa, agli occhi di molti, attività che ha natura *infungibile*, e ciò in base al principio elementare che non tutti sanno fare tutto. Così come, di conseguenza, *insostituibile* diventa quella persona che, all'interno dell'organizzazione comunitaria, dimostri di agire secondo criteri o determinazioni volte per l'appunto a realizzare la forma più alta di efficienza. Insomma, l'individuo che vanti il possesso di doti o abilità superiori e che allo stesso tempo non faccia mistero dell'intenzione di agire anche nell'interesse altrui, a favore della stessa organizzazione a cui appartiene, appare potenzialmente idoneo a istituzionalizzare la sua *leadership* all'interno della relazione sociale, esercitando giustappunto un 'potere di tipo efficiente'.

Operando però secondo quali modalità?

È probabile che il soggetto in questione tenti di avocare a sé il più gran numero di funzioni a cui il sistema sociale nel quale è inserito deve in modo fisiologico far fronte, e ciò pur avendosi cura di bilanciare la tendenza accentratrice con la disponibilità a prendere in carico oneri, incombenze, semmai l'intera attività di regolazione e gestione di lungo periodo. Sarà dei risultati di queste attività così efficienti che potranno avvalersi soggetti muniti di minor potere e diverse abilità. Più nello specifico, affermiamo che in questa fattispecie la possibilità di condizionare o influenzare il comportamento altrui si realizza nella misura in cui il titolare del potere efficiente induce il suo interlocutore a fare quanto necessario per la realizzazione di un piano comune. In fondo ciò che motiva il tipo di attore che qui esaminiamo ad assumere atteggiamenti performanti, orientati al massimo rendimento, è forse l'attitudine soggettiva ad agire in modo progettuale.

Uno dei principali meccanismi della persuasione politica risiede in quella che Gramsci chiama la capacità direzionale dei leader o del gruppo sociale che esercitano e rivendicano il potere. Con ciò bisogna intendere la capacità dei dirigenti di proporre un progetto sociale, morale, culturale, in una parola antropologico, in grado di infondere [...] una visione del mondo [...]. (Bromberger 1986, p. 116).

Individui e sistemi muniti di una visione chiara delle 'cose del mondo', che agiscono secondo modelli già capaci di indicare le *best practices* dell'organizzazione sociale, non possono che privilegiare, tra gli stati cui naturalmente tende un sistema sociale, quello dell'efficienza.

L'uomo d'azione o l'Istituzione politica particolarmente 'fattivi' in un dato campo della società⁴ devono giocoforza dotarsi di una sorta di cronoprogramma idoneo a individuare le iniziative più coerenti con i loro propositi riformatori, così pianificando ogni mossa secondo un preciso ordine temporale. Anche le cd. 'tecnologie di concatenamento' rispondono a questa logica (Picherri 2011, pp. 113 e ss.). Secondo tale *modus operandi*, infatti, è opportuno che le singole azioni previste e poi effettivamente realizzate stiano tra loro in rapporto di successione necessaria, cosicché all'azione A segua l'azione B e poi quella C.

Così operando, un sistema efficiente può autoprogrammare in modo teleologicamente orientato la ricerca del materiale necessario per la realizzazione del progetto iniziale: esso dovrà, per ipotesi, acquisire i mezzi tecnici più avanzati o semmai, all'interno di una organizzazione di lavoro, selezionare

4 Sulla recente decisione del Presidente USA, Donald Trump, di istituire un Department of Government Efficiency, si consulti l'indirizzo <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/establishing-and-implementing-the-presidents-department-of-government-efficiency/>.

personale con un profilo adeguato, in ogni caso avendo cura di seguire l'iter normativo più utile a ottenere la piena legittimazione nell'esercizio del potere d'azione.

Il rischio è che, stabilizzatosi questo specifico tipo di potere, azioni e operazioni sistemiche, in forza della loro natura risoluta e programmatica, volte come sono ad avocare a sé tutte le funzioni operative e di comando, si manifestino nel tempo come espressione di una volontà autoritaria.

Le cardinal de Retz, en parlant d'Henri IV, dit qu'il ne se désioit pas des lois, parce qu'il se sioit en lui-même. Les bons princes savent qu'ils ne sont dépositaires du pouvoir que pour le bonheur de l'état ». (*Encyclopédie de Diderot et d'Alembert*, voce «pouvoir», p. 84.)

Il dispiegamento di una forza d'attacco a volte sproporzionata rispetto ai bersagli da colpire; l'ancoraggio ideologico a una filosofia di impronta vitalista; l'accettazione incondizionata o la mancata previsione dei pericoli impliciti in interventi per altri versi risolutivi, tutto questo proietta il potere efficiente verso una gestione diretta del set di attività disponibili e dunque verso la definitiva monopolizzazione del campo d'azione; il terreno di gioco o il mercato competitivo, ad esempio. Di conseguenza, l'*efficientismo*, analizzato come degenerazione di uno stato sistemico privilegiato, l'efficienza, appunto, reca con sé un rischio politico e sociale alto: quello di escludere definitivamente dall'organizzazione collettiva, in una fase o in un'altra del processo, soggetti od entità ad esso fino a quel momento subordinati ⁵.

3. Il potere adattivo

La capacità di adattamento di un sistema al suo ambiente interno o esterno è requisito fondamentale per il buon funzionamento di ogni tipo di organizzazione sociale.

Nella sociologia contemporanea si parla di adattamento per designare prevalentemente un rapporto dinamico di scambio tra una collettività – il soggetto dell'adattamento – e il suo ambiente sociale e naturale, tendente ad assicurare le condizioni di esistenza della collettività stessa [...] tramite un rifornimento di risorse – beni e servizi comunque intesi, anche simbolici – adeguate quantitativamente e qualitativamente ai bisogni dei suoi membri». (Gallino 2006, p.7»).

⁵ Sul significato che Carl Schmitt dava al concetto di *Grossraum*, si veda (Freund 2008, p. 227-228): "All'interno della sua sfera, la potenza dominante organizza un *Leistungsraum*, vale a dire uno spazio che determina il rendimento e le *performances* degli Stati che vivono sotto la sua obbedienza".

Ma “fino a che punto il concetto di adattività è utile ai livelli più alti?” (Hinde 1989, p. 201).

È evidente che l'individuo in grado di fronteggiare, adattandovisi, situazioni impreviste e imprevedibili guadagni un notevole vantaggio competitivo rispetto a soggetti esclusivamente votati al raggiungimento di una soglia pur elevata di efficienza⁶. Probabilmente se ogni individuo ha in teoria la possibilità di mostrarsi più o meno flessibile rispetto a richieste e pressioni sociali, ciò avviene nella misura in cui egli riesce a derogare a principi o ideali posti a base della sua stessa organizzazione di vita, così interagendo con il mondo esterno in maniera più ‘elastica’ o resiliente (e a volte gaudente!).

Nonostante gli esempi riportati nella letteratura sul tema indichino a grandi linee il senso ultimo del concetto di adattamento, da intendere quale proprietà costitutiva di un ente inorganico (ad esempio, un materiale resistente a forti vibrazioni e sollecitazioni ambientali) o anche abilità che l'attore acquisisce sul campo in funzione auto conservativa, non può ignorarsi come la nozione presenti una valenza semantica molto ampia, così come testimoniano i diversi usi del termine che ricorrono nell'ambito della tradizione sociologica (Gallino 2006, pp. 7 e ss.). Dal nostro punto di vista, l'analisi dei processi in oggetto muove dall'assunto che considera l'adattamento innanzitutto uno stato del sistema a cui le organizzazioni, a vario titolo presenti nella vita delle società umane, devono obbligatoriamente, seppur in modo non esclusivo, tendere. Si consideri, a riguardo, l'esempio dei dirigenti che “avallano esplicitamente (con comunicazioni ufficiali [...]) modalità di svolgimento delle mansioni e di collaborazione che i membri hanno sviluppato spontaneamente nel corso della loro attività comune” (Cesareo 2006, p. 111).

Il quesito già posto in riferimento al processo di istituzionalizzazione del ‘potere efficiente’ si ripropone nei seguenti termini: possiamo fondatamente ritenere che l'enfasi posta in una data cultura organizzativa sulle capacità adattive dei suoi membri determini una forma caratteristica di potere?

In modo non tanto diverso dall'artista che ‘strappa’ al pubblico l'applauso per il solo fatto di entrare spettacolarmente in scena, così il potere adattivo si esprime il più delle volte come richiesta di attenzione, e dunque come provocazione. O, più concretamente, come pretesa di ottenere una prestazione, spesso di natura economica, a proprio favore. Ma non è solo il pubblico pagante a offrire la propria attenzione ai *performer* dell'avanspettacolo. Anche una certa politica può stare dentro rapporti di forza tali da legittimare richieste o addirittura pretese di un elettorato che si assume versare in perenne stato di bisogno, così da giustificare la previsione normativa di

6 In modo solo parzialmente diverso, sappiamo come in un altro dominio, quello del regno animale, al fine di sottrarsi alle improvvise aggressioni dei predatori, alcune specie riescano a salvarsi, più che mettendosi in fuga, attraverso l'utilizzo di tecniche mimetiche, adottando cioè comportamenti sostanzialmente passivi.

forme anche molto diverse di contribuzione economica (sussidi, indennità, finanziamenti a pioggia) a suo favore. Si rileggano a riguardo le considerazioni di Ferrarotti sull'atavico problema dell'immobilismo politico italiano, di un sistema cioè:

che va al di là della meccanica parlamentare e delle stesse grandi riforme legislative e dell'intervento diretto dello Stato. Riforme o interventi dello Stato, nell'attuale situazione del rapporto cittadini-autorità, potrebbero aggravare, più che sanare il carattere arcaico della società italiana, nel senso che potrebbero avere la funzione 'latente' di confermare i cittadini nell'atteggiamento di sostanziale estraniamento e di attesa passiva di provvedimenti che li riguardano ma che sono presi da 'altri', quindi come oggetti, non soggetti di azione politica e di decisioni socialmente rilevanti. (Ferrarotti 2004, p. 105).

Una ulteriore questione da porsi sarà dunque la seguente: se è vero che la legittimazione di chi esercita potere all'interno della fattispecie che qui definiamo 'adattiva' difficilmente si può ritrovare nel concetto di carisma, nella legge o nella tradizione (Weber 1980, pp. 210 ss.), su quale determinante psico-sociale verosimilmente si fonda una richiesta siffatta?

In fondo sembra che qui il potere di chiedere, o di non chiedere, e di ottenere qualcosa il più delle volte trovi la sua legittimazione (e giustificazione) sulla base della situazione contingente in cui si trova l'istante⁷. Al soggetto adattivo viene riconosciuta la capacità di gestire, e con successo, circostanze di vita ed eventi particolari, che sono spesso critici, ma non solo. Tipicamente si tratta di situazioni di urgenza, indigenza, emergenza; ma anche di occorrenze tutto sommato piacevoli. In fin dei conti il potere adattivo garantisce ai suoi interlocutori un adeguato livello di gratificazione edonistica. Assicura insomma il divertimento in sala pur disponendo l'artista di pochi mezzi; offre intrattenimento conviviale in circostanze altrimenti noiose, come nel mezzo di una fila all'ufficio postale; garantisce il parcheggio, per

7 Dal punto di vista dell'analisi normativa e delle dinamiche criminogenetiche, la sottomissione alle richieste del cd. 'potere adattivo' può configurare fattispecie devianti come conformi, risolvendosi in diversi tipi di comportamento sociale, variamente motivati e più o meno socialmente tollerati.

È illecito, ad esempio, che il soggetto subordinato accetti una occupazione lavorativa 'a nero' o paghi il 'pizzo', pur sotto la minaccia del grave danno che il titolare di un potere violento (e adattivo) rivolge alla sua persona; è lecito ma facoltativo lasciare una cospicua mancia in un ristorante o fare l'elemosina a un venditore ambulante in grado di esercitare un oggettivo potere di persuasione sul passante. In modo simile, un governo può legalmente decidere di finanziare con contributi straordinari le casse di un'Amministrazione locale allorché questa, sull'orlo della bancarotta, guadagna il potere morale e mediatico di avanzare siffatta richiesta. Non molto diverso sembra infine il caso in cui, in forza di un provvedimento giudiziario *ad hoc*, saranno obbligatoriamente risarciti i danni per molto tempo patiti da un nostro condomino; e ciò seppur egli stesso, pur vantando un legittimo credito, ha dimostrato negligenza o mala fede e nulla ha fatto per contenere la portata del danno.

quanto abusivo, dell'automobile, pur in assenza di aree adibite allo scopo, riuscendo in questo modo a far fronte alle multiformi espressioni che può assumere il disagio ambientale.

Se è vero che il potere "è una categoria concettuale connessa all'organizzazione dell'ordine costituito, alle continue trattative su di esso, sul suo senso, sui suoi significati" (Strati 1998, p. 120), vanno allora rimarcati e messi in evidenza gli effetti particolari, se non paradossali, di questa specifica dinamica sociale. La soluzione 'adattiva' a problemi e criticità che emergono nella vita quotidiana e nelle scelte politiche che attori individuali e istituzionali sono chiamati ad assumere di continuo e in tempo reale, determina, a ben vedere, il mantenimento di una sorta di stabile equilibrio all'interno dei sistemi sociali di riferimento. Un equilibrio di natura speciale, se si vuole, in linea però con quella particolare legge sociale del mutamento che fa dell'inerzia dei singoli attori, così come di una condizione di immobilismo generale, proprietà costitutive e a loro modo utili, funzionali alle esigenze regolative del sistema in oggetto.

4. Il potere efficace

Dal punto di vista dell'analisi teorica l'esercizio di un potere 'efficace' appare intimamente connesso con il tema, centrale nello studio sociologico-giuridico, delle conseguenze sociali (in altri termini, degli effetti) provocate dal comportamento del singolo attore, così come da provvedimenti e da atti giuridici⁸.

Chi produce un effetto è un fantasma, non una realtà. L'uomo importante impara a poco a poco che, *sinché produce un effetto*, nella mente altrui è un fantasma, e prova forse il sottile tormento di chiedersi se, per il bene del prossimo, egli non debba salvaguardare il fantasma». (Nietzsche 1993, p. 784).

Come ricorda il già citato dizionario, nel diritto positivo l'efficacia designa "l'attitudine di un fatto, di un atto o di un negozio giuridico a produrre gli effetti collegati al suo compimento". (Devoto, Oli 2002, p. 705). Il risultato efficace, conseguito all'interno di una organizzazione collettiva o da una sola persona, presuppone il più delle volte nell'attore il possesso di capacità tattiche e strategiche. È infatti ricorrendo agli strumenti operativi propri a una razionalità di tipo economico o incrementale che riusciamo a valutare, e con un certo margine di obiettività, sia il *range* di opportunità che il contesto

8 «Si resta più vicini alle intenzioni di Kelsen se per validità di una norma si intende il fatto che il destinatario 'ha una ragione per osservarla'. Sul concetto di norma valida, efficace e 'fino a un certo grado efficace' in Kelsen, si veda K. Seelmann, *Filosofia del diritto*, Guida, Napoli, 2006, pp. 73 e ss.

sociale può offrire, sia, in seconda battuta, i costi-benefici che intendiamo sopportare pur di ottenere l'effetto desiderato e conseguire i nostri scopi⁹. Pertanto, una volta focalizzata l'attenzione cognitiva, il giudizio morale e quello estetico su un solo oggetto sociale, ciò che consente di definire con chiarezza gli obiettivi specifici a cui si mira, il soggetto in questione finisce per acquisire un potere molto concreto e fattuale (Hammond, Keeney, Raiffa, 1999, pp. 29 e ss.). Potere che potenzialmente si esercita su tutti coloro i quali, per motivi disparati, si dimostrano interessati a beneficiare dei risultati a cui conduce un'azione razionalmente orientata allo scopo (Weber 1980, p. 21 e ss.)

Per essere intellegibile l'ambiente deve essere guardato da qualche punto di vista [...] il ricondurre questa massa amorfa a qualcosa di significativo richiede un criterio di discriminazione per scegliere questo o quello come pertinente, rilevante, interessante ... il criterio per questa discriminazione è uno scopo [...]. (Barnard 1970, p. 176).

Immaginiamo che, anche più degli altri, questo tipo di potere si manifesti nelle forme di una proposta, a volte solo accennata, rivolta ai terzi. Ad essi si chiede di associarsi alla propria azione, in modo da intraprendere insieme, seppur per un breve tratto, una sorta di viaggio verso la meta. In caso di accettazione di questa offerta si stabiliscono tra i soggetti della relazione vincoli parziali e a tempo determinato. Aderire alle richieste di un potere efficace in fondo non è un atto dovuto, di quelli condizionati da preesistenti obblighi di natura sociale, quali ad esempio i doveri che scaturiscono dal sentimento di riconoscenza per l'attività già svolta da chi esercita il potere. Si tratta piuttosto di una libera scelta delle parti, il più delle volte dettata da ragioni pratiche, da una valutazione che l'attore elabora comparando vantaggi e benefici promessi dall'offerta del potere al numero e al valore delle aspirazioni personali.

L'ordine contrattuale della società è un ordine di diritto, fondato sulla legge [...] Diritto o legge è il complesso delle regole che determinano l'orbita in cui gli individui sono liberi di agire. (von Mises 1959, pp. 192 e ss.)

La natura marcatamente contrattuale della relazione è quanto qui consente di orientare e dirigere l'intenzione altrui, in altri termini, di esercitare potere, attraverso attività volte alla persuasione dell'interlocutore. Non si tratta più, insomma, del 'patto con il diavolo', sorta di accordo che, nel definire per il tramite di un dispositivo normativo il buon esito dell'incontro tra due forti determinazioni volitive, consente al potere efficiente di impos-

⁹ Sulla nozione di 'rischio calcolato', e non solo, si veda (Savadori, Rumiati 2009, pp. 63 e ss.).

sessarsi in maniera esclusiva e totale dei desideri della controparte, in altre parole, della sua 'anima'. Ma a ben guardare l'accordo che il potere efficace propone non somiglia neanche a quel tipo di consuetudine o di prassi sociale, si pensi per tutte all'atto dell'inf feudamento (Elias 2010, p. 81 e ss.) diffuso in età medievale, che dalla tradizione o dagli usi giuridici trae la forza per formalizzare un vincolo già esistente di natura morale e sociale (fedeltà, gratitudine, ad esempio). In ultima analisi sembra di poter dire che agire in modo efficace significhi soprattutto relativizzare il legame che l'attore stabilisce con i diversi mondi esterni di riferimento, intrecciando relazioni sociali che hanno contenuto e frequenza parziale, tendenzialmente limitate cioè ai soli comportamenti di ruolo.

Casi pertinenti di comportamento sociale strategicamente volto al conseguimento degli effetti desiderati sono di frequente offerti dalla migliore narrativa universale; li ritroviamo nei poemi classici incentrati sul racconto dell'esperienza esistenziale di un soggetto viaggiatore o nei romanzi che più prosaicamente danno conto della scalata sociale di individui molto ambiziosi e arrivisti. Valga per tutti l'esempio di Georges Duoy, il protagonista del celebre romanzo di Guy de Maupassant, *Bel-Ami*: "Petit jeu de société. Connaissez-vous des Bel-Ami? Combien? Des bataillons [...] le type de Bel-ami ne datai pas, il est lié à la vie même de Paris» (Bory 1973, p. 26).

Il soggetto subordinato sta dunque in questa relazione di potere. Accetta di essere un mezzo per l'altra parte sapendo di poter avvalersene a sua volta quando si tratterà di soddisfare il proprio interesse. Emerson – lo scrive un autore come Ritzer –

ha definito il potere come il costo potenziale che un attore è in grado di far accettare ad un altro attore. La dipendenza riguarda invece il costo potenziale che un attore è disponibile a tollerare all'interno di una relazione. (Ritzer 2014, p. 239).

Il sacrificio che all'interno della relazione di potere efficace è imposto dal criterio di parzialità, così come determinato dalla durata limitata dell'impresa e dall'assunzione di soli ruoli specifici, è compensato dalla consapevolezza della convenienza comune; il rischio di rimpiangere la perdita della totalità, di rinunciare cioè a investimenti di senso più intensi e di natura assoluta, risulta di fatto bilanciato dalla garanzia, che è cifra specifica di questa dinamica socio-relazionale, di ottenere e di godere del risultato sperato.

5. Il potere integrativo

Consultando per l'ultima volta il dizionario della lingua italiana, apprendiamo che la parola 'integrazione' designa innanzitutto un comportamento

funzionale, che si manifesta “mediante opportune addizioni e compensazioni” (Devoto, Oli 2002, p. 1064). Inferiamo legittimamente dalla definizione che il tipo di soggetto o di sistema intento a compiere queste specifiche operazioni disponga in teoria di un asset patrimoniale consistente e già ben organizzato. È probabile, infatti, che la necessità di gestire la propria vita sociale e relazionale attraverso attività finalizzate al completamento dal punto di vista sia quantitativo che qualitativo e all’aggiunta di opportuni elementi complementari, si palesi non prima che la stessa *governance* interna abbia preso atto dello stato di buona salute in cui versa il sistema.

Un’organizzazione che punti a nuove e ulteriori integrazioni della sua struttura si avvale con alta probabilità di un ordine interno prestabilito, in virtù del quale le risorse addizionali, i nuovi input, vengono smistati e utilizzati secondo criteri logici e in base a regole di funzionamento già in uso nel sistema di riferimento. In altre parole, la preoccupazione di completare o di integrare qualcosa, dentro o al di fuori del sistema su cui il titolare del potere ha giurisdizione, sorge verosimilmente quando si è a buon punto nell’opera di costruzione.

A livello macro-sociale, d’altra parte, si parla spesso di ‘integrazione’ a proposito della necessità di rendere status e attività degli stranieri o di intere comunità etniche quanto più funzionali e compatibili con gli specifici modi di organizzazione già adottati dalla società di accoglienza, senza peraltro che tale addizione pregiudichi l’organizzazione di vita dei gruppi di nuovo arrivo, con cui si è chiamati, per l’appunto, a integrarsi. Valga a riguardo la definizione di ‘integrazione’ offerta da Gallino:

stato variabile di un sistema sociale caratterizzato dalla tendenza e disponibilità costanti da parte della gran maggioranza degli individui che la compongono a coordinare regolarmente ed efficacemente le proprie azioni sociali con quelle degli altri a diversi livelli della struttura [...]. (Gallino 2006, p. 378).

Guardate a ritroso, tutte queste dinamiche ci riportano direttamente al profilo del soggetto che, titolare della funzione normativa e di controllo all’interno del sistema, esercita il cd. ‘potere integrativo’; ovvero il potere che si estrinseca tipicamente nella volontà e nella capacità di estendere l’applicazione di norme e principi interni al proprio ordinamento a soggetti e realtà esterne, che verranno acquisiti in funzione compensativa e integrativa. Il ‘signore’ o l’ente in questione detiene in maniera esclusiva, ancor prima che l’uso e la disponibilità di un pur vasto patrimonio, la conoscenza delle tradizioni e degli usi normativi. Il suo comportamento si iscrive weberianamente nell’idealtipo dell’azione tradizionale (Weber 1980, p. 22 e ss.), quella che per definizione esclude in modo categorico dai processi decisionali ogni alternativa a quanto previsto e prescritto dalla normativa adottata nella propria organizzazione di vita.

Come noto, il diktat del 'si deve fare così' può trovare la sua fonte ultima nelle regole comuni, in abitudini reiterate, nella prassi, in codici normativi o etici. Ciò che conta però ai fini di questa analisi è che, così operando, il *dominus* del potere integrativo assicura il buon funzionamento dell'intero sistema-ordinamento e delle sue parti-componenti. E ciò fino al punto in cui si porrà come fisiologica l'esigenza di dar nuova forza o potenza al sistema attraverso l'attività di acquisizione programmata di ulteriori componenti e funzioni interne. Così Bubner

sull'ossessionante insistenza di Parsons sull'orientamento normativo (*che*) deriva in sostanza dal suo sforzo di garantire la stabilità del sistema sociale [...] La coerenza appare soprattutto garantita se tutti i partecipanti quando agiscono seguono norme conformi al sistema e integrative. Un simile agire (*è*) al servizio del mantenimento del sistema". (Bubner 1985, p. 31).

Pertanto, se a livello di procedura sistemica si renderà necessario accettare o respingere l'input proveniente dall'esterno, sarà giocoforza attraverso un'analisi preventiva che dovrà appurarsi quanto l'eventuale addizione migliori qualitativamente e quantitativamente la fisionomia, la composizione e la funzionalità del sistema stesso. Successivamente, una volta verificata la compatibilità con l'oggetto esterno, esso viene processato secondo le esigenze organizzative interne e finalmente assegnato a determinati ruoli o funzioni. Diversamente, come sappiamo, se K., il protagonista de *Il castello* di Kafka, resta per antonomasia, e nell'immaginario collettivo, il forestiero, perpe-tuamente estraneo al sistema domestico di un maniero a cui non riesce ad accedere, è anche perché egli "pensa e agisce in base al comune buon senso [...] egli si appella ad ogni piè sospinto ai propri diritti in un mondo in cui la logica dei diritti risulta del tutto inadeguata" (Capriolo 2002, p. VIII).

Se poi è vero che "per Max Weber l'organizzazione era potere. Nel senso che l'organizzazione costituisce di per sé stessa una struttura di dominio e di controllo" (Strati 1998, p. 118), possiamo allora agevolmente affermare che da un punto di vista microsociologico ciò che la controparte intravede in maniera chiara e distinta all'interno di una relazione siffatta è proprio la *struttura* che fa da sfondo all'esercizio di un potere integrativo. Laddove con struttura ci riferiamo metaforicamente a qualcosa che assume la forma architettonica di una residenza padronale¹⁰ (un *ranch*, una villa lussuosa, un castello); luoghi del potere all'interno dei quali il soggetto subordinato viene invitato a soggiornare.

Più nel dettaglio, l'analisi della relazione sociale non può non essere anche analisi dell'interazione tra i soggetti, considerato come il potere sia in fondo

10 Sulla relazione tra esercizio del potere sugli uomini e campo spaziale, in particolare sul significato sociologico della 'casa' come centro e irradiazione del potere, si veda (Simmel 1998, pp. 588 e ss.).

“trasmissione-ricezione [...] è trasmettere impulsi e ricevere impulsi in una spirale continua di interazione” (Lasswell 1975, p. 402). Nella relazione di potere integrativo l’interazione si manifesta a livello superficiale come scambio di cordialità, ad esempio come un invito a palazzo o a cena. Tale invito, un po’ come una proposta che anticipa condizioni e termini del contratto, è quanto autorizza l’ospite a figurarsi il modo e il tempo in cui potrà legittimamente occupare un posto alla tavola del suo influente interlocutore. La posizione così guadagnata all’interno della struttura ‘domestica’ del sistema sociale, per quanto possa apparire ancillare o subalterna al potere costituito, si qualifica per l’attribuzione al nuovo arrivato di uno status acquisito, compatibile e complementare all’ordine del sistema.

Il Panopticon [...] gioca un ruolo di amplificazione: se organizza il potere, se vuole renderlo più economico e più efficace, non è per il potere stesso [...] si tratta di rendere più forti le forze sociali – aumentare la produzione, sviluppare l’economia, diffondere l’istruzione, elevare il livello della moralità pubblica; far crescere e moltiplicare» (Foucault 1993, p. 226).

Come in un Panopticon di minor portata, la struttura abitativa del signore, “un principe che ne costituisce il solitario padrone” (d’Alessandro 1993, p. 85), finisce così per inglobare il soggetto esterno, legandolo a un vincolo di lealtà o di riconoscenza, evidenti non solo nelle forme storicamente determinate proprie ai rapporti tra signori feudali ma anche nelle relazioni ordinarie. L’esercizio del potere integrativo riesce a sedurre e ad autolegittimarsi agli occhi altrui in virtù dei meriti e degli oneri che il soggetto sovraordinato si è accollato. *In primis*, quello di aver saputo organizzare, secondo lo schema reiterato di un’integrazione funzionale, esigenze e necessità interne del sistema, ospitando a casa propria le sue nuove e diverse componenti.

6. Conclusioni

Ritorniamo, in conclusione, alle sollecitazioni offerteci, durante i lavori del Convegno di Milano, dall’accurata disamina scientifica di fenomeni sociali e giuridici dominati dall’imperativo dell’efficienza. In senso solo parzialmente diverso, la tesi qui sostenuta assume che, al di là del dettato di legge, sempre più in prima linea nel promuovere comportamenti efficienti a ogni livello della vita sociale, le culture giuridiche (e non solo) dimostrano volontà e capacità di organizzarsi anche in altro modo. La conseguente strutturazione di relazioni di potere informata alla necessità sistemica di far fronte ai problemi sociali non solo efficientemente ma anche in modo efficace, adattivo o integrativo, consente, a nostro avviso, di problematizzare casi e situazioni

concrete in cui il diktat dell'efficienza non basta a spiegare in modo esaustivo l'impatto sociale e le conseguenze della previsione normativa.

Ricapitoliamo, dunque, le caratteristiche essenziali dei quattro schemi di potere che, a nostro avviso, si manifestano all'interno di modelli di relazione sociale tipici e ricorrenti:

1. Il potere efficiente si palesa inizialmente come proposta, una sorta di chiamata alle armi, che attori o sistemi particolarmente intraprendenti rivolgono a un altro soggetto affinché esso esegua una determinata prestazione, di contenuto attivo (si richiede ad esempio un supporto logistico-militare) o passivo (si chiede di astenersi dal fare qualcosa). Ciò in cambio dell'adempimento di un'obbligazione di risultato ed eventualmente dell'accettazione incondizionata della propria *leadership*. Al cd. soggetto subordinato, vuoi per debolezza della volontà e incapacità gestionale, vuoi per la scarsa dotazione di mezzi, non può che giovare questa proposta di efficientamento della sua stessa organizzazione di vita. Per affidarsi alle superiori capacità del proponente, al netto dei vantaggi, bisogna però pagare un prezzo; la riduzione del carico di lavoro (si lascia sostanzialmente che il grosso di esso, o il 'lavoro sporco', venga svolto da altri), corrisponde a una limitazione dei benefici legati al buon esito dell'impresa. Si riceve insomma una quota minore del bottino. Allo stesso tempo, più l'agire efficiente si dimostra adeguato al raggiungimento delle mete, più il titolare di questo potere acquista credito economico e morale, così rendendo asimmetrici e meno equilibrati i rapporti di forza all'interno del sistema.
2. Nel modello che definiamo 'potere adattivo' ad essere sovraordinato nella relazione è il soggetto che, forte della capacità di definire in modo sì adattivo ma concreto le proprie mosse all'interno di sistemi poco regolamentati e tendenzialmente caotici, riesce a gestire con successo l'incertezza e la scarsa predicibilità che ne caratterizzano gli ambienti interni. A primo acchito potremmo dire che la pretesa avanzata trovi qui la sua giustificazione proprio nella capacità, che il soggetto dimostra sul campo, di far fronte a situazioni critiche in modo a volte prodigioso. Insomma, qui non si acquista il credito o un seguito perché si è abili a condurre il gioco, perché ci si intesta la paternità di un progetto da attuare secondo una certa progressione temporale, ma piuttosto in virtù di una gestione irrituale seppur ottimale di situazioni contingenti e complesse, in cui resta oggettivamente difficile assumere decisioni adeguate.
3. Definiamo 'efficiente' il potere che si esercita in virtù dell'abilità di un individuo di conseguire con successo un obiettivo specifico e circoscritto; dinamica che corrisponde, in ambito sistemico, alla capacità di cui può essere dotata un'entità impersonale, ad esempio un dispositivo normativo, di produrre l'effetto desiderato. Destare una certa impressione negli altri; usare un'argomentazione persuasiva per convincere l'uditorio delle

proprie ragioni; imporre attraverso lo strumento della legge una modifica nei comportamenti o addirittura nella mentalità sociale, sono alcuni esempi del credito e della reputazione che il titolare del potere efficace può vantare rispetto ad altri soggetti. È a quest'ultimi che si propone una sorta di associazione *pro tempore*, volta alla collaborazione e a raggiungere un risultato condiviso, nell'interesse comune. Come certificato dallo studio ormai classico che Tocqueville condusse sulla società americana (de Tocqueville 1991, p. 597) il fenomeno associativo testimonia della forza di questo potere, capace di coinvolgere politicamente i soggetti interessati al fine di coordinarsi e lavorare insieme, seppure in funzione dei loro rispettivi ruoli sociali (Donati, Archer 2015, p. 200).

4. Infine, il potere che definiamo 'integrativo'. Considerato che l'intero processo di integrazione a cui per ipotesi mira in modo preferenziale un sistema sociale consiste nell'applicazione della norma interna a realtà e soggetti che si è deciso di cooptare, la posizione che il cd. 'soggetto subordinato' guadagna con l'ingresso nel sistema appare a tutti gli effetti legittima e socialmente approvata. Per questa ragione riteniamo che la proposta formulata dal titolare del potere integrativo contenga per la controparte un intrinseco elemento di seduzione. 'L'invitato' deve ponderare le conseguenze dell'offerta. È evidente, infatti, il contenuto dello scambio di favori che viene a definirsi: a una riduzione di libertà corrisponde un aumento di sicurezza e della protezione che si offre all'ospite, una volta introdotto a corte. Alla visibilità sociale e a tutti i vantaggi ottenuti in termini di prestigio e status, corrisponde l'obbligo a sottomettersi, all'interno della struttura di potere, a forme di controllo sociale più pervasive e invadenti.

Bibliografia

- Barnard, C. J., (1970), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, a cura di Piero Bontadini, Utet, Torino.
- Bory, J-L, (1973), *Preface*, Guy de Maupassant, *Bel-Ami*, Gallimard.
- Boudon, R., (1985), *Il posto del disordine. Critiche delle teorie del mutamento sociale*, il Mulino, Bologna.
- Bromberger, C., (1986), *La seduzione del potere. Procedure simboliche di legittimazione nell'Islam rivoluzionario*, in *Potere senza Stato*, a cura di Carla Pasquinelli, Editori Riuniti, Roma.
- Bubner R., (1985), *Azione, linguaggio e ragione*, il Mulino, Bologna.
- Capriolo, P., (2002), *Traducendo il castello*, in F. Kafka, *Il castello*, Einaudi, Torino.
- Cesareo, V., (2006), *Sociologia. Concetti e tematiche*, Vita e pensiero, Milano.

- d'Alessandro L., (1993), *Utilitarismo morale e scienza della legislazione. Studio su Jeremy Bentham*, Guida, Napoli, II ed.
- de Tocqueville, A., (1991), *La democrazia in America*, a cura di Nicola Matteucci, Utet, Torino.
- Devoto, G., Oli, G.C., (2002), *Il dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze.
- Donati, P., Archer, M.S., (2015), *The Relational Subject*, Cambridge University Press.
- Durkheim, E., (1960), *De la division du travail social*, PUF, Paris.
- Elias, N., (2010), *Potere e civiltà*, il Mulino, Bologna.
- Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert, (1980), vol. 17, voce «POUVOIR», Franco Maria Ricci Editore, Milano.
- Ferrarotti, F., (2004), *Il potere*, Newton Compton, Roma.
- Foucault, M., (1993), *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino.
- Freund, J., (2008), *La crisi dello Stato tra decisione e norma*, Guida, Napoli.
- Gallino, L., (2006), *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L., Raiffa, H., (1999), *Decisioni. Le otto mosse per scegliere con sicurezza*, il Mulino, Bologna.
- Hinde, R.A., (1989), *Individui, relazioni e cultura. Un ponte tra etologia e scienze sociali*, Giunti, Firenze.
- Lasswell, H.D., (1975), *Potere, politica e personalità*, a cura di Mario Stoppino, Utet, Torino.
- Nietzsche, F., (1993), *Umano troppo umano*, Newton Compton, Roma.
- Picherri, A., (1993), *Sociologia dell'organizzazione*, Laterza, Roma -Bari.
- Presthus, R., (1971), *La società dell'organizzazione*, Rizzoli, Milano.
- Ritzer, G., (2014), *Teoria sociologica, Radici classiche e sfide contemporanee*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna.
- Savadori, L., Rumiati, R., (2009), *Rischiare*, il Mulino, Bologna.
- Seelmann, K., (2009), *Filosofia del diritto*, Guida, Napoli.
- Shurmann, F., (1980), *La logica del potere. Le origini, le correnti e le contraddizioni della politica mondiale*, Il Saggiatore, Milano.
- Simmel, G., (1998), *Sociologia*, Editori Riuniti, Milano.
- Strati, A., (1998), *Sociologia dell'organizzazione*, Carocci, Roma.
- Von Mises, L., (1959), *L'azione umana. Trattato di economia*, Utet, Torino.
- Weber, M., (1980), *Economia e società. Teorie delle categorie sociologiche*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Whyte, W.H., (1960), *L'uomo dell'organizzazione*, Einaudi.