

WWW.FORWARD
FORWARD WITH
A FORWARD
FORWARD

John Kenneth Galbraith

Anatomia del potere

Titolo originale: The Anatomy of Power

Traduzione di: Aldo Giobbio

Copyright © 1983 by John Kenneth Galbraith © 1984 Arnoldo Mondadori

Editore S.p.A.

Edizione ODE spa - Milano su licenza della Arnoldo Mondadori Editore

Indice generale

Premessa

I - L'anatomia del potere: generalità

1

2

3

4

5

6

II - Potere punitivo e potere remunerativo

1

2

3

4

5

6

III - Il potere condizionatorio

1

2

3

4

5

6

7

IV - Le fonti del potere: la personalità

1

2

3

4

5

6

V - Le fonti del potere: la proprietà

1

2

VI - Le fonti del potere: l'organizzazione - 1

1

2

3

4

5

VII - Le fonti del potere: l'organizzazione - II

1

2

3

4

VIII - La dialettica del potere - I

1

2

3

4

5

IX - La dialettica del potere - II: la disciplina del potere

1

2

3

4

5

X - La dinamica allargata del potere: il mondo precapitalista

1

2

3

4

XI - L'emergere del capitalismo

1

2

3

4

5

XII - Il potere del capitalismo rampante

1

2

3

XIII - La risposta

1

2

3

4

5

6

XIV - L'era dell'organizzazione

1

2

3

4

XV - L'organizzazione e lo Stato

1

2

3

4

5

6

7

8

XVI - Il potere militare

1

2

3

4

5

6

XVII - Il potere della religione e della stampa

1

2

3

4

Considerazioni finali: concentrazione e dispersione del potere

1

2

3

4

5

Ringraziamenti

Anatomia del potere

A Marcia Legru e Austin Olney al cui potere condizionatorio e remunerativo sono stato felicemente sottomesso in questi numerosi anni.

Premessa

Per circa quarant'anni, più di quanto mi piaccia pensare, ho avuto a che fare con l'argomento «potere», con il concetto e, fino a un certo punto, la pratica. Durante la seconda guerra mondiale, essendo incaricato del controllo prezzi, ero ritenuto al centro del potere, una posizione che dava agli altri un'impressione di autorità più di quanto non ne desse a me. In altri momenti, in altre posizioni, sono stato ai margini, meglio situato per osservare che per aver influenza. Quanto ai miei scritti, il mio primo libro, *Il capitalismo americano*, aveva come sottotitolo «Il concetto di potere di equilibrio». Vi sostenevo la tesi che l'esercizio di poteri contrapposti è il principale antidoto al potere economico, la difesa fondamentale contro il suo esercizio nel mondo dell'economia. Sono tornato al potere come tema centrale nel *Nuovo Stato industriale* che, non da solo, considero come il mio contributo principale in materia economica. Il mio discorso inaugurale come presidente dell'American Economic Association, una decina d'anni fa, fu sul tema «Il potere e l'economista utile»; vi sostenevo che la scienza economica che non prende in considerazione l'esercizio del potere è priva di significato e sicuramente di utilità. In modo meno formale, avrò ripreso questo concetto almeno una dozzina di volte. Raramente ho letto un articolo o una trattazione su questo argomento senza cercare di vedere se e come, con quali risultati utili, lo toccava. Questo libro - pensavo di chiamarlo un lungo saggio - contiene quello che ho appreso da questa esperienza, leggendo, scrivendo e cercando di capire. Non pretendo di esaurire l'argomento, ma solo di esporre ciò che sono venuto a sapere.

Con l'andar degli anni mi sono convinto dell'esistenza di fattori comuni dietro ciò cui abitualmente ci riferiamo con i termini potere economico, politico, militare e religioso, includendo in quest'ultimo anche il potere che viene attribuito alla stampa, alla televisione e all'opinione pubblica. Questi termini d'uso corrente, in quanto non indicano il denominatore comune, nascondono almeno altrettanto di quanto rivelano. Io mi sono impegnato a rendere del tutto visibile il denominatore comune, a identificare le *fonti* del potere nella personalità, nella proprietà e nell'organizzazione, e a scorgere gli *strumenti* attraverso i quali il potere si esercita e si applica. Spero di aver ottenuto almeno un risultato: che i miei lettori ne ricavano un senso più esplicito di ciò che la parola contiene e di ciò che essa implica nel campo particolare - economico, politico o altro - del quale si parla.

Come ho scritto sul potere, così ho letto, e tali letture sono diventate una parte delle scorte dalle quali ho attinto per questo libro. Credo che sia abbastanza evidente il mio debito verso Max Weber, Bertrand Russell e Adolf A. Berle jr., l'uomo «dal multiforme ingegno» che fu accanto a Roosevelt come consigliere, diplomatico, giurista e scrittore di problemi sociali, politici ed economici. È stato Berle, più di chiunque altro, a fomentare il mio interesse per questo argomento. Devo molto anche al classico *The Power Elite* di C. Wright Mills, a *Politics and Markets* di Charles S. Lindblom, agli svariati scritti economici del mio amico Wallace C. Peterson e a recenti interessanti contributi come *Authority* di Richard Sennett e *Power* di Dennis Wrong. E ad altri. Come accade, non sono sempre

sicuro delle fonti, a volte remote, delle idee che ho accumulato; lo sono un po' di più per le idee che non trovo utili. Suppongo, per esempio, di essere stato influenzato da Machiavelli, ma ho sempre sospettato quello che Max Lerner ha poi suggerito, ossia che egli è citato di preferenza da persone che non lo hanno mai letto. Parlandovi dell'interesse di tutta una vita per l'argomento «potere » non vorrei però farvi apparire, neppure alla lontana, che io abbia letto tutto ciò che vi è stato scritto sopra. Non c'è vita tanto lunga. Alcuni libri, semplicemente, non si riesce a leggerli. Altri, ne sono sicuro, li avrò persi per colpa mia. Bisogna essere molto prudenti nelle proprie affermazioni, quando si tratta della bibliografia del potere.

In coloro che scrivono sul potere, compreso un certo numero di autori di grande cultura e capacità, c'è la tendenza a lasciarsi trascinare dalla complessità dell'argomento e da visioni soggettive. Si può capire la tentazione: complessità e soggettivismo sono una barriera contro i critici, dei quali si può dire che non hanno capito di che cosa veramente si parlava; ancor più sono utili come alternativa alla fatica e alle frustrazioni di una difficile opera di chiarificazione. Sono, però, anche un modo per nascondere la verità, un cattivo surrogato di una chiara, netta visione dell'essenziale. Io ho cercato di raggiungere una tale visione; ho cercato di mantenere costantemente davanti agli occhi del lettore le fonti e gli strumenti del potere. In parte per questo motivo e in parte per difetto di competenza ho tralasciato alcuni temi, in particolare, come dico più avanti, il ruolo del giudiziario nella regolamentazione del potere. Inoltre non ho esitato di fronte alle ripetizioni, se utili alla mia argomentazione o a spiegare meglio. Mi dispiacerebbe che tali ripetizioni venissero ritenute ingiustificate o comunque prolisse. Volevo essere sicuro che, una volta rimosso l'adipe che la copre, l'anatomia del potere risultasse in piena luce.

I - L'anatomia del potere: generalità

L'argomento non è (...) remoto, filosofico o esoterico.

ADOLF A. BERLE JR., *Power*

Poche parole vengono usate così spesso e con così poco bisogno apparente di riflettere sul loro significato come «potere», e così è stato in ogni età dell'uomo. Con il regno e la gloria viene dalle Scritture attribuito all'Essere Supremo;

[È la chiusa del «Padrenostro» nella Bibbia protestante (Matteo, 6,13). [N.d. T.]]

milioni di persone lo ripetono ogni giorno. Bertrand Russell era portato a pensare che il potere, insieme con la gloria, fosse la più alta aspirazione e il massimo premio dell'umanità.¹

Non molti riescono a parlare senza menzionare il potere. Di presidenti e primi ministri si dice che ne hanno o non ne hanno abbastanza. Di altri uomini politici si pensa che lo stanno acquistando o perdendo. Delle grandi imprese e dei sindacati si dice che sono potenti, e delle società multinazionali si dice che lo sono in modo pericoloso. Editori di giornali, dirigenti di *networks* radiotelevisivi e i più comunicativi, disinibiti, intelligenti e noti dei loro redattori, *columnists* e commentatori sono le potenze che sappiamo. Il reverendo Billy Sunday è ricordato come una voce possente; il reverendo Billy Graham è ora così descritto. Lo stesso il reverendo Jerry Falwell; in effetti, tale è stato il suo potere apparente come leader morale che di lui si è potuto pensare, come di Henry Ward Beecher, che ha screditato la moralità.

[Si dice che la predicazione di Jerry Falwell abbia contribuito all'elezione di Ronald Reagan. Henry Ward Beecher (1813-1887), famoso predicatore e pubblicitista, venne coinvolto in vecchiaia in una causa per adulterio. [N.d. T]]

I riferimenti sono continui. Gli Stati Uniti sono un grande paese, importante per molte cose, e così pure l'Unione Sovietica, ma è il loro potere che il loro nome normalmente evoca: sono le «grandi potenze» o le «superpotenze». La Gran Bretagna, un tempo pure una grande potenza, non lo è più. Tutti sanno che negli ultimi tempi gli Stati Uniti hanno perso parte della loro potenza industriale a favore della Germania e del Giappone. Di nessuna di queste e di una miriade di altre allusioni al potere si pensa minimamente che abbiano bisogno di una spiegazione. Per quanto diverso sia l'uso della parola, si presume che chi legge o ascolta ne conosca il significato.

Indubbiamente la maggior parte lo conosce, fino a un certo punto. Max Weber, sociologo e politologo tedesco (1864-1920), per quanto affascinato dalla complessità dell'argomento, si accontentò di una definizione prossima all'accezione corrente: il potere è «la possibilità di imporre la propria volontà al comportamento di altre persone».² Questa, quasi certamente, è la percezione comune; qualcuno o qualche gruppo impone la propria volontà e i propri fini ad altri, compresi quelli che sono riluttanti o contrari. È perché «potere» ha questo significato usuale che viene utilizzato così spesso e con così poco bisogno apparente di essere definito.

Ma quasi nient'altro, in materia di potere, è semplice. Sottaciuta in quasi tutti i riferimenti al potere è la questione, per altro di non piccolo interesse, di come la volontà è imposta, di come l'acquiescenza degli altri viene conseguita. È la minaccia di una pena fisica, la promessa di un compenso economico, l'esercizio della persuasione, o qualche altra, più profonda forza, che induce la, o le persone soggette all'esercizio del potere ad

abbandonare le proprie preferenze e ad accettare quelle di altri? In ogni significativa menzione del potere, ciò dovrebbe essere noto. E bisognerebbe anche conoscere le fonti del potere, ciò che differenzia coloro che lo esercitano da coloro che lo subiscono. Per quale investitura alcuni hanno il diritto, più o meno esteso, di comandare? E che cosa fa sì che altri vengano comandati? Sono queste le domande - come il potere viene applicato, che cosa dà accesso ai metodi di applicazione - che questo libro si pone.

Gli strumenti attraverso i quali il potere viene esercitato e le fonti del diritto a tale esercizio sono correlati in modo complesso. Un certo uso del potere dipende dal suo essere tenuto nascosto, dal non essere la sottomissione evidente a coloro che la prestano. Nelle società industriali moderne tanto gli strumenti per rendere alcuni subordinati ad altri quanto le fonti di tale capacità sono soggetti a rapidi cambiamenti. Molto di ciò che si crede intorno all'esercizio del potere, derivando da ciò che era vero in passato, è superato, o in via di superamento, oggi.

Nondimeno, come ha osservato Adolf Berle, l'argomento non è cosa remota o esoterica. Nessuno vi si deve avventurare con l'impressione che si tratti di un mistero che solo pochi privilegiati possono penetrare. C'è una forma di cultura accademica che cerca non di estendere il sapere ma di escludere il non iniziato. Non ci si deve arrendere a essa, e tanto meno su un argomento di tanta importanza pratica come questo. Tutte le conclusioni sul potere devono essere provate in rapporto all'evidenza storica generalmente accettabile, e la maggior parte di esse in rapporto all'osservazione quotidiana e al semplice buonsenso. È d'aiuto, comunque, avere in mente fin dal principio gli elementi fondamentali del potere e quindi procedere con una chiara visione del suo carattere essenziale, della sua anatomia.

Il potere deve molto, in una prospettiva secolare, alla regola del tre. Ci sono tre strumenti per esercitarlo o applicarlo. E pure tre sono gli istituti o tratti caratteristici che conferiscono il diritto a usarne.

Può dare un'idea di quanto leggermente sia stato analizzato l'argomento del potere il fatto che i tre abbastanza ovvi strumenti del suo esercizio non abbiano un nome generalmente accettato. Occorre provvedere: li chiamerò quindi potere *punitivo*,

[Galbraith usa il termine *condign power* e spiega di averlo inventato derivandolo dall'espressione *condign punishment* (degnà punizione) da lui abbreviata in *condign* «perché si può dare a una parola il significato che si decide di darle» (Lewis Carroll dixit). Poiché in italiano la parola c'è e il suo significato è stato deciso da un pezzo, non ci è sembrato il caso di complicare le cose. [N.d.T.]]

potere *remunerativo* e potere *condizionatorio*.

Il potere punitivo ottiene la sottomissione mediante la capacità di imporre alle preferenze di un individuo o di un gruppo un'alternativa abbastanza spiacevole o dolorosa da far sì che tali preferenze siano abbandonate. Il termine pone l'accento sulla pena e trasmette l'impressione appropriata.³ Non c'è dubbio che i forzati sulle galere avrebbero preferito sottrarsi alla fatica, ma la prospettiva di essere frustati per lavativismo al remo era abbastanza sgradevole da assicurare lo sforzo richiesto, per quanto penoso fosse. A un livello, meno truculento, una persona si trattiene dal dire quello che pensa e accetta le vedute di un altro per evitare di incorrere in un biasimo troppo severo.

Il potere punitivo ottiene la sottomissione infliggendo o minacciando conseguenze negative appropriate. Il potere remunerativo, invece, ottiene la sottomissione attraverso l'offerta di un compenso positivo, ossia dando qualcosa di un certo valore alla persona che si sottomette. In uno stadio arcaico dello sviluppo economico, come ancor oggi nelle economie rurali primitive, il compenso assumeva svariate forme, compresi pagamenti in natura e il diritto di lavorare un pezzo di terra o di ricevere una parte del prodotto dei campi del signore. E come il biasimo personale o pubblico è una forma di potere punitivo, così la lode è una forma di potere remunerativo. Tuttavia, nell'economia moderna, l'espressione più importante del potere remunerativo è, naturalmente, il compenso pecuniario, il pagamento in denaro dei servizi resi, vale a dire della sottomissione ai fini economici o personali di altri. Se è il caso, là dove fosse necessario riferirsi con maggiore precisione a un pagamento in moneta, sarà usato questo termine.

Potere punitivo e potere remunerativo hanno in comune che l'individuo che si sottomette è consapevole della propria sottomissione, nel primo caso coatta, nel secondo incentivata dal compenso. Al contrario, il potere condizionatorio viene esercitato attraverso la modifica del convincimento. Persuasione, educazione o dedizione sociale a ciò che sembra naturale, corretto e giusto inducono l'individuo a sottomettersi alla volontà altrui. La sottomissione rispecchia l'opinione dominante; il fatto di sottomettersi non è avvertito come tale. Il potere condizionatorio, più di quello punitivo o remunerativo, è, come vedremo, al centro del funzionamento dell'economia e della

politica moderne, tanto nei paesi capitalisti quanto in quelli socialisti.

Dietro questi tre strumenti per l'esercizio del potere stanno le tre fonti del potere, gli attributi o istituti che differenziano coloro che esercitano il potere da coloro che vi si sottomettono. Queste tre fonti sono la personalità, la proprietà (includendo ovviamente in questo concetto il reddito disponibile) e l'organizzazione.

La personalità, comunemente detta leadership, è la qualità fisica, intellettuale, oratoria, di certezza morale o altro tratto personale che dà accesso a uno o più degli strumenti del potere. Nelle società primitive tale accesso al potere punitivo era legato alla forza fisica. È il caso, ancor oggi, in certe famiglie o in certe comunità giovanili, del maschio più robusto e muscoloso. Tuttavia, in epoca moderna, la personalità si associa principalmente con il potere condizionatorio, la capacità di persuadere ossia generare convincimento.

Proprietà e ricchezza conferiscono una parvenza di autorità, una sicurezza di propositi che possono indurre alla sottomissione spontanea, ma, ovviamente, la loro associazione principale è con il potere remunerativo. La proprietà, o meglio il reddito che ne deriva, fornisce i *cumquibus* con i quali si acquista la sottomissione.

L'organizzazione, la più importante fonte di potere nelle società moderne, ha la sua correlazione dominante con il potere condizionatorio. Si dà per scontato che quando occorre, o si cerca di esercitare un certo potere è necessaria l'organizzazione. Da questa, infatti, derivano l'indispensabile convincimento e la conseguente sottomissione ai suoi scopi. Ma l'organizzazione, come nel caso dello Stato, ha pure accesso, in diverse forme, al potere punitivo e i gruppi organizzati hanno più o meno accesso al potere remunerativo, in proporzione alla proprietà della quale dispongono.

Ciò consente una prima conclusione. Come c'è un'associazione primaria, ma non esclusiva, fra ciascuno dei tre strumenti attraverso i quali il potere viene esercitato e una delle fonti, così vi sono pure numerose combinazioni delle fonti di potere e dei relativi strumenti. Personalità, proprietà e organizzazione sono combinate in varie proporzioni. Da ciò discende una combinazione variabile di strumenti per l'applicazione del potere. L'individuazione o enucleazione delle fonti e degli strumenti in ogni particolare esercizio del potere, la valutazione della loro importanza relativa e l'analisi dei cambiamenti avvenuti in quest'ultima nel corso del tempo sono il compito di questo libro.

Nei primi tempi del Cristianesimo il potere traeva origine dall'avvincente personalità del Salvatore. Quasi immediatamente un'organizzazione, gli Apostoli, si fece avanti e col tempo la Chiesa, in quanto organizzazione, divenne la più influente e duratura in tutto il mondo. Non ultime tra le sue fonti di potere furono le sue proprietà e quindi il reddito del quale poteva disporre. Dalla combinazione di personalità (quelle della Divina Presenza e di una larga serie di leader religiosi), proprietà e, soprattutto, eccezionale organizzazione provennero il credo ufficiale, i benefici o compensi e la minaccia di una punizione adeguata in questo modo o nell'altro che, nell'insieme, costituirono il potere religioso. Tale è il complesso di fattori incorporati e in buona parte celati in questo termine. Potere politico, economico, finanziario, militare e altre espressioni del genere analogamente e

profondamente coprono interrelazioni diverse. Quando vengono menzionate, non se ne coglie l'intima natura.⁴ Ciò di cui mi occupo in questa sede è proprio quanto viene così spesso nascosto.

Vedremo prima gli strumenti attraverso i quali il potere viene esercitato, e poi le fonti. Successivamente passeremo al modo nel quale il potere si è sviluppato nel tempo e alla sua realtà odierna. Ma prima è necessario dire qualcosa sugli scopi per i quali la gente cerca il potere e anche sul modo nel quale vi si accosta.

Come molte altre cose concernenti il potere, gli scopi per i quali esso viene ricercato sono ampiamente percepiti ma più raramente espressi. Individui e gruppi cercano il potere per far progredire i loro interessi, ivi compresi in particolare quelli pecuniari. Lo fanno anche per estendere agli altri i loro valori personali, religiosi o sociali. E per ottenere un appoggio alla loro particolare visione, economica o sociale, del bene pubblico. L'imprenditore compra la sottomissione dei propri operai per servire il proprio scopo economico di far quattrini. Il leader religioso persuade il proprio gregge o il proprio pubblico radiotelevisivo perché pensa che il suo credo dovrebbe essere il loro. L'uomo politico cerca l'appoggio, vale a dire la sottomissione, degli elettori per poter restare in carica. Poiché l'aria pura gli sembra preferibile a quella inquinata, il militante ecologista cerca di imporre il rispetto delle sue preferenze ai fabbricanti di automobili o ai proprietari di fabbriche. Questi ultimi cercano la sottomissione al loro desiderio di costi più bassi e meno «lacci e laccioli». I conservatori cercano sottomissione alla loro visione dell'ordine economico e sociale e all'azione conseguente; liberali e socialisti cercano un'analogia sottomissione alle proprie. In ogni caso, come sarà adeguatamente illustrato nei capitoli seguenti, l'organizzazione - il mettersi insieme di coloro che hanno interessi, valori o vedute analoghe - è essenzialmente per ottenere tale sottomissione, per conseguire il potere.

Il linguaggio quotidiano esprime continui giudizi sulle motivazioni per le quali si cerca il potere. Se sono strettamente limitate a interessi personali o di gruppo, si dice che viene ricercato per fini egoistici; se riflettono gli interessi o le opinioni di masse più vaste, le persone coinvolte vengono considerate leader ispirati o uomini di Stato.

È pure noto che i fini per i quali il potere viene ricercato vengono ampiamente e accuratamente nascosti mediante abili menzogne. L'uomo politico che cerca di farsi eleggere a beneficio della borsa di ricchi sostenitori sarà particolarmente eloquente nel descrivere se stesso come un pubblico benefattore, anzi, uno zelante e devoto amico dei poveri. L'imprenditore convenientemente educato non impiega più gli operai per accrescere il profitto: il suo scopo più profondo è promuovere l'occupazione, aumentare il reddito nazionale e dimostrare la superiorità della libera iniziativa. Il predicatore più acceso è chiaramente impegnato per la salvezza dei peccatori, portando alla grazia anche quelli che non se lo meritano; un tempo si diceva che non perdesse d'occhio il bussolo delle elemosine. Un cinismo profondamente radicato e perfettamente giustificato è la risposta appropriata a tutte le professioni di fede del potere. Esso si esprime nella domanda onnipresente: «Che cosa veramente vuole costui?».

Molto meno si considera quanto lo scopo del potere sia il semplice esercizio dello stesso.⁵ In tutte le società, dalle più primitive a quelle apparentemente più civili, l'esercizio del potere è profondamente goduto. Elaborati rituali di ossequio - le folle in estasi, le ovazioni, la precedenza a tavola e, nelle cerimonie ufficiali, il posto nella sfilata, l'uso del jet aziendale, il saluto militare - celebrano il possesso del potere. Questi rituali sono molto gratificanti; altrettanto lo sono le preghiere e le raccomandazioni di coloro che

cercano di influenzare altri nell'esercizio del potere; e lo sono, ovviamente, gli atti veri e propri dell'esercizio: le istruzioni ai subordinati, i comandi militari, le sentenze giudiziarie, la conclusione di una riunione, quando il capo dice «bene, faremo così». Un senso di autorealizzazione deriva tanto dal contorno quanto dall'esercizio del potere. In nessun altro aspetto dell'esistenza la vanità è maggiormente esposta alle tentazioni: per dirla con le parole di William Hazlitt, «l'amore per il potere è amore di noi stessi». Ne consegue che il potere è perseguito non solo per i servizi che rende agli interessi, valori od opinioni sociali di una persona, ma anche per se stesso, per le gratificazioni emotive e materiali inerenti al suo possesso e al suo esercizio.

Tuttavia, che il potere sia ricercato per se stesso non si può, per un minimo di rispetto umano, ammettere troppo apertamente. Si accetta che una persona possa cercare il potere per imporre ad altri i propri valori morali o per promuovere un'utopia sociale o anche per fare quattrini. Come abbiamo osservato, è persino tollerato il camuffamento di uno scopo con l'altro: il proposito di arricchirsi si può nascondere dietro il grande servizio al paese, il meschino interesse di parte dietro un'appassionata professione di dedizione al bene pubblico. Ma non si tollera la ricerca del potere per il puro piacere di goderne.⁶

Eppure, mentre la corsa al potere per il potere non si può ammettere, questa realtà è, come sempre, patrimonio della saggezza popolare. Gli uomini politici sono spesso descritti come «assetati di potere», il che ovviamente implica che cercano il potere per soddisfare un impulso fisiologico. Grandi imprese acquisiscono il controllo di altre società per accrescere non i loro profitti ma il potere che si accompagna alla direzione di un'impresa ancora più grande. Questo, pure, è riconosciuto. Gli uomini politici americani - senatori, deputati, membri del Governo e presidenti - sacrificano regolarmente ricchezza, agi e molte altre cose ai rigori delle funzioni pubbliche. È abbastanza evidente che l'esercizio generico del potere e l'accesso ai suoi rituali entrano per qualche cosa in queste scelte. Forse solo per coloro che ne vengono così gratificati i piaceri del potere fine a se stesso restano ampiamente dissimulati.

Un riferimento al potere non è quasi mai neutrale; poche parole provocano tanta ammirazione o, con altrettanta frequenza, sdegno. Un uomo politico può essere visto da alcuni come un leader potente e perciò efficace; visto da altri, è un pericolo pubblico. Il potere burocratico è una brutta cosa, ma è bene che i funzionari abbiano i poteri necessari per rendere efficace la pubblica amministrazione. Il potere delle grandi imprese è pericoloso, ma anche un'impresa alla deriva lo è. I sindacati, nel loro esercizio del potere, difendono necessariamente i diritti dei lavoratori ovvero, visti dall'altra parte, sono in profondo conflitto con la libertà dei loro iscritti, con la salute delle imprese e con l'interesse pubblico in generale.

Molto, ovviamente, dipende dal punto di vista, dalle diverse reazioni provenienti da coloro la cui sottomissione si cerca, dalle galline che devono essere spennate. L'uomo politico che ottiene una riforma fiscale, per chi l'approva si è impegnato in un saggio esercizio del potere, per coloro che sono chiamati a pagare è, o può essere, un despota, anzi un irresponsabile. L'ammirazione per l'uso del potere che suscita la costruzione di un nuovo aeroporto non è condivisa dai proprietari dei terreni adiacenti.

La reazione al potere è pure, in misura sostanziale, un'eredità del suo passato. Quasi a memoria d'uomo, i negri negli Stati Uniti e i servi nella Russia degli zar erano astretti alla volontà del sorvegliante, del padrone o del proprietario terriero mediante l'uso della frusta. «Potere» significa potere punitivo, e di un tipo particolarmente sanguinario e doloroso. Il mondo ha inoltre avuto un'esperienza plurimillennaria del potere punitivo sotto forma di istituzioni militari, un'esperienza che non è ancora finita. È questa storia, e altro, che ha dato al potere una fama sinistra.

Inoltre, come vedremo più avanti in dettaglio, buona parte dell'esercizio del potere riposa sul condizionamento sociale che cerca di nascondere. Ai giovani si insegna che in una democrazia tutto il potere risiede nel popolo. E che in un sistema basato sulla libertà d'impresa ogni autorità compete alla sovranità del consumatore, che si esprime attraverso il meccanismo impersonale del mercato. Pertanto viene celato il potere pubblico degli interessi organizzati: quello del Pentagono, delle fabbriche d'armi e di altre imprese e lobby di vario genere. Similmente nascosto dalla mistica del mercato e della sovranità del consumatore è il potere delle grandi imprese di fissare o influenzare prezzi e costi, di corrompere o sottomettere uomini politici e di manipolare le reazioni del consumatore. Ma alla fine diventa evidente che gli interessi organizzati influenzano il governo e lo piegano, e con lui il popolo, ai loro bisogni e alla loro volontà, e che le grandi imprese non sono subordinate al mercato; al contrario, il mercato che si suppone le debba governare è, in una certa misura, uno strumento nelle loro mani per fissare i loro prezzi e i loro introiti. Tutto ciò, essendo in contrasto con la verità convenzionale, suscita indignazione. Il potere nascosto dal condizionamento sociale e successivamente smascherato sembra profondamente illegittimo.

Eppure il potere, in sé, non merita tanta indignazione. L'esercizio del potere, la sottomissione di alcuni alla volontà di altri, è inevitabile nella società moderna; nulla si

compie senza di lui. È un argomento da affrontare con spirito scettico, ma non con la fissazione del male. Il potere può essere socialmente nefasto, ma è pure socialmente essenziale.⁷ Il giudizio deve essere pronunciato, ma non serve un giudizio generale che si applichi a ogni potere.

II - Potere punitivo e potere remunerativo

La caratteristica comune più spiccata del potere punitivo e di quello remunerativo è la loro concretezza ovvero visibilità. Le persone che in conseguenza di essi accettano la volontà altrui sono consapevoli di ciò che fanno; agiscono per una scelta deliberata, perché ritengono che sia meglio così, e che lo sia a causa di qualche specifico *qui pro quo* che gli è stato offerto per la loro sottomissione. Coloro che esercitano il potere sono pure pienamente consapevoli di ciò che stanno facendo.

La differenza tra il potere punitivo e quello remunerativo è la differenza che passa tra compenso negativo e compenso positivo. Il potere punitivo minaccia la persona con qualcosa di abbastanza penoso, sul piano fisico o su quello emotivo, da indurla a sacrificare la realizzazione della propria volontà o preferenza allo scopo di evitarlo. Il potere remunerativo offre all'individuo un compenso, o pagamento, sufficientemente vantaggioso o gradevole da indurlo ad abbandonare la realizzazione di ciò che preferisce per averne in cambio il compenso in questione. In termini meno astratti, il potere punitivo ottiene la sottomissione con la promessa, o la realtà, della punizione; il potere remunerativo ottiene la sottomissione con la promessa, o la realtà, di un premio.

Il potere punitivo ha un antico e ben consolidato rapporto con la punizione fisica, dalla detenzione con vari gradi di scomodità all'infliggere sofferenza, mutilazioni, altre ingegnose torture o la morte. Questa impressione non è infondata: tutte le società riconoscono il carattere sgradevole di molte «giuste punizioni» e la loro stretta parentela con la crudeltà, e tutte possiedono norme che ne regolano, o presumono di regolarne, l'uso. Nulla condanna un paese o un sistema politico quanto il ricorso indiscriminato a questi metodi. Tuttavia, il termine potere punitivo viene qui usato in un'accezione più ampia: si estende al potere che viene esercitato attraverso qualsiasi forma di azione ostile, o la minaccia di essa, comprese multe, altre sanzioni pecuniarie, biasimo verbale e ostentato disprezzo da parte di altre persone o dell'intera collettività.

L'esercizio punitivo e quello remunerativo del potere sono ambedue relativi all'urgenza della sottomissione che si cerca di conseguire e all'estensione, importanza e difficoltà di tale sottomissione. Così si considera tassativo, nella maggior parte delle società, che l'assassinio, lo stupro e altri tipi di violenza sulle persone siano impediti, e pertanto che il potenziale assassino o stupratore sia saldamente mantenuto in stato di sottomissione alla volontà collettiva in materia. Di conseguenza su atti del genere pende una minaccia di pena più grave che per piccoli furti, scippi, violazioni del codice della strada o intemperanze occasionali. Analogamente, per quanto riguarda il potere remunerativo, si assume che il buon lavoratore o quello che lavora più a lungo abbia un compenso più alto di quello che tocca al collega che rende di meno. «Lo pago bene e mi aspetto che dia il meglio di sé sul lavoro» significa che chi parla si attende piena sottomissione alla propria volontà e ai propri fini. Coloro che vengono impegnati in un lavoro intellettuale in contrapposizione a quello fisico, o che si assumono responsabilità di direzione, si presume che abbiano diritto, per la loro sottomissione ai fini dell'impresa, a un compenso più alto di coloro che prestano un servizio soltanto fisico o manuale, per quanto abili e zelanti possano essere.⁸

La giusta gradazione dei compensi e delle pene è fra le questioni più dibattute nella società moderna, la fonte di un'enorme quantità di commenti e di critiche. La punizione del summenzionato assassino è appropriata al risultato che si vorrebbe ottenere? Lo è quella dei colpevoli di alto tradimento? È sufficiente la pena per coloro che non si sottomettono alla volontà collettiva circa l'uso di marijuana, cocaina o eroina? Sono forse eccessivi gli stipendi che tengono i dirigenti ligi ai fini dell'impresa? Sono essi proporzionati ai salari attraverso i quali ci assicuriamo i servizi di quelli che lavorano in mezzo allo sporco e al frastuono della fabbrica? E coloro che prestano servizio nella pubblica amministrazione - che si sottomettono ai fini dello Stato - sono pagati abbastanza, o troppo, in confronto ai loro parigrado del settore privato? E che dire dei soldati, la cui sottomissione viene ottenuta in parte con la paga, in parte con la prospettiva di adeguata punizione se non mostrano abbastanza entusiasmo di fronte al nemico e in parte con un poderoso condizionamento sociale ancora non abbastanza chiarito? Il lato affascinante dell'argomento «potere» sta nel numero di finestre che esso spalanca sulla vita di ogni giorno. La preoccupazione presente in tutte le società per ciò che è giusto o adeguato come punizione o come premio è una finestra da cui avremo frequenti occasioni di affacciarci.

In tutti gli atteggiamenti sociali moderni si tira una linea ben marcata tra il potere remunerativo e quello punitivo. Il primo è ritenuto di gran lunga più civile, più consono alla libertà e alla dignità dell'individuo, di quanto non sia l'altro. La condizione del bracciante libero che lavora per la paga è ritenuta sotto ogni punto di vista superiore a quella dello schiavo la cui sottomissione alla volontà e ai fini del padrone si appoggia sulla sanguinaria minaccia della punizione fisica.

C'è una bella differenza, infatti, ma dovrebbe essere attribuita allo sviluppo dell'economia più che al progresso dei lumi nella società. Nelle società povere la differenza tra metodo punitivo e metodo remunerativo è piccola; solo nelle società ricche essa diventa apprezzabile. Quando la povertà era generale, i lavoratori liberi si davano da fare per paura di morire di fame e di altri stenti, che erano l'alternativa al compenso. Gli schiavi lavoravano per timore della frusta. Che la morte per fame sia meglio della frusta dipende dai gusti. È vero che negli Stati del Sud, prima della Guerra Civile, il lavoratore libero era socialmente superiore alla manodopera nera. Nondimeno egli lavorava sotto la minaccia di una privazione economica che in pratica poteva essere non molto meno coercitiva dei timori dello schiavo. Anzi, si potrebbe dire qualcosa - e qualcuno infatti l'ha detto - della maggior sicurezza del posto di lavoro dello schiavo. Poteva essere picchiato, ma non licenziato. È stato con lo sviluppo economico che i due metodi si sono fortemente differenziati. Il lavoratore libero, infatti, acquisì risorse personali che lo avrebbero mantenuto almeno per un certo tempo, qualora fosse stato licenziato. Possibilità d'impiego alternative divennero più numerose. In seguito ci furono i sindacati. Il sussidio di disoccupazione significò un notevole allontanamento dalle angosciose alternative che rendevano il metodo remunerativo simile a quello punitivo. Così il lavoro divenne sempre più qualcosa da farsi in vista di un compenso pecuniario, sempre meno una necessità imposta dai timori associati alla perdita del posto.

Si può osservare, nel caso degli Stati Uniti, che questa divergenza tra la condizione dello schiavo e quella del lavoratore libero, combinata con la crescente facilità delle comunicazioni tra gli Stati non schiavisti e il Sud, avrebbe in definitiva reso la schiavitù antieconomica, per quanto cara essa fosse ai piantatori per motivi morali, sociali o di fedeltà alle tradizioni.⁹ Il vantaggio del lavoratore libero essendo grande e visibile e il trasporto essendo accessibile sui treni merci, la fuga al Nord degli schiavi si sarebbe accresciuta e sarebbe diventata endemica. Pur recalcitrando, i proprietari si sarebbero ringoiati i loro principi e avrebbero offerto ai loro schiavi qualche compenso supplementare o, più probabilmente, una parte del raccolto, pur di mantenerseli fedeli. La sottomissione dello schiavo alla volontà del padrone sarebbe dunque dipesa sempre più dal premio che non dalla pena. Tale è l'effetto dello sviluppo economico sugli strumenti del potere. Si potrebbe arguire, per quanto non saggiamente, visto il favore retrospettivo del quale gode l'avvenimento, che, dato il tasso di sviluppo economico della seconda metà del secolo scorso, la Guerra Civile non ci sarebbe mai stata, se solo la si fosse potuta rinviare di una ventina d'anni.

Diamo ora un'occhiata al rapporto tra il potere punitivo o remunerativo e ciò che viene chiamato etica del lavoro. Il lavoro è sempre stato ritenuto una cosa particolarmente morale per i lavoratori peggio pagati e occupati in mansioni noiose; negli strati superiori della società, organizzare con fantasia il tempo libero rivela gusto e cultura in coloro che vi si dedicano. Prestazioni assistenziali, sussidi di disoccupazione e altre forme di previdenza sociale sono ritenuti particolarmente dannosi per l'etica del lavoro e, di conseguenza, per i poveri. Come tali, essi sono per i conservatori fonte di severa indignazione.

L'istinto conservatore è fondato. Redditi più alti e benefici assistenziali allentano la stretta del bisogno.¹⁰ A mano a mano che si allarga la differenza tra la sottomissione per timore della pena e quella in vista del premio, aumenta la preoccupazione per il comportamento sul lavoro. Le lamentele sulla diligenza dei lavoratori si moltiplicano. Forse, pensano taluni, una certa misura di privazioni, o almeno la minaccia di esse, sono necessarie per mantenere la disciplina e l'etica del lavoro: negli Stati Uniti, questo era uno dei dogmi nel programma di Reagan, quando entrò in carica nel 1981. Bisogna, tuttavia, chiedersi se la crescente separazione tra l'esercizio punitivo e quello remunerativo del potere nelle questioni economiche sia proprio da deplorarsi. Un sistema economico nel quale la gente lavora - ossia si sottomette alla volontà e ai fini di altri - in vista di un compenso positivo piuttosto che per evitare le conseguenze negative di un rifiuto ha qualche argomento, molti direbbero parecchi, a proprio favore.

L'abolizione della schiavitù ha significato la revoca del diritto di punire per costringere al lavoro - ossia per ottenere la sottomissione alla volontà del proprietario di schiavi - e la sua sostituzione con un, per quanto piccolo, compenso positivo. Una volta i proprietari di filande e di miniere avevano il diritto di ricorrere alla violenza fisica o alla minaccia di essa per stroncare gli scioperi o in altro modo piegare alla loro volontà i lavoratori riottosi. Anche questo diritto è stato ampiamente ridimensionato e il suo uso, quando capita, viene giudicato reazionario. In Polonia, nel tardo autunno del 1981, il Governo fece ricorso alla legge marziale per impedire gli scioperi e ottenere la sottomissione di lavoratori e studenti ai fini dello Stato e del partito comunista. Il potere punitivo prese così il posto di quello remunerativo, quest'ultimo essendo stato fortemente indebolito dalla penuria di possibili compensi sotto forma di cibo e altri generi di prima necessità. È superfluo aggiungere che questo ritorno al potere punitivo venne altamente deplorato.

A un livello molto più banale, i mariti, una volta, ottenevano la sottomissione, ovvero l'obbedienza, delle loro mogli attraverso la minaccia, e spesso anche l'atto, delle percosse. Questa pratica è ora vista di malocchio; la protezione delle mogli picchiate è diventata una delle grandi cause. A scuola, la volontà del maestro veniva tradizionalmente imposta con le battiture; oggi risparmiare il bastone non significa più rovinare il bambino. I predicatori, una volta, ottenevano la sottomissione del loro gregge alla fede della quale erano banditori con la promessa che gli apostati sarebbero stati sottoposti nell'altro mondo a trattamenti assai sgradevoli. Ora chi minaccia la dannazione e il fuoco dell'inferno è da molti considerato pericolosamente fuori moda.

Di pari passo con il declino dell'esercizio punitivo del potere c'è stato uno sforzo per mitigare la sua severità, là dove esso sopravvive. Una volta i soldati che disertavano di fronte al nemico erano passibili di esecuzione sommaria. Nella prima guerra mondiale molti finirono così. Ma già nella seconda ciò non era più ammesso. Un solo americano - uno solo - è stato giustiziato in quella guerra per essersi rifiutato di sfidare il fuoco nemico, e la sua vicenda si trasformò in un «caso». La pena di morte è disapprovata dalla maggior parte delle società moderne, anche se non da tutte. E così pure la tortura, la privazione del cibo e la fustigazione.

Contestualmente al declino del potere punitivo c'è stato un ampio e vigoroso sforzo per estendere l'effetto del potere remunerativo, specialmente per quelli che sono considerati fini socialmente auspicabili, con particolare riferimento all'intensificazione dello sforzo economico e agli investimenti. La parola chiave è «incentivo»: un incentivo è qualcosa che rende più efficace e motivante il premio per la sottomissione socialmente auspicabile.¹¹ Poche cose sono altrettanto discusse negli Stati moderni. Politica fiscale, politica monetaria, politica agricola, politica salariale e del lavoro sono tutte basate, direttamente o indirettamente, sull'effetto incentivante - ossia remunerativo - di un dato provvedimento. Il rapporto tra compenso e prestazione è pure oggetto di studio nelle grandi aziende e occupa gran parte del dibattito accademico in economia. Tale è l'importanza attuale del potere remunerativo.

Sebbene la reputazione e l'uso del potere punitivo siano grandemente diminuiti nelle società moderne, specialmente in rapporto al potere remunerativo, il suo antico alone persiste. Per coloro che un tempo possedevano il diritto di farne uso, rimane un fattore per ottenere la sottomissione. Mariti, genitori, maestri di scuola, agenti di polizia, sceriffi, guardie nazionali e buttafuori dei night sono tutte persone che hanno autorità oggi in quanto essa deriva dalla loro passata associazione con il potere punitivo.

Qui vediamo, anche, le basi della nostalgia che i conservatori provano per la pena di morte, le punizioni corporali a scuola, il dominio degli uomini sulle donne, maggiori poteri alla polizia, più ampi diritti di perquisizione e detenzione, nonché il diritto al possesso indiscriminato e, se è il caso, all'uso di armi micidiali. Essi affermano che queste reliquie di epoche complessivamente più violente sono necessarie per la difesa della legge e dell'ordine o comunque per ottenere comportamenti socialmente accettabili. La ragione autentica è che sono tutte manifestazioni di potere punitivo. Tale potere era molto più importante nel passato di quanto non lo sia ora, e l'occupazione naturale dei conservatori è conservare il passato, o farlo rivivere.

Essenziale tanto per il potere punitivo quanto per quello remunerativo è la relazione specifica tra la ricompensa offerta, o la punizione minacciata, e la sottomissione ottenuta. L'operaio addetto alla catena di montaggio non resterebbe a lungo sul lavoro se non ricevesse il salario. Non accetterebbe volentieri di fare lo straordinario se questo non gli venisse pagato a parte. Il delinquente potenziale è trattenuto dalla minaccia della pena alla quale andrebbe soggetto. L'automobilista rispetta i limiti di velocità a causa della multa alla quale si esporrebbe se li violasse.

Ma in tutti questi casi, e in altri ancora, c'è anche un altro motivo per la sottomissione, ed è che la sottomissione rispecchia una forma di comportamento corretta, degna di stima, generalmente accettata e moralmente approvata. Gli adulti lavorano, in parte, perché è ciò che si deve fare. Non si deve gettare la propria esistenza, sciupare inutilmente il tempo. Nei *sancta sanctorum* della direzione ci si aspetta dagli uomini (e dalle poche donne che ci arrivano) che essi diano all'azienda tutte le loro energie. A meno che l'argomento non venga invocato per essere pagati di più e pagare meno tasse, sarebbe inammissibile per chiunque in tali luoghi avanzare il sospetto che la prestazione di un dirigente è proporzionata al compenso che egli riceve, che gli alti papaveri, l'occhio fisso sui loro stipendi, danno meno del massimo. E ciò vale anche per la pubblica amministrazione. Di nessun uomo politico o funzionario di una certa importanza si può pensare che regoli la propria prestazione in funzione del compenso. I figli ubbidiscono ai genitori - si sottomettono alla loro volontà - perché così si usa. Per motivi analoghi le mogli - alcune - si sottomettono ai loro mariti. E la maggior parte della gente si sottomette alle pubbliche autorità non per timore della pena o speranza di compenso, ma perché sono cittadini rispettosi della legge.

Ciò che rende difficile capire il potere, come sempre, è la mancanza di casi puri. C'è un'intima mescolanza fra il potere punitivo e remunerativo e la sottomissione derivante dal fatto che l'individuo crede, o è stato persuaso, che quello che fa è il meglio per lui. È una sottomissione che deriva da ciò che uno crede. E l'importanza di una sottomissione del genere è non solo grande, ma in continua crescita. Perché lo sviluppo economico e sociale, come ha portato la società dal metodo della punizione fisica a quello del premio pecuniario, così ora la sta portando ad appoggiarsi sempre di più sull'uso del potere condizionatorio.

III - Il potere condizionatorio

L'attività del mondo (...) consiste per lo più in nient'altro che una perpetua contesa per gli onori, la ricchezza e l'autorità (...) Sono certamente cose difficili, ma non impossibili, poiché attraverso l'educazione e la disciplina possono essere conseguite, e a volte lo sono.

THOMAS HOBBS, *Leviathan*

Il contenuto dei libri di testo deve promuovere il senso civico e la comprensione del sistema basato sulla libera iniziativa, enfatizzare il patriottismo e il rispetto per l'autorità costituita (...) Il contenuto dei libri di testo non deve incoraggiare stili di vita devianti dai modelli sociali generalmente accettati.

Proclama della Commissione di Stato per la pubblica istruzione del Texas, 1982

Mentre il potere punitivo e quello remunerativo sono visibili e concreti, il potere condizionatorio è invece impalpabile; né coloro che lo esercitano né coloro che gli sono soggetti hanno sempre bisogno di sapere che esso viene esercitato. L'accettazione dell'autorità, la sottomissione alla volontà altrui, diventa la più alta priorità per coloro che si sottomettono. Questa preferenza può essere coltivata ad arte, con la persuasione e l'educazione. Questo si chiama condizionamento esplicito. Oppure può essere dettata dalla cultura stessa: la sottomissione è considerata normale, dovuta e tradizionalmente corretta. Questo è condizionamento implicito. Nessuna linea netta divide l'uno dall'altro; il condizionamento esplicito sfuma gradualmente nell'implicito.¹² Per dare concretezza a queste astrazioni farò l'esempio dei mezzi attraverso i quali gli uomini, in passato e in modo non trascurabile ancor oggi, hanno esercitato potere sulle donne e le hanno piegate alla loro volontà.

Qualcosa nell'esercizio dell'autorità maritale deve essere attribuito alla maggiore facilità d'accesso del maschio al potere punitivo, ossia alla sua maggiore forza fisica e all'uso di quest'ultima per imporre la propria volontà a una moglie fisicamente più debole e non abbastanza obbediente. Neppure si può dubitare, in molti casi, dell'efficacia del potere remunerativo, del premio sotto forma di abiti, gioielli, carrozze, case, trattenimenti, partecipazione al rango sociale del marito. Queste cose hanno dimostrato a lungo e in modo adeguato la loro utilità nell'assicurare l'adesione femminile alla volontà del maschio.

Tuttavia risulta evidente, con un minimo di riflessione, che il potere maschile e la sottomissione si sono basati molto di più sull'antica credenza che una tale sottomissione è nell'ordine naturale delle cose. Gli uomini *possono* amare, onorare e proteggere; le donne, si dava per scontato, *devono* amare, onorare e obbedire. Parte di ciò era il prodotto di un'educazione specifica, dell'insegnamento a casa, a scuola e in chiesa circa il giusto posto della donna nell'ordinamento sociale e nella famiglia. Fino a poco tempo fa, i corsi nelle università e nei college contemplavano per le ragazze, ma non per i maschi, le arti domestiche - l'economia domestica e i lavori di casa - con l'implicito, forte sottinteso che ciò fosse significativo ai fini di una normale sottomissione alla volontà maschile. Tale sottinteso, in questa forma di istruzione, non è ancora del tutto scomparso.

Solo una parte, però, della subordinazione femminile era ottenuta attraverso l'istruzione formale, ossia il condizionamento esplicito. Molto e quasi certamente di più era (ed è) ottenuto attraverso la semplice accettazione di ciò che la collettività e la cultura hanno per lungo tempo ritenuto giusto e virtuoso, ovvero, secondo la terminologia di Max Weber, ciò che costituisce una relazione patrimoniale consolidata tra governante e governato. Questo è condizionamento implicito, una forza poderosa.

Soprattutto, questa sottomissione delle donne dovuta al condizionamento procedeva da una credenza: credenza che la volontà maschile fosse preferibile all'indebita asserzione della propria e credenza contrapposta che gli uomini, per il loro sesso o per le qualità fisiche e intellettuali che gli venivano associate, avessero titolo a dominare. Una vasta e

altamente ripetitiva letteratura celebrava tanto la sottomissione delle donne quanto la donna occasionalmente notevole o eccentrica che, per la sua personalità, astuzia, o per l'uso accorto o inusitato delle proprie prerogative sessuali, riusciva a imporre la propria volontà alla comunità, allo Stato, agli amanti o ai mariti.

C'è una prova di questo potere del pregiudizio anche nella natura dell'odierno sforzo di emancipazione, il movimento femminista. Sono state attaccate varie forme di potere punitivo maschile, incluso il diritto maritale di infliggere punizioni fisiche o mentali. Si è cercata una via d'uscita dal potere remunerativo detenuto dagli uomini attraverso lo sviluppo di opportunità di lavoro per le donne al di fuori delle mura domestiche e l'attacco condotto pubblicamente alle discriminazioni sul lavoro che mantengono le donne nelle posizioni inferiori. Ma una parte molto considerevole dello sforzo è stata la sfida al pregiudizio: il pregiudizio che sottomissione e obbedienza sono normali, virtuose e comunque opportune. La conferma di tale pregiudizio - l'insistenza su quelli che sono chiamati i valori tradizionali del focolare, della famiglia e della religione - è stata a sua volta al centro degli sforzi e delle proteste di coloro - donne forse ancor più che uomini - che hanno opposto resistenza al movimento di emancipazione.

Quanto si è detto a proposito del dominio maschile può valere anche per altre manifestazioni di potere. Il potere della Chiesa, come abbiamo già osservato, era anticamente sostenuto dal suo accesso a pene adeguate in questo e nell'altro mondo. Né alcuno avrebbe messo in dubbio il potere remunerativo dei benefici che la Chiesa poteva assegnare. Ma in modo preponderante il suo potere si appoggiava, come ancor oggi, sulla fede. È a infondere e rafforzare la fede che la Chiesa ha sempre, saggiamente, dedicato il meglio dei suoi sforzi. È tanto noto questo sforzo che le professioni di fede hanno finito, nel sentimento comune, con l'essere identificate con la religione stessa.

La stessa cosa avviene, come pure abbiamo già osservato, in campo militare. I soldati sono, e devono essere, pagati per i loro servizi. E la prospettiva di una punizione esemplare è pure frequentemente richiesta per i renitenti alla leva o alle possibili conseguenze mortali delle patrie battaglie. Ma ormai da molto tempo si dà per scontato che i veri soldati sono devoti alla causa per la quale combattono: la disponibilità ad accettare morte e mutilazioni richiede il morale alto che deriva dalla fede.¹³ I mercenari motivati solo dalla paga e i rozzi coscritti mobilitati con la forza sono sempre stati considerati combattenti di serie B.

I dirigenti politici, purtroppo anche oggi, si mantengono spesso in carica mediante l'accesso al potere punitivo, ossia grazie alla loro capacità di comminare il confino, la tortura o la soluzione finale a coloro che non accettano la loro volontà. Fanno un uso considerevole anche del potere remunerativo, la capacità di comprare l'appoggio, cioè la collaborazione, di persone che altrimenti non si sottometterebbero alla loro autorità. Il traffico dei voti si faceva alla luce del sole in diverse parti degli Stati Uniti, fino a relativamente poco tempo fa, come del resto in altre democrazie, più o meno. E in varie forme - nomine, inviti a ricevimenti ufficiali, onorificenze e, soprattutto, appalti per lavori pubblici - il potere remunerativo ancora sussiste. Di nuovo, tuttavia, come nel caso della religione e delle forze armate, il potere condizionatorio è di gran lunga più importante. I politici moderni si dedicano enormemente alla coltivazione di un credo. Nelle democrazie del XX secolo il potere politico consiste per la maggior parte in potere condizionatorio. Questo è pure un argomento sul quale ritornerò.

Il potere condizionatorio è di grande importanza anche nella vita economica. Il lavoratore medio risponde al potere remunerativo, in assenza del quale non lavorerebbe. Ma in tutte le operazioni, salvo le più ripetitive, porta anche un certo orgoglio per il proprio lavoro e riflette nella sua prestazione quello che Thorstein Veblen chiamava istinto professionale. Tale istinto diventa sempre più importante e confessato a mano a mano che si sale nella scala gerarchica. È motivo d'orgoglio per il dirigente superiore (o aspirante tale) il fatto di *credere* in quello che fa. Lo stipendio di dirigente è ancora molto apprezzato come motivazione, ma i fini dell'impresa vengono profondamente incorporati in un credo e acquistano forza propria. Essi sono buoni e giusti, e la fede in loro è una manifestazione di potere condizionatorio altamente efficace.^{14,15}

In tutte le allusioni abituali al potere - familiare, religioso, militare, politico,

economico – allusioni che, si noti, nascondono altrettanto quanto rivelano, la parte del potere condizionatorio è grande. E lo diventa ancor di più come aspetto intrinseco di ogni sviluppo sociale.

Il potere condizionatorio è il prodotto di un continuo, in origine concreto e visibile, lavoro di persuasione che ciò che l'individuo è stato portato a credere in un certo contesto sociale è intrinsecamente giusto. Come abbiamo detto, tale potere può essere esplicito, il risultato di un tentativo diretto, e visibile, a ottenere la fede che, a sua volta, riflette i fini della persona o del gruppo che cerca o già detiene il potere. Oppure il credo può essere implicito nel condizionamento sociale e culturale: la sottomissione all'autorità altrui riflette l'opinione consolidata circa ciò che il singolo deve fare. Come ci si sposta dal condizionamento esplicito a quello implicito, si passa dallo sforzo aggressivo e scoperto per ottenere l'adesione al credo a una forma di subordinazione che è pure imposta ma passa inosservata, è data per scontata. Inoltre - e questo è un fatto importante - il grado di accettazione sociale del potere condizionatorio cresce costantemente in proporzione al suo movimento dallo stato di condizionamento esplicito a quello di condizionamento implicito.

Così, nelle società industriali moderne, una delle forme più esplicite di potere condizionatorio è quella che viene esercitata attraverso la pubblicità. Con arte e insistenza la gente viene persuasa a credere nelle particolari doti conviviali di una certa marca di birra, nelle eccezionali qualità salutari di una certa marca di sigarette, nel collegamento tra successo in società e bianchezza della propria camicia, nell'insuperabile moralità del tale uomo politico, nella desiderabilità o inopportunità di una certa proposta di legge. In tutti questi casi l'effetto ricercato è il medesimo: che il compratore accetti il messaggio del venditore, ossia si arrenda alla volontà del fabbricante di birra, sigarette, detersivi o programmi politici. Il fatto che questo non venga sempre percepito come un esercizio di potere non toglie forza all'argomentazione. Che la convinzione sia poco profonda e la subordinazione risultante non sia durevole né sostanziale non altera il carattere essenziale dell'operazione. Ci sono in epoca moderna poche manifestazioni di potere che mobilitino tante risorse materiali e morali come la coltivazione della fede e il risultante esercizio del potere attraverso la pubblicità.

Comunque sia, e in parte proprio perché è un tentativo del tutto scoperto per catturare la fede, la pubblicità non è un modo per ottenerla completamente consigliabile. Sistematicamente essa provoca reazione e resistenza. Pertanto le grandi imprese, mentre lanciano una campagna pubblicitaria quando cercano la subordinazione dei consumatori all'acquisto dei loro prodotti, se desiderano subordinare i cittadini ai loro scopi politici - per esempio evitare normative onerose o imposte dichiarate inique - lanciano invece una campagna educativa. E così pure fa ogni altro gruppo che cerchi sottomissione alla propria volontà in questioni pubbliche. Per ottenere il consenso, l'educazione, in confronto alla pubblicità, è socialmente molto più rispettabile.

Ci sono tuttavia alcuni problemi, con l'educazione. Intanto può essere, a volte, troppo esplicita. Un uomo politico può dire che informa i propri elettori; non può, senza che appaia come un giudizio sulla loro intelligenza, dire che essi mancano di preparazione. Un presidente può dire in privato che questa o quella sono materie sulle quali il pubblico non

è istruito. Quando appare sul video, però, è per dir loro quello di cui, come cittadini, devono essere «messi al corrente». Alla stampa, alla televisione, alla radio – nell'insieme, i media – viene attribuita una forte funzione educativa. Essi, però, non lo ammettono facilmente; con maggior tatto dicono che il loro compito è semplicemente di «informare» i loro lettori, spettatori o ascoltatori.

Che il potere c'entri, che si cerchi la sottomissione di alcuni ai fini di altri, è dimostrato a sufficienza dalla tensione che sempre circonda l'accesso ai media. Tutti gli ultimi presidenti degli Stati Uniti hanno avuto i loro scontri con la televisione, la stampa e la radio. Ciò si deve in parte al fatto che i media dispongono di un certo controllo sull'accesso del presidente al potere condizionatorio. Inoltre, il tipo di condizionamento che essi perseguono può essere in conflitto con quello cercato dal presidente. Di qui lo scontro. Di qui, pure i continui e per nulla infruttuosi sforzi del presidente per sedurre la stampa con attenzioni personali, confidenze apparenti, smaccata adulazione, ricevimenti mondani, ostentata deferenza e altri trucchi. Di qui, infine, il molto strombazzato e non secondario freno imposto dai media al potere presidenziale. Una conseguenza di tutto ciò è una visione sostanzialmente esagerata del potere della stampa, della radio e della televisione, un argomento su cui tornerò in uno dei prossimi capitoli.

Nessuno può mettere in dubbio l'importanza del condizionamento esplicito esercitato dai media come strumento per ottenere la sottomissione ed esercitare il potere. Coloro che lo fanno sono altamente e solennemente consci della loro parte. Meno celebrato è il condizionamento che avviene attraverso l'educazione formale: famiglia, scuola, liceo e università. Tutti questi istituti coltivano le credenze che consentono l'esercizio del potere. In ogni scuola che si rispetti si insegna ai bambini, fin dai primi giorni, che bisogna riconoscere l'autorità dei genitori e degli insegnanti; che bisogna ubbidire alle leggi; che bisogna presumere saggio quello che un governo democraticamente eletto decide; che bisogna rispettare un certo codice per quanto riguarda la proprietà, il modo di vestire e l'igiene personale; che avere un capo - sottomettersi volentieri alla volontà di altri - è cosa normale e commendevole.¹⁶ Parte del valore che tutti gli istituti scolastici attribuiscono agli sport di squadra sta nell'abitudine che essi inducono alla sostituzione quasi automatica degli scopi individuali con quelli del gruppo o della squadra, delle preferenze od opinioni personali dei membri della squadra con l'autorità dell'allenatore o del capitano.

Il condizionamento tramite l'educazione serve inoltre a far accettare forme di potere molto specifiche. In tutti i paesi la scuola inculca i principi del patriottismo attraverso riti folkloristici tradizionali come il giuramento di fedeltà pronunciato davanti alla bandiera, il racconto di episodi eroici del passato e l'istruzione diretta sul valore attuale della preparazione bellica e degli exploit militari. Ciò, a sua volta, è di grande importanza per far accettare i relativi scopi dello Stato. Il condizionamento a far tutti quadrato intorno alla bandiera è, in particolare, importante per ottenere la subordinazione alla politica estera e militare. Il suo effetto è di mettere le questioni concernenti la sicurezza nazionale e la difesa al di sopra delle dispute di parte.

Il condizionamento scolastico si estende anche al sistema socio-economico. Nei paesi comunisti i bambini odono celebrare senza posa le virtù del socialismo, la necessità di una piena ed entusiastica adesione ai suoi fini. Ma, salvo che nell'intensità, un simile sforzo non si ha solo nell'educazione comunista. I bambini negli Stati Uniti sentono parlare nello stesso modo delle virtù della libera iniziativa; dalle imprese e dalle organizzazioni imprenditoriali proviene una domanda continua affinché l'esempio socialista venga emulato e ci sia nelle scuole e nelle università, come pure verso il pubblico in generale, più indottrinamento di questo genere. Nella misura in cui questo tipo di istruzione ha successo, coloro che vengono così educati sono portati ad accettare i fini del mondo degli affari come valide espressioni dell'interesse pubblico e loro personale. Quanto sul serio venga preso questo condizionamento nella scuola è attestato dal furore che ancora si può scatenare se sorge il sospetto che adolescenti possano aver accesso, nelle biblioteche scolastiche, a libri critici verso, o altrimenti in conflitto con, l'ortodossia corrente circa l'ordine sociale ed economico.

L'importanza del condizionamento scolastico diretto si può vedere anche attraverso le continue polemiche sull'insegnamento religioso nelle scuole pubbliche degli Stati Uniti.

Lo scopo principale confessato di tale insegnamento è di sviluppare fin dalla più tenera età la fede che porta ad accettare l'autorità religiosa. Dubbi circa la desiderabilità di un simile condizionamento e del conseguente esercizio del potere, combinati con inconciliabili divergenze di vedute circa l'autorità religiosa da accettare, hanno portato a erigere barriere costituzionali contro questo tipo di insegnamento, ma il bando non è mai stato accettato da coloro che ricercano il potere in questione. Essi continuano a incoraggiare il condizionamento implicito che deriva da pratiche religiose pur modeste come la preghiera personale e silenziosa. Queste pratiche, a loro volta, sono viste dagli oppositori come una fonte di eventuali credenze religiose, con la relativa sottomissione all'autorità ecclesiastica. Altre controversie, delle quali quella sull'educazione sessuale è un esempio insigne, riflettono l'importanza che viene attribuita al condizionamento sociale attraverso la scuola e alla conseguente sottomissione (o non sottomissione) all'autorità che si trova (o si ritiene trovarsi) dietro le credenze così inculcate. Il carattere spesso virulento delle dispute sull'educazione religiosa o sessuale si può comprendere solo se si considera fino in fondo che vi è implicato il potere.

Piacerebbe pensare alla maggior parte del condizionamento e alla sottomissione ed esercizio del potere che gli sono correlati come a qualcosa che si ottiene con metodi palesi, come attraverso il sistema scolastico o i media. C'è una forte tendenza ad attribuire importanza primaria a ciò che si può vedere e udire. Tutte le società, per altro, possiedono una forma di condizionamento sociale più comprensiva. Essa è abbastanza sottile e penetrante da essere scambiata per una parte integrante e naturale della vita stessa; non vi si scorge alcuno sforzo specifico per ottenere il credo e la sottomissione richiesti. Così l'autorità dei genitori non ha bisogno, nella maggior parte dei casi, di essere dimostrata; è apparentemente normale ed è ciò che secondo natura tutti i bambini devono accettare. E così pure l'autorità del maestro e quella del prete. E quella degli amministratori locali. E quella dei magistrati nazionali debitamente eletti e di coloro che riscuotono le imposte e applicano le leggi. In parte perché deriva da tendenze e istinti collettivi si serve con «onore e fedeltà» anche il datore di lavoro. Istruzioni specifiche contro l'omicidio, lo stupro e persino il furto non sono generalmente ritenute necessarie. Un simile condizionamento implicito viene imposto globalmente ma in modo impalpabile e invisibile all'individuo fin dalla nascita. Non possiamo valutare con esattezza la sua importanza in confronto al condizionamento palese, ma che sia importante non c'è dubbio.

Una volta ottenuta la convinzione, implicito o esplicito che sia stato il condizionamento, la risultante subordinazione alla volontà altrui viene considerata come un prodotto del senso morale o sociale dell'individuo, del suo modo di sentire intorno a ciò che è buono e giusto. Nella sua forma pura ciò è interamente separato da qualunque idea di premio o pena. Proprio come i bambini ubbidiscono ai genitori, così gli adulti fanno il bagno, usano deodoranti, vanno in chiesa o seguono un uomo politico, perché è la cosa giusta, personalmente gratificante, da farsi; punizione o premio non vi hanno niente a che fare. Tuttavia, nei casi più frequenti, i tre strumenti di applicazione del potere sono combinati. I bambini si piegano senza discutere all'autorità dei genitori, ma ci può essere anche la promessa del premio per la sottomissione e la possibilità del castigo per la disobbedienza. È come conseguenza di un simile condizionamento da parte della famiglia e della società che molti si sottomettono senza pensare all'autorità religiosa; alcuni, tuttavia, ancor oggi lo fanno perché contemplanò con fervida immaginazione le pene infernali che toccherebbero loro alla fine se non lo facessero. Basta a molte persone adulte essere buoni cittadini e perciò sottomettersi senz'altro allo Stato. Ma c'è anche un compenso tangibile sotto forma di posizioni, impieghi e pubblici riconoscimenti per le persone che lo fanno. E per la persona che respinge l'opinione convenzionale circa il comportamento ammesso, il castigo, da parte della collettività o, più direttamente, delle autorità, può essere severo. Mai, considerando il potere, dobbiamo presumere che siano all'opera una sola fonte o un solo strumento.

Un criterio importante per scindere il potere nelle sue componenti anatomiche è che quelle che vengono spesso prese per differenze di genere sono in realtà differenze di grado.¹⁷ Inoltre gli elementi costitutivi sono in ogni caso specifico di forza differente. Così l'esercizio del potere da parte dei regimi totalitari combina un uso particolarmente intensivo ed esclusivo del condizionamento – attraverso la scuola, la stampa, la televisione, la radio, l'oratoria ufficiale – con ampie ricompense per chi si conforma e adeguato castigo, spesso del tipo definitivo, per chi non lo fa. Negli anni Trenta e Quaranta la massiccia propaganda di Joseph Paul Goebbels in Germania era una caratteristica molto visibile del nazismo, un impiego in grande stile del potere condizionatorio palese. Essa era combinata, tuttavia, con la potente attrattiva costituita, sul piano remunerativo, dalla piena occupazione e dai contratti per la produzione di guerra. E c'era il giusto castigo dei campi di concentramento per coloro che nonostante tutto rifiutavano di sottomettersi. Analogamente nella Russia di Stalin: lì pure premi, pene e condizionamento esplicito erano pienamente utilizzati. In altri casi la mistura è stata o è più selettiva. I dittatori latino-americani Rafael Trujillo e Anastasio Somoza avevano una fama particolare di crudeltà, perché, essendo poco abili nell'uso del potere condizionatorio (avevano, invero, scarse benemerienze plausibili delle quali vantarsi) e disponendo di poche risorse per utilizzare il potere remunerativo, erano costretti ad appoggiarsi quasi completamente sul potere punitivo. Ciò porta alla distinzione fra regimi autoritari, con il loro più o meno esclusivo ricorso al potere punitivo, e il più equilibrato uso di potere punitivo, remunerativo e condizionatorio che caratterizza i regimi totalitari. Le dittature sudamericane, africane o asiatiche sono autoritarie; i paesi comunisti sono totalitari. E qualcuno¹⁸ è arrivato a sostenere che l'esercizio autoritario del potere, essendo limitato, è moralmente superiore a quello totalitario, più globale. Quest'ultimo corollario non è molto apprezzato dai sudditi del regime autoritario. Il maggior bisogno, per quest'ultimo, di appoggiarsi sul potere punitivo, con il suo seguito di crudeltà e di morte, ne fa facilmente il più scomodo e brutale dei due.

I regimi democratici non escludono i poteri punitivo, remunerativo e condizionatorio; tutti e tre vengono esercitati. La differenza è nel dosaggio degli ingredienti, nei vincoli ai quali gli strumenti sono soggetti e, assai importante, nella misura nella quale lo Stato si riserva l'uso esclusivo del potere condizionatorio.

Sempre, nel considerare l'esercizio del potere, dobbiamo essere sensibili alle proporzioni nelle quali i vari elementi entrano nella combinazione. Di questa varietà e mutevolezza dei dosaggi ci occuperemo a lungo nelle pagine che seguono. Vedremo così la realtà spesso nascosta nei riferimenti al potere economico, politico, religioso e così via. Nessuno di loro, tuttavia, si può comprendere se non vediamo prima i fattori dei quali si compone: le fonti del potere.

IV - Le fonti del potere: la personalità

Un primo ministro fuori carica diventa un retore presuntuoso, e un generale senza esercito ci appare quale un fanfarone di provincia.

W.S. MAUGHAM, *La luna e sei soldi*

[Traduzione italiana di Elisa Morpurgo, Longanesi, Milano 1965. [N.d.T.]]

Siamo così giunti a quello che sta dietro gli strumenti del potere cui abbiamo accennato nei precedenti capitoli, ciò che consente l'esercizio del potere punitivo, remunerativo e condizionatorio nelle loro varie forme e combinazioni.

Tre cose ne forniscono la chiave: personalità, proprietà e organizzazione. Come nel caso degli strumenti, anche le fonti ultime del potere si presentano quasi sempre frammiste. La personalità si avvantaggia molto della proprietà, e viceversa; di solito ha anche la forza supplementare che deriva dall'organizzazione. La proprietà esiste sempre associata con l'organizzazione e, abbastanza spesso, con una personalità dominante. L'organizzazione, a sua volta, è rafforzata e spalleggiata dalla personalità e dalla proprietà.

Ciascuna delle tre fonti di potere è fortemente, anche se non esclusivamente, correlata con uno specifico strumento di applicazione. L'organizzazione è associata al potere condizionatorio; la proprietà, superfluo dirlo, con quello remunerativo. La personalità ha un'associazione originaria e di lunga durata con il potere punitivo: anticamente gli individui ottenevano la sottomissione attraverso la loro maggiore prestanza fisica, vale a dire la capacità di infliggere pene corporali ai renitenti o dissenzienti. Questa associazione tradizionale conserva una certa risonanza nel mondo moderno. Rimane particolarmente importante tra i ragazzi: in ogni loro gruppo c'è una naturale deferenza verso il ragazzo (qualche volta la ragazza) fisicamente più forte. Chi fa un uso indiscriminato o frequente di questa fonte di potere punitivo viene esaltato o condannato come un bullo. Si dà per scontato che i ragazzi, a mano a mano che maturano e diventano presumibilmente più civili, ricorrono sempre meno al potere punitivo, e la sua fonte nella personalità perde d'importanza.

La connessione fra le due cose, tuttavia, continua a influenzare i nostri atteggiamenti. Leader importanti nella storia o nella mitologia dei popoli – Ercole, Pietro il Grande, Charles de Gaulle - si presume abbiano dovuto qualcosa del loro potere alla loro forza, o statura, fisica. Di loro si parla come di figure «imponenti». Napoleone faceva notizia anche perché era tanto piccolo. Persiste in tutte le società moderne un atteggiamento reverenziale, cioè, in qualche modo, sottomesso, verso le persone di alta statura o comunque fisicamente notevoli. Un pregiudizio favorevole agli uomini alti e ostile verso quelli piccoli è a tutt'oggi una delle poche forme di discriminazione ancora tollerate nella collettività moderna. Si parla di un pestifero, insopportabile o disgustoso *ometto* (aggiungendo il diminutivo finale come estremo insulto) mentre non si dice *omone* in segno di disprezzo.

È comunemente ammesso, tuttavia, che le figure più celebrate nella storia per il loro carisma personale - Mosè, Confucio, Aristotele, Platone, Gesù, Maometto, Marx, Gandhi - dovevano poco o nulla alla loro forza fisica o al loro uso personale del potere punitivo. Qualità meno appariscenti davano loro la capacità di piegare durevolmente milioni e milioni di uomini alla loro volontà. Di lì a poco, ovviamente, ci sarebbe voluto qualcosa di più della mera personalità: legislatori, templi, scuole, Apostoli, chiese, moschee, la Prima Internazionale o il Partito del Congresso sarebbero venuti di rinforzo. L'organizzazione e

una non trascurabile porzione di proprietà vennero così a sostenere e consolidare, come fonti di potere, la personalità del fondatore. Ma nessuno può mettere in dubbio l'importanza iniziale della personalità nel suscitare la fede, e fu la fede - il potere condizionatorio - che conferì forza, slancio e dedizione in tutti quei casi.

Nelle comunità moderne l'associazione più importante per la personalità è ora divenuta quella con il potere condizionatorio. La personalità dominante ottiene la sottomissione attraverso la persuasione: coltivando il consenso, esercitando, come si usa dire, la leadership. Quali specifici aspetti della personalità diano accesso al potere condizionatorio è una delle questioni più discusse dei nostri tempi, in realtà di tutti i tempi.¹⁹ Di grande importanza nel passato e di qualche importanza ancor oggi è che l'individuo in questione riesca a trasmettere agli altri la convinzione di essere in contatto con qualche forza o guida soprannaturale non accessibile ai comuni mortali. Di qui il seguito di innumerevoli leader religiosi, come pure di Giovanna d'Arco, di Filippo II e del generale Douglas MacArthur. A un livello più terreno giocano fattori come l'intelligenza, la perspicacia, il fascino, l'impressione di onestà, l'umorismo, la solennità e molte altre cose ancora, come pure la capacità di esprimersi in termini stringati, eloquenti, reiterati o altrimenti suggestivi.

Ci sono altre qualità personali che danno accesso al potere condizionatorio e non sono in stretto rapporto né con l'intelligenza né con la comunicativa. Un'estrema sicurezza di sé e delle proprie idee è di primaria importanza per ottenere il consenso e la sottomissione degli altri, e questo tratto personale non è necessariamente connesso con l'intelligenza. In realtà, può essere il contrario. Una caratteristica fondamentale della politica economica, estera e militare e di buona parte dei piani aziendali è che il rapporto fra una particolare azione e il suo risultato è nel migliore dei casi incerto e molto spesso ignoto. Nessuno può dire con sicurezza quali saranno le conseguenze ultime di un aumento dei tassi d'interesse, di un atto a favore di un governo in crisi, di un intervento militare accuratamente pianificato. In questi casi il potere - la capacità di sottomettere gli altri alla propria volontà - regolarmente finisce nelle mani di coloro che riescono ad affermare con la massima convinzione quello che non sanno. Il potere non emana dalla persona che sa; va a quella che, spesso per stupidità, crede di sapere e riesce a persuaderne gli altri.

Una tendenza importante nella pubblicistica politica moderna è di esagerare la parte della personalità nell'esercizio del potere. Un gran numero di fattori concorre a provocare questo errore: il primo è l'eminenza storica del grande leader. Molte figure del genere, da Mosè a Marx, Hitler, Stalin, Winston Churchill e Franklin D. Roosevelt, avevano un'indiscussa capacità di convertire o soggiogare gli altri ai loro scopi. La loro personalità dava loro accesso, in varia misura, al potere punitivo, remunerativo e condizionatorio. Uomini del genere e, per una specie di eco, numerosi personaggi altolocati molto più comuni sono molto celebrati e ammirati. Ciò che a buon diritto dovrebbe essere riconosciuto alla proprietà o all'organizzazione che li circonda viene così attribuito alla loro personalità.

La vanità contribuisce pure all'esagerazione del ruolo della personalità. Nulla fa tanto piacere al dirigente d'azienda, al mezzobusto della televisione e al politico quanto credere di essere stupendamente dotati delle qualità di leadership che derivano da intelligenza, fascino o eminenti capacità oratorie; insomma, di avere un diritto personale al comando. E quando ci crede lui, così fanno gli altri.

Un'altra causa di esaltazione della personalità come fonte di potere è quello che potremmo chiamare effetto sicofantico. L'individuo che ha accesso agli strumenti del potere esercita un'attrazione naturale su coloro che aspirano a condividere la sua influenza, a vivere nella sua ombra. Non sarebbe conveniente raccontargli che il suo potere deriva dal suo denaro né servirebbe a fini di adulazione dirgli che in realtà esso appartiene all'organizzazione della quale egli fa parte. Così si dice - e si racconta a lui - che sono la sua personalità, le sue qualità di capo, a dargli il potere. E anche questo finisce con l'essere creduto, da lui e dagli altri.

C'è poi il fenomeno moderno della personalità di sintesi, ossia costruita, una cosa di non scarsa importanza. Abbiamo osservato che la personalità rispecchia nell'esercizio del potere uno stadio più antico e primitivo; pertanto essa parla agli istinti arcaici che dettano gran parte dei commenti in materia. Inoltre è più interessante dell'organizzazione e comunica in modo molto più diretto con giornalisti, commentatori della televisione e altri che si occupano dell'esercizio del potere e lo associano con qualcosa che parla, cammina e si può vedere. Molto prosaicamente, un uomo può farsi intervistare e apparire sul video, un'organizzazione no.

Ne consegue che ai capi delle organizzazioni vengono attribuiti i tratti che sembrano appropriati al potere che essi esercitano, e tale immagine viene assiduamente e professionalmente coltivata. È il compito principale di molti addetti alle relazioni pubbliche. Membri del Governo, altri pubblici funzionari e presidenti di grandi aziende sono esempi di personalità in gran parte ottenute per sintesi; giornalisti e commentatori del tipo più vulnerabile vengono persuasi delle impareggiabili qualità personali di questa gente, come del resto lo sono i soggetti medesimi. La controprova di questo fenomeno è data da ciò che succede al boss della General Motors o al ministro della Difesa il giorno nel quale vanno in pensione o comunque lasciano la carica. Scissa dall'organizzazione, la

personalità costruita si dissolve e l'uomo che le stava dietro svanisce nell'ombra alla quale la sua personalità reale lo aveva destinato. ²⁰

È pure nella natura delle comuni cerimonie sociali enfatizzare il ruolo della personalità. Nelle capitali moderne, delle quali Washington è senza dubbio il caso limite, una grandissima parte di tutti i rapporti di società o d'altro genere ha a che fare con chi esercita il potere: chi impone agli altri i propri fini. E la maggior parte degli sforzi in società è dedicata a cercare di avvicinarsi a coloro che si ritengono potenti. Queste attenzioni sono molto gradite a coloro che ne sono oggetto e, di conseguenza, uomini politici, pubblici funzionari, giornalisti e altri coltivano di sé un'immagine pubblica che dia un'impressione di potere. Nell'abbigliamento, nei modi e in generale nel loro comportamento essi esibiscono una studiata apparenza di autorità. La loro conversazione cade con frequenza, e spesso con ostentazione, su come la volontà di chi parla viene imposta ad altri. Il risultato è spesso abbastanza convincente.

Il rituale della politica - congressi, comizi e ovazioni pubbliche - porta anch'esso a una falsa valutazione della personalità come fonte di potere. È quello che si può chiamare effetto istrionico. L'oratore politico parla normalmente a un pubblico che è già pienamente condizionato nel proprio credo, e a tale credo egli aggiusta, spesso in modo automatico, pensiero ed espressione. L'applauso che segue viene poi preso come una misura della *sua* influenza, del *suo* potere. In realtà lui sta solo mostrando la sua attitudine a identificarsi con le convinzioni acquisite del suo elettorato. Il suo potere è quello del predicatore che, viste le nuvole, si mette a pregare perché piova.

Si possono citare molti esempi di questo errore. Uno dei più interessanti nel panorama americano fu William Jennings Bryan,

[Uomo politico di ispirazione cristiano-popolare (1860-1925). Fu candidato democratico nelle elezioni presidenziali del 1896 e del 1908 e segretario di Stato nel 1913-15, durante la presidenza di Woodrow Wilson. [N.d.T.]]

da molti considerato l'oratore più influente del proprio tempo, il cui pubblico, enorme e in sintonia, sembrava potentemente soggiogato dalla sua volontà. Il suo talento, per altro non comune, consisteva nell'attirare ai suoi comizi le persone già condizionate e nel raccontar loro quello che esse volevano sentirsi dire. Gli applausi e l'approvazione venivano non da quelli che era riuscito a persuadere in quel momento, ma da quelli che si sentivano confortati da lui nelle loro precedenti inclinazioni o convinzioni.

La parola *leader*, come viene comunemente usata, è ambigua e deve essere presa con le molle. Il leader può effettivamente essere un maestro nell'ottenere l'altrui consenso ai propri fini. Ma nel caso più frequente è spesso solo dedito a immedesimarsi nella volontà condizionata della folla e ad adattare a quest'ultima i propri fini.

Il rapporto tra l'oratore incisivo e il suo pubblico plaudente, il candidato e i suoi elettori consenzienti, il predicatore e le sue folle in estasi non è un puro esercizio di potere. Spesso è una sottomissione del supposto leader alla volontà - il credo condizionato - del suo seguito. Ciò pure è riconosciuto; qui pure, come in altri casi, c'è una percezione popolare della verità più profonda. L'uomo politico la cui abilità principale consiste nel seguire la corrente, in quanto distinto da quello capace di persuadere e comandare, è considerato un demagogo. La sua prestazione è descritta come una commedia per i gonzi. Questo giudizio sprezzante analizza correttamente il suo rapporto con il potere: la sua personalità ha l'apparenza di una fonte di potere, ma non la realtà.

Nondimeno, l'individuo che adatta le proprie vedute ai pregiudizi e alle aspirazioni della folla non si può ignorare completamente, né lo può essere la personalità come fonte di potere. Implicito nella maggior parte dei casi c'è un contratto. L'aspirante leader in possesso delle qualità personali adatte riconosce la volontà dell'elettorato e si identifica con esso. Ma in cambio la massa consente, per certi aspetti, ad accettare la *sua* volontà. Lui dice ai suoi seguaci (o sedicenti tali) quello che il loro condizionamento li ha abituati a credere o che hanno interesse a credere. Essi, a loro volta, accettano la sua espressione del loro credo e lo seguono nelle variazioni, in particolare quanto ai mezzi per dargli effetto pratico. Una persona con potere autentico è uno che, come sua parte in questo affare, è capace di farsi dare il consenso a importanti vedute proprie. Una persona con scarso potere si conforma del tutto ed esclusivamente alle credenze della folla. Martin Luther King jr. sapeva e diceva quello che il suo elettorato voleva, ma lo guidava ampiamente nell'azione intesa a realizzare quegli scopi. Così faceva Franklin D. Roosevelt. Così facevano altri. Quanto un leader sia veramente potente si può giudicare dalla misura nella quale riesce a convincere i suoi seguaci ad accettare le sue soluzioni ai loro problemi, la sua via alle loro mete.

Inevitabilmente, come una personalità entra in stretto rapporto con la propria base, si sviluppa una struttura. Il politico viene ad avere ciò che si chiama un'organizzazione o, se la struttura si consolida, un apparato. Il leader operaio realizza un forte sindacato, l'abile imprenditore un'azienda ben gestita, il predicatore religioso una chiesa e una congregazione di fedeli. In un modo o nell'altro la personalità cerca il supporto dell'organizzazione.

Essa, inoltre, consolida il proprio potere comprando la sottomissione, una pratica non sconosciuta al politico, storicamente importante per la leadership religiosa ed essenziale per il potere del dirigente d'azienda. Pertanto ora considereremo il ruolo della proprietà, la fonte dei mezzi di pagamento. Successivamente arriveremo all'organizzazione, la terza e, nel mondo moderno, principale fonte di potere.

V - Le fonti del potere: la proprietà

Direi che la parola decisiva è sfruttamento (...) Se al posto di sfruttamento usi la parola proprietà (...) hai un quadro completo. Per prima cosa lo sfruttatore colpisce lo schiavo salariato alla testa con la sua maggiore ricchezza; poi gli lava il cervello sino a fargli credere che il perseguimento della proprietà è una ragione valida per farlo sgobbare come un matto. In questa maniera lo rende due volte schiavo.

JOHN LE CARRÉ. *La tamburina*

[Traduzione italiana di Ettore Capriolo, Mondadori, Milano 1983. [N.d.T.]]

Delle tre fonti del potere, la proprietà sembra la più evidente. Il suo possesso fa accedere al più comune fra gli esercizi del potere, che è piegare la volontà di una persona a quella di un'altra semplicemente col comprarla. Così il datore di lavoro piega ai propri fini i suoi operai, il ricco il suo autista, la *lobby* i suoi politici corrotti, il libertino la propria amante. L'associazione fra proprietà e potere remunerativo è così semplice e diretta che in passato ha potuto essere considerata onnicomprensiva. Per i socialisti la proprietà era e in qualche modo rimane la fonte di potere non solo decisiva ma unica, il tegumento che teneva e ancor tiene insieme il sistema capitalista. Fintanto che essa rimane in mani private, nessun altro può avere il potere. «... i comunisti possono riassumere la loro teoria nella frase: abolizione della proprietà privata.»²¹ Adolf A. Berle jr., che per tutta una vita si è occupato più profondamente di qualsiasi altro autore americano della natura del potere, ha esaminato a lungo e acutamente il modo nel quale nella grande impresa moderna il management piuttosto che la proprietà, ossia gli azionisti, emerge come decisivo detentore del potere, cosa che egli giustamente considera in netto contrasto con l'opinione corrente. Uno dei suoi numerosi libri in materia si intitola *Power Without Property*.²²

In politica tuttavia, specialmente a sinistra ma in una qualche misura anche a destra, è ancora considerata una prova d'intelligenza riconoscere ed enfatizzare il potere decisivo della proprietà. Che cos'altro, a mente sana, può essere altrettanto importante? A volte nulla. Ogni ricerca intorno all'uso scorretto del potere sbocca automaticamente nell'uso scorretto del denaro, vale a dire della proprietà, ossia nella corruzione di uomini politici o alti burocrati da parte di fornitori o di governi stranieri. Negli Stati Uniti, si dice che nel 1980 un parlamentare, arrestato nel corso dei cosiddetti *Abscam raids*

[Così chiamati da Abdul Enterprises Ltd., società civetta per gli affari con i Paesi Arabi messa in piedi dal Federal Bureau of Investigation (FBI) per saggiare la resistenza degli ambienti politici alla corruzione. Portarono, tra il febbraio e l'agosto del 1980, all'incriminazione di diversi parlamentari. Il metodo usato dall'FBI fu molto criticato e divenne a sua volta oggetto di dibattito in sede giudiziaria. [N.d.T.]]

per aver accettato di farsi corrompere, abbia così sintetizzato un'opinione corrente sul potere remunerativo derivante dalla proprietà in confronto all'effetto persuasivo della personalità o del condizionamento sociale: «I soldi sanno» disse «e le balle se ne vanno».

In realtà, come abbiamo visto, la proprietà è solo una delle tre fonti del potere, e negli ultimi tempi la sua importanza è andata declinando a favore dell'organizzazione. Il potere che un tempo nelle aziende e nello Stato emanava dalla proprietà - dai mezzi finanziari - ora deriva dal coordinamento degli individui in strutture: dalla burocrazia. Anche l'accesso della proprietà agli strumenti del potere è andato diminuendo. Una volta, per ottenere la sottomissione, essa disponeva del potere punitivo: la proprietà privata aveva il diritto di punire gli schiavi, i domestici e i servi della gleba e poteva ricorrere alla forza pubblica per debellare le proteste operaie. Questo non è più ammesso né consentito. Anche in politica l'acquisto diretto dell'acquiescenza è in ribasso. La sua importanza attuale nella vita pubblica, per altro non trascurabile, deriva dall'accesso che le risorse

pecuniarie danno alla persuasione, al potere condizionatorio. Il ricco moderno non usa più il suo denaro per comprare i voti; lo destina all'acquisto di spazi televisivi attraverso i quali spera di ottenere, con il condizionamento, la sottomissione alla sua volontà politica.

A dire il vero, la proprietà ha sempre comportato in una certa misura l'accesso al condizionamento. In passato, specialmente negli ultimi anni del secolo scorso, il prestigio della proprietà era così grande da conferire potere a chi la possedeva, quasi senza bisogno di alcun compenso effettivo. Ciò che il ricco diceva o credeva attirava naturalmente il consenso degli altri. Tale era la buona reputazione dei ricchi, per dirla con Thorstein Veblen, che avevano accesso automatico ad *ambidue* i poteri, remunerativo e condizionatorio.

Così il pensiero sociale del vecchio John D. Rockefeller non era, di fatto, più profondo di quello di un mediocre liceale. Venendo tuttavia, come veniva, da colui che era ritenuto l'uomo più ricco degli Stati Uniti, attirava grandissima attenzione. Di conseguenza le sue idee erano influenti in materie come il valore positivo della ricchezza, della frugalità e del miglioramento della specie tramite il darwinismo sociale e l'eutanasia sociale del povero (e perciò debole). Così pure avveniva con il vecchio J.P. Morgan. La sua affermazione, davanti a una commissione parlamentare, che nella concessione di un credito il carattere è più importante delle garanzie reali fu ampiamente riportata, ricordata a lungo e, probabilmente, persino un po' creduta. Parlamentari e altre persone approvavano le idee di Rockefeller e di Morgan spesso senza pensare subito a una ricompensa. Ciò che il ricco voleva, ricevendo prestigio dalla proprietà, era giusto.

Ancor oggi, tra le persone facoltose, è rimasto il sentimento che le loro opinioni in fatto di politica, economia, buon costume debbano essere prese sul serio a causa della loro ricchezza e del prestigio a questa associato. Poche persone soffrono tanto quando vengono ignorate o sconvenientemente contraddette da qualcuno il cui diritto di parola non è spalleggiato da un adeguato patrimonio.

Comunque sia, la ricchezza non dà più di per sé accesso automatico al potere condizionatorio. Il ricco che ora cerca di esercitare tale influenza si rivolge a un'agenzia di relazioni pubbliche per convertire gli altri alle proprie opinioni.²³ Oppure finanzia un uomo politico o un comitato d'azione politica che rifletta le sue idee. Oppure si mette in politica egli stesso e usa la propria ricchezza non per comprare i voti ma per convincere gli elettori. Il condizionamento sociale acquisito per questa via è la manifestazione corrente più visibile del potere derivante dalla proprietà.

Non era così una volta. Nelle prime comunità industriali, delle quali la *company town* [Agglomerato urbano sorto intorno a una fabbrica, che veniva a costituire l'unica fonte di sussistenza, diretta o indiretta, per l'intera collettività. [N.d.T.]]

americana è il caso classico, la sottomissione ai fini dell'imprenditore veniva acquisita in circostanze nelle quali le alternative o non esistevano del tutto o erano estremamente spiacevoli. Né il potere remunerativo era il solo strumento per mettere in pratica l'autorità. In combinazione con la violenta personalità del proprietario, la proprietà dava accesso al potere punitivo attraverso il governo locale e la polizia. E attraverso i giornali locali, le chiese e altri mezzi di espressione pubblica dava pure accesso al potere condizionatorio.

La proprietà non è più così potente. Ciò si deve in parte a costumi più civili, che frenano il ricorso al potere punitivo, in parte allo sviluppo del movimento sindacale.²⁴ Pagare direttamente gli uomini politici è entrato in conflitto con l'etica dei tempi: il parlamentare o l'amministratore locale troppo scopertamente venduti perdono la stima popolare.

Ancor più importante è stato lo sviluppo dello stato assistenziale. Il potere remunerativo al culmine richiede che ci siano poche o nessuna fonte di reddito al di fuori di quelle offerte dai beati possidenti, mentre con l'opulenza sono venute più ampie possibilità di occupazione. L'aumento del reddito oltre il livello di mera sussistenza è stato pure una forza liberatrice. La prestazione d'opera non è più così fortemente determinata dal bisogno impellente. Come abbiamo già osservato, sussidi di disoccupazione, prestazioni sociali, assistenza sanitaria e pensioni contribuiscono ad allentare le costrizioni del potere remunerativo e quindi a ridimensionare l'importanza della proprietà come sua fonte. È curioso che in gran parte della pubblicistica su questioni sociali le prestazioni assistenziali vengano regolarmente denunciate come limitazioni alla libertà: quel tipo di libertà che si presume a buon diritto inerente al liberismo economico. Si parla molto meno della via di scampo che esse costituiscono nei confronti del potere remunerativo un tempo associato in forma coercitiva con la proprietà.

Ma il declino del potere derivante dalla proprietà, come quello del potere che proviene dalla personalità, è più di tutto da attribuirsi all'ascesa dell'organizzazione. Ciò è vero nello Stato, dove tanto il potere che proviene dalla ricchezza quanto quello che discende dalla personalità hanno ampiamente ceduto il campo a quello che deriva dall'organizzazione.²⁵ È a causa della dialettica del potere che quest'ultima, a sua volta, ha dato origine alla resistenza, antipatia e risentimento che si esprimono nei comuni richiami alla burocrazia di Stato. E l'organizzazione - il grande apparato amministrativo - ha pure sostituito ora tanto la proprietà quanto la personalità come estremo ricetta del potere nella grande impresa moderna.

La già menzionata famiglia Rockefeller è un perfetto esempio di questo cambiamento. Dei quattro nipoti Rockefeller ancora in vita alla fine degli anni Settanta, due, John D. III e Laurance, erano conosciuti principalmente per la loro ricchezza e la loro filantropia. Due, Nelson e David, erano membri attivi in grandi organizzazioni pubbliche e private: lo Stato di New York, il Governo degli Stati Uniti e la Chase Manhattan Bank. I fratelli connessi con la proprietà erano poco conosciuti, a parte i loro collaboratori personali e gli operatori professionali newyorchesi nel ramo filantropia. I due che avevano a che fare con le organizzazioni erano ampiamente ascoltati e senza dubbio influenti, ossia *potenti*. Quando il Congresso esaminò la sua candidatura alla vicepresidenza degli Stati Uniti, Nelson Rockefeller si dovette in qualche modo giustificare per aver usato la propria ricchezza allo scopo di retribuire vari collaboratori politici e quindi assicurarsi la loro fedeltà, cioè la loro acquiescenza ai suoi fini. Nel secolo scorso un simile mercato sarebbe stato più che normale, ma nel momento in cui Rockefeller si presentava alla commissione del Congresso era divenuto un abuso di potere, per quanto fra i meno gravi.

Nondimeno bisogna conservare un certo senso delle proporzioni. La proprietà, ora, non è la cosa che conti di più come fonte di potere, ma questo non vuole assolutamente

dire che non conti nulla. Attraverso il potere remunerativo ottiene la sottomissione quotidiana del lavoro di milioni di uomini. E contribuisce a ottenere l'impegno, come pure l'adesione ideologica, di coloro che guidano le grandi imprese economiche. Il suo ovvio collegamento con l'acquisto del potere condizionatorio è stato già messo in evidenza. Nella sottomissione diretta che compra da militari e civili e nel conseguente massiccio appoggio che ottiene dall'industria degli armamenti, svolge un ruolo di primo piano nella più terrificante fra le moderne manifestazioni del potere: quella dell'establishment militare. Che nessuno pensi che la proprietà, avendo ceduto il posto all'organizzazione come principale fonte del potere, sia trascurabile. Ciò verrà ancora messo in evidenza nei capitoli che seguono.

VI - Le fonti del potere: l'organizzazione - 1

L'organizzazione, la terza tra le fonti del potere, normalmente esiste in associazione con la proprietà e, in maggiore o minor misura, con la personalità. Tuttavia è la più importante delle tre, e oggi lo è sempre di più. «Nessuna categoria, nessuna classe, nessun gruppo di nessun genere detiene o può usare il potere da solo. Ci deve essere un altro fattore: l'organizzazione.»²⁶ Alcuni studiosi, e fra di essi Charles E. Lindblom, ritengono che l'organizzazione, compresa quella che si manifesta nello Stato, sia la fonte di *ogni* potere.²⁷ La tesi è fondata: proprietà e personalità sono efficaci solo con l'appoggio dell'organizzazione. Tuttavia si associano con essa in proporzioni variabili, benché l'organizzazione ci sia sempre. Si comprendono gli effetti di queste combinazioni delle fonti di potere solo se prima se ne vedono gli elementi costitutivi.

La definizione di organizzazione contenuta nel dizionario - «un certo numero di persone o gruppi (...) uniti per qualche scopo o attività» - esprime il suo carattere essenziale. I partecipanti, in un modo o nell'altro, si sono sottomessi ai fini dell'organizzazione in vista di qualche obiettivo comune che di solito comporta che si debba ottenere la sottomissione anche di persone o gruppi estranei all'organizzazione stessa. Tuttavia la parola, nell'uso comune, copre una notevole gamma di variazioni circa la natura dell'associazione e il grado di sottomissione interna ed esterna.

Così un esercito è un'organizzazione con una forte struttura interna che assegna a ogni uomo il suo posto e l'autorità adeguata e pretende un alto grado di obbedienza - ovvero sottomissione - dai propri membri e, all'esterno, da coloro che intimorisce, spaventa, vince e soggioga.

Un partito politico americano è pure un'organizzazione, ma la sua struttura interna è quasi inesistente, come lo è qualsiasi apprezzabile sottomissione dei suoi membri agli interessi dell'organizzazione. L'individuo che adatta le proprie opinioni o i propri discorsi a quella che ritiene sia la volontà del partito può, è vero, essere lodato come militante, ma, per le stesse ragioni, può anche essere preso per un funzionario di partito. Quanto alla sottomissione esterna che esso ottiene in quanto organizzazione, essa è alterna e spesso esigua.

Una grande impresa è un'organizzazione. Pretende un alto livello di subordinazione interna ma, in confronto a un partito politico, su un numero di cose minore: principalmente, anche se non esclusivamente, in attività connesse con la produzione e la vendita di beni e servizi. Cerca la sottomissione esterna sotto forma di acquisto e uso dei beni e servizi in questione da parte dei clienti, e cerca di sottomettere ai propri fini lo Stato.

Lo Stato è pure un'organizzazione. Esso pratica la sottomissione interna dei propri membri in modi molto diversi per scopi esterni anch'essi assai differenti. Nelle cose militari, la sottomissione interna dei membri dell'organizzazione è totale; l'indisciplina non è ammessa.

Come abbiamo appena detto, la sottomissione esterna, quando la si cerca - quando la forza militare viene applicata - è pure globale. In altre aree dello Stato la sottomissione interna ai fini dell'organizzazione è molto minore; una certa bonaria autonomia individuale è consentita. E la sottomissione esterna - osservanza del codice stradale, norme contro chi ruba nei negozi o lorde il suolo pubblico - è relativamente esigua.

Così diversi sono i partecipanti, i fini e i gradi di subordinazione coperti dalla parola «organizzazione» che la prima reazione è di chiedere in quale senso la si adopera. In realtà l'idea di organizzazione risponde a regole sorprendentemente generali e coerenti. L'organizzazione può aver accesso al potere punitivo; essendo abitualmente associata con la proprietà ha accesso al potere remunerativo; ma soprattutto, e specialmente nella sua forma moderna, ha accesso al potere condizionatorio. Di fatto, è per l'esercizio del potere condizionatorio che la maggior parte delle organizzazioni vengono costituite.

Ci sono inoltre tre caratteristiche dell'organizzazione come fonte di potere. La prima è la sua simmetria biunivoca: essa ottiene la sottomissione esterna ai propri fini solo in quanto la ottiene all'interno. La forza e l'efficacia del suo potere esterno dipendono dalla profondità e dalla certezza della sottomissione interna.

Il potere di un'organizzazione dipende anche - e questo non ci deve sorprendere - dalla sua associazione con le altre fonti del potere (un punto sul quale ritornerò) e dal suo accesso agli strumenti applicativi. Un'organizzazione è forte quando può veramente accedere a tutti e tre - castigo, retribuzione, condizionamento - ed è tanto più debole quanto minore è tale accesso in realtà, o se esso manca del tutto.

Infine, c'è un rapporto tra il potere di una data organizzazione e il numero e la varietà dei fini per i quali viene richiesta la sottomissione. Con l'importante eccezione dello Stato, quanto più disparati sono i fini in vista dei quali l'organizzazione cerca di esercitare il proprio potere, tanto più debole essa risulta nell'ottenere la subordinazione a ciascuno di loro.

A questi principi chiarificatori e alla loro applicazione mi dedicherò ora in questo capitolo e in quello che segue.

La simmetria biunivoca dell'organizzazione è la sua caratteristica più ovvia, più importante e, curiosamente, una delle più frequentemente trascurate. Come abbiamo osservato, l'individuo si sottomette ai fini comuni dell'organizzazione e da questo esercizio interno del potere deriva la capacità dell'organizzazione di imporre la propria volontà all'esterno. L'una dipende dall'altro. Questa è la caratteristica immutabile di ogni esercizio del potere attraverso l'organizzazione.

I sindacati offrono un buon esempio. I loro membri, quali che siano le loro preferenze o programmi individuali, accettano i fini del sindacato per quanto riguarda salari, condizioni di lavoro e altri benefici. E, indipendentemente dai loro bisogni o desideri, sacrificano lavoro e salario in caso di sciopero. Da questa subordinazione interna dipende il potere esterno del sindacato, la sua capacità di ottenere la sottomissione del datore di lavoro o, se è il caso, del Governo. Se l'unità sindacale - sinonimo di effettiva disciplina ovvero sottomissione interna - è alta, allora le probabilità di ottenere ciò che il sindacato chiede o di scioperare con successo sono pure buone. Il potere viene effettivamente esercitato. Se crumiri, provocatori o altri elementi di disturbo abbondano tra le file, le probabilità di successo diminuiscono. Così il potere esterno deriva da quello interno. I termini spregiati con i quali vengono chiamati gli elementi indisciplinati danno un'idea dell'importanza che viene attribuita alla disciplina interna.

Come per il sindacato, così per le altre organizzazioni. Un esercito saldamente disciplinato - uno con forte sottomissione interna - ha potere esterno ed è efficace contro il nemico. Uno senza disciplina non lo è. Nei secoli XVIII e XIX il minuscolo esercito inglese e le truppe indiane comandate dagli inglesi vinsero una battaglia dopo l'altra, estendendo il dominio inglese, da Madras e Calcutta, verso nord e verso ovest, contro forze sempre molto superiori di numero in fanteria e talvolta persino in artiglieria. Sebbene subissero di tanto in tanto qualche rovescio, riportarono sempre la vittoria finale. Le forze inglesi avevano una forte organizzazione interna, dalla quale derivava il loro potere esterno. La sottomissione individuale del soldato ai fini dell'esercito si estendeva fino alla piena accettazione dell'idea di morire, se fosse stato necessario. I soldati dei principi indiani avversari non erano altrettanto sottomessi e si preoccupavano molto di più del loro rischio personale. Il potere interno essendo meno rigorosamente esercitato, anche quello esterno era in proporzione minore.

Ci sono molti altri esempi. La grande impresa moderna dipende per la sua efficacia nel fabbricare e vendere i propri prodotti - vale a dire per la sua capacità di ottenere la sottomissione esterna - dalla qualità della sua organizzazione interna, vale a dire l'ampiezza e la profondità della sottomissione dei suoi dipendenti. Ai livelli interiori non si richiede che questa sia cieca e assoluta, in quanto si può ottenere un grado di sottomissione soddisfacente attraverso l'esercizio corrente del potere remunerativo (per quanto si potrebbe dire qualcosa sull'importanza del morale, cioè del condizionamento, anche per la forza lavoro: negli ultimi tempi questo fattore è stato molto enfatizzato, per esempio per spiegare il successo industriale del Giappone). La situazione, però, cambia

sensibilmente a mano a mano che si sale nella scala gerarchica. Certamente il successo dipende *in parte* anche dal talento e da certe capacità specifiche, ma, per quanto grandi siano le risorse delle quali il management può disporre in fatto di energia, intelligenza e immaginazione, la piena subordinazione agli scopi dell'impresa rimane essenziale. Discorsi o atti in contrasto con l'interesse aziendale sono impensabili. Non si vede un alto dirigente suggerire che le sigarette fabbricate dalla sua società sono cancerogene, che le sue autovetture sono pericolose, che i suoi farmaci sono scientificamente sospetti. O che qualche iniziativa politica auspicata dalla società - aumento degli sgravi fiscali sugli ammortamenti o protezione dalla concorrenza straniera - è in contrasto con il pubblico interesse. È da una simile disciplina interna, non meno che per l'esercito inglese in India, che dipende il potere esterno. Per questa sottomissione vengono corrisposti, è vero, alti stipendi, ma sarebbe errato pensare che essi siano il fattore determinante. La fede negli scopi dell'azienda - il potere condizionatorio - è quasi certamente più importante.

E poiché si tratta di condizionamento, ne consegue che esso non offende, non trasforma il dirigente in un ipocrita, in realtà non è, il più delle volte, nemmeno avvertito come tale dal soggetto. Non essendo un atto consapevole, non è né degradante né penoso. Come per il soldato di Tolstoj la sottomissione alla disciplina del reggimento, può essere accolto con sollievo come un'esenzione dall'angoscia di dover pensare e decidere personalmente. Il credo e le esigenze dell'azienda sono lì per essere accettati. ²⁸

Il rapporto tra l'aspetto interno e quello esterno del potere connesso con l'organizzazione si può vedere nella pubblica amministrazione, nelle associazioni professionali, nello sport organizzato e nel crimine organizzato. Nulla indebolisce il potere esterno di un ente di Stato - per esempio, negli Stati Uniti, il Pentagono o il Ministero degli Esteri - quanto un'espressione indisciplinata di dissenso interno. Di qui la continua lotta per sopprimerlo. Nulla mina il potere dei medici verso i loro pazienti quanto le critiche di un medico alla competenza di un altro. Di qui il codice professionale che vieta tali critiche. Di nuovo vediamo le regole di condotta interne che proteggono l'esercizio esterno del potere. Il gioco di squadra, una sottomissione incondizionata al potere dell'organizzazione, è l'essenza del successo nello sport organizzato.²⁹ Lo stesso avviene per il crimine organizzato. Nessuna gang può tollerare che qualcuno dei propri membri collabori, in modo palese od occulto, con la polizia. Qualsiasi deroga alla disciplina interna - alla fedeltà ai fini dell'organizzazione - comporta fatalmente una dura, di solito mortale, risposta punitiva. Una volta chiariti, i principi che governano il potere delle organizzazioni si rivelano totalizzanti.

Gli stessi principi governano l'esercizio del potere politico. Il potere esterno di un partito politico americano, la sua capacità di ottenere la sottomissione al di fuori delle proprie file, è trascurabile, perché la disciplina o sottomissione interna non esiste. Il principio si estende all'esercizio del potere da parte dello Stato.

Nel secolo scorso e nella prima metà di questo, lo Stato prima prussiano e poi tedesco aveva un potere esterno formidabile. Ciò era dovuto al fatto che l'ideologia prussiana comportava all'interno una totale sottomissione dell'individuo ai fini dello Stato, comprese le iniziative militari. Il potere esterno degli Stati Uniti nella seconda guerra mondiale - la loro capacità di imporre i propri fini agli alleati e a tedeschi e giapponesi - era l'altra faccia di una forte sottomissione interna al fine nazionale. Ci fu molto meno potere del genere contro un avversario infinitamente più debole nel Vietnam, perché in quel conflitto non c'era - si potrebbe dire per fortuna - una simile sottomissione. Il potere interno non poté essere sviluppato a beneficio di un'impresa che era ampiamente percepita come una manifestazione di forza all'esterno inetta o insensata, e viceversa.

Come il potere remunerativo ha un'associazione naturale con la proprietà come fonte di potere, così il condizionamento sociale ha un'associazione primaria con l'organizzazione. Tale associazione è tanto scontata da non essere quasi rammentata e nemmeno osservata. Un individuo o un gruppo che cerchino il potere si organizzano, e così ricorrono automaticamente alla persuasione. Prima di tutto viene indetta una riunione, il cui scopo dichiarato è «organizzarsi» e quello non confessato è di rinsaldare la fede tra i membri dell'organizzazione stessa, di ottenere il massimo di unità all'interno. Fatto questo, viene lanciato un programma esterno, promozionale o educativo.

La simmetria tra esercizio interno ed esterno del potere delle organizzazioni si estende anche agli strumenti di applicazione. Quando il potere esterno si appoggia principalmente sul condizionamento, altrettanto fa quello interno, e viceversa. La stessa cosa avviene per il potere punitivo e quello remunerativo; quando essi vengono usati all'esterno lo sono pure all'interno, e viceversa.

Nel trattare il potere condizionatorio, si dà per scontato che i membri di un gruppo politico, religioso o altro debbano essere fortemente e uniformemente convinti dei suoi scopi, se devono diventare propagandisti efficaci di quegli scopi all'esterno. Questa è la ragione per la quale la storia delle manifestazioni di potere altamente organizzate - la Chiesa, il partito comunista, persino l'apparato politico di una città - è in così ampia misura una cronaca degli sforzi per eliminare l'eresia. L'oppositore esterno può essere duramente attaccato, ma comunemente suscita meno antipatia e collera e minori sforzi di propaganda di quanto non accada al dissidente interno.

Ne consegue che una forte organizzazione richiede, per ottenere il massimo effetto all'esterno, un accurato condizionamento interno dei propri membri. La recluta delle forze armate o della CIA (Central Intelligence Agency) viene profondamente e diligentemente istruita circa i fini della sua organizzazione. Ciò viene chiamato «indottrinamento», un termine che denuncia apertamente lo scopo di ottenere la fede. Solo quando la fede è assicurata, la persona viene ritenuta qualificata a perseguire gli scopi esterni dell'organizzazione. Nel linguaggio corrente si dice che il funzionario «valido», il «buon» funzionario, è quello che crede in ciò che fa, ossia nella propria organizzazione o nel proprio ufficio. Lo scomodo trattamento riservato al dissidente che rompe con la visione ortodossa - il grillo parlante del Pentagono, il diplomatico troppo indipendente, il recidivo della CIA - conferma quanto detto.

In quanto normalmente associata con la proprietà, l'organizzazione ha accesso al potere remunerativo come pure, occasionalmente, a quello punitivo. L'impresa a scopo di lucro ottiene buona parte del suo potere esterno attraverso compensi, ossia offrendo al pubblico qualcosa che giustifichi l'esborso di denaro. Quel denaro, a sua volta, compra lo sforzo di (e accresce il potere remunerativo su) coloro che servono l'impresa stessa. Serve inoltre alla pubblicità e alla promozione dei prodotti, il che significa che l'organizzazione utilizza anche il potere condizionatorio, coltivando la fede nei meriti dei suoi prodotti o servizi a prescindere dal fatto che l'acquisto sia, a quel prezzo, conveniente. È considerata

un'ottima cosa che gli addetti alla pubblicità e alla vendita di un prodotto ci credano anche loro. Ancora la simmetria, per quanto non universale: la persona che «crede alla propria pubblicità» è, infatti, comunemente oggetto di meraviglia.

La simmetria si estende, infine, al potere punitivo. Come già osservato, una forza militare impone la propria volontà al nemico attraverso mezzi punitivi: la minaccia, o la realtà, di un castigo di tipo particolarmente sanguinario e doloroso. Ottiene la sottomissione interna attraverso il condizionamento, inculcando la fede nei fini delle forze armate e nella necessità, per i loro membri, di ubbidire in modo assoluto agli ordini, e tale condizionamento è spalleggiato dalla paga, dal potere remunerativo. Ma, in simmetria con l'esercizio del potere punitivo verso l'esterno, c'è pure un bell'assortimento di punizioni per le eventuali mancanze. Tutte le organizzazioni militari accettano questa necessità. Tutte le corti marziali, o i loro equivalenti, sono autorizzate a irrogare pene più aspre di quelle previste dalla giustizia ordinaria. Così la disponibilità del soldato ad accettare i rischi del combattimento per infliggere il giusto castigo al nemico è corroborata dalla consapevolezza che egli stesso sarebbe trattato nello stesso modo se non lo facesse.

La simmetria fra il potere interno e quello esterno si vede anche in altri casi. Il sindacato che ricorreva alla violenza del picchettaggio contro un'azienda recalcitrante, in altri tempi era pronto a far uso della forza anche contro i propri iscritti non abbastanza militanti o incerti. La mafia e altre organizzazioni criminali ottengono il potere esterno attraverso la minaccia o l'effettivo esercizio del potere punitivo, e lo stesso fanno all'interno per assicurarsi la sottomissione dei propri membri. In materia di potere, ci sono poche verità assolute, ma la simmetria tra metodi interni e metodi esterni è abbastanza evidente da potersi quasi assumere come una costante.

VII - Le fonti del potere: l'organizzazione - II

La simmetria biunivoca tra il suo potere interno e quello esterno è la prima delle condizioni sulle quali riposa la capacità di un'organizzazione di ottenere sottomissione ai propri fini; veniamo ora alle altre due. Esse sono, come ho già accennato, la misura della sua combinazione con le altre due fonti del potere e del suo accesso ai tre strumenti applicativi, e la dispersione o concentrazione dei suoi fini.

Un'organizzazione che abbia accesso alla proprietà e alla personalità sotto forma di leadership ricava ovviamente potere da tale associazione. Se poi ha facile accesso all'intera panoplia del potere punitivo e remunerativo, nonché condizionatorio, ciò accresce la sua forza. L'esempio più chiaro di una tale combinazione di fonti del potere e di strumenti per il suo esercizio è lo Stato totalitario. Lì tutti gli strumenti e le fonti sono chiamati all'opera sia all'interno dell'apparato sia all'esterno e simmetricamente verso il popolo in generale.

Internamente, nell'apparato di regime della Germania nazista, c'erano la personalità di Hitler, le risorse finanziarie, cioè la proprietà, del Terzo Reich e la burocrazia, altamente efficiente, con le sue radici nelle tradizioni dello Stato prussiano. Da queste fonti derivava il potere punitivo esercitato contro dissidenti interni come Ernst Roehm, che minacciava la supremazia di Hitler sul partito nei primi tempi della dittatura nazista, e gli ufficiali che parteciparono alla congiura del 20 luglio 1944. Ne derivavano anche il potere remunerativo che manteneva la burocrazia, le SS e la Wehrmacht e il condizionamento implicito in una lunga tradizione di esatto servizio verso lo Stato e quello esplicito operato dalla propaganda di Hitler, di Goebbels e del partito. Questo era il potere interno del regime nazista.

Esternamente, per ottenere la sottomissione del popolo tutto, gli strumenti del potere erano gli stessi. C'erano l'azione punitiva evidenziata dai campi di concentramento e il potere remunerativo che si esprimeva nei lavori pubblici (le autostrade) e, più tardi, nelle forti commesse governative ai fabbricanti di armi. E c'era il condizionamento implicito derivante dalla consuetudine di obbedienza allo Stato, rafforzato dal condizionamento esplicito operato dalla propaganda grazie al monopolio, o quasi, delle comunicazioni di massa. C'è stata a lungo una tendenza ad associare un potere come quello esercitato nella Germania nazista con una sola fonte o un solo strumento: nel caso della Germania, con la personalità di Hitler o con la paura delle SS o con il carattere particolarmente persuasivo dei campi di concentramento o con la propaganda di Goebbels. Si vede invece come sia importante considerare l'intera struttura complessa sulla quale si appoggia un potere del genere.

La reazione a Hitler da parte dei Governi americano e britannico nella seconda guerra mondiale faceva appello, si noti bene, alle stesse fonti di potere e agli stessi strumenti applicativi che erano usati dai tedeschi. Il mito parla di contrasto totale; la realtà consisté invece in un diverso dosaggio degli stessi ingredienti. Le personalità di Roosevelt e di Churchill erano riconosciute come eccezionali. Le risorse economiche - la proprietà - derivanti da sistemi industriali altamente sviluppati, furono una fonte di potere di vitale importanza, specialmente per gli Stati Uniti. E in entrambe le nazioni alleate ci fu una

cospicua organizzazione. Derivanti dalle stesse fonti di potere c'erano, per la sua applicazione, gli stessi strumenti. C'erano sanzioni penali per i pochi che venivano scoperti ad aiutare il nemico. C'erano posti di lavoro e altri premi. La forza del condizionamento sociale, il patriottismo, era grandissima.

La differenza, lo ripetiamo, stava nella proporzione relativa degli strumenti e nel modo nel quale essi erano mescolati, tanto all'interno quanto all'esterno. Il potere punitivo fu di scarsa importanza per ottenere il consenso negli Stati Uniti e in Gran Bretagna; lo stesso si può dire, nell'insieme, per il condizionamento esplicito effettuato con la propaganda, per quanto non sia stato trascurato. Il potere remunerativo fu ovviamente importante. Ma, in definitiva, lo strumento più poderoso fu il condizionamento implicito, la spontanea e più o meno automatica accettazione del fine nazionale. In questo senso, il luogo comune non scevro di autocompiacimento conteneva una certa verità: le forze della libertà *erano* effettivamente più grandi di quelle della dittatura. Voglio dire che il condizionamento implicito che portava all'accettazione del fine comune era più efficace del condizionamento esplicito ottenuto dalla propaganda ufficiale e delle minacce delle quali i nazisti, in molto maggior misura, si servirono.

Poiché si collega alla proprietà e alla personalità e può accedere a tutti gli strumenti applicativi, uno Stato è un'organizzazione particolarmente forte, una che dispone di un potere eccezionale. Per questo motivo il suo potere è inevitabilmente visto con preoccupazione e spesso con timore, e in tutte le società civilizzate si conviene che ci debbano essere limiti al suo esercizio.

In particolare si pensa che ci debbano essere limiti all'uso, da parte dello Stato, del potere punitivo. Ma c'è anche un forte sentimento contro l'uso del condizionamento esplicito sotto forma di propaganda. Ci può essere anche un atteggiamento critico verso il condizionamento implicito quale fonte di potere pubblico: come già osservato, il politico che fa appello in modo troppo scoperto al patriottismo o ad altre convinzioni acquisite viene bollato come demagogo.

Quello che vale per lo Stato vale per ogni altra organizzazione. La loro capacità di ottenere sottomissione dipende dalle altre fonti di potere - personalità e proprietà - con le quali sono associate e dagli strumenti di potere - condizionamento implicito ed esplicito, potere remunerativo e potere punitivo - che possono utilizzare. Qui, però, entra in gioco il terzo e ultimo fattore che influenza il potere delle organizzazioni, cioè il numero e la diversità dei loro scopi. Se gli scopi di un'organizzazione sono molti e vari, tanto le fonti quanto gli strumenti applicativi dovranno essere più grandi, a parità di effetto, che se gli scopi fossero pochi e ben definiti. Un partito politico americano, come già osservato, è un'organizzazione con scarso potere. Ciò non deriva solo dalla limitatezza delle fonti dalle quali dipende o degli strumenti che usa. Esso manca di potere, ossia di capacità a ottenere sottomissione, a causa della molteplicità dei fini che persegue. Per aver potere all'esterno deve avere il consenso all'interno su problemi di politica economica, estera, militare, dei diritti civili, assistenziale, sanitaria, scolastica, sociale e così via. Un consenso del genere non essendo possibile, il partito non ha alcuna possibilità di presa all'esterno.

In contrasto con la debolezza del partito politico odierno sta la forza del gruppo d'interessi costituito intorno a un singolo problema, l'organizzazione che combatte (o appoggia) l'aborto, i diritti della donna, il possesso di armi, il trasporto scolastico e l'istruzione religiosa nelle scuole. Queste organizzazioni sono efficaci perché i loro membri possono essere d'accordo su quel singolo problema e non esserlo su tutto il resto. La sottomissione interna è così fortemente funzionale al potere esterno.³⁰

Questo non significa che l'azione politica centrata su un solo problema sia irresistibile, un errore comune ai nostri tempi. Su questioni come l'aborto, la preghiera nelle scuole o l'opportunità di un facile accesso alle armi da fuoco, un certo elettorato può essere unito nelle proprie convinzioni e da questo fatto può derivare un certo effetto esterno. Ma questioni del genere hanno un'importanza relativa nell'ampio spettro dei problemi pubblici. Di conseguenza, oltre un certo punto, la base non si può ulteriormente allargare e l'effetto esterno trova così il suo limite. Inoltre, la ristrettezza del problema rende possibili ed efficaci il controcondizionamento e la formazione di una fede opposta, il che sarà argomento del prossimo capitolo.

Parlando di organizzazione, non bisogna infine confondere l'illusione del potere con la sua realtà.

L'associazione primaria dell'organizzazione, come abbiamo visto, avviene con il potere condizionatorio, uno strumento di applicazione dal carattere altamente soggettivo. La persona che si sottomette attraverso il condizionamento subito non è consapevole della propria subordinazione; derivando, come essa fa, dalla convinzione, sembra cosa giusta e normale. Di tale sottomissione non c'è alcun indizio obiettivo, visibile a chi esercita il potere condizionatorio. Si può credere che certe persone si siano sottomesse per convinzione, mentre si sarebbero sottomesse comunque. Oppure si può scambiare l'azione suasoria per il suo risultato. Ne consegue che qualcuno può credere di esercitare il potere condizionatorio mentre in realtà non lo esercita. Altri possono credere che ci sia, mentre non c'è. Si tratta di un'illusione estremamente comune ai nostri tempi. Uno scrittore, vedendo un'azione che disapprova, scrive un libro in appoggio ai fini che persegue. Anche se non attira molti lettori, è convinto di aver esercitato potere. Così pure crede il politico che tiene un discorso. E il giornalista che scrive un editoriale, una nota o una corrispondenza rigorosamente di parte. Su qualcuno, pensiamo, avrà avuto effetto. La vanità rafforza opportunamente ed efficacemente questa supposizione. Molto di quello che si chiama potere politico è, in pratica, l'illusione del potere. Come lo è il potere della stampa, che sarà discusso più avanti.

C'è un'associazione specifica fra l'illusione del potere e la personalità. Le persone sono particolarmente portate a credere nella loro capacità di persuadere. Lo è, forse in modo ancor più accentuato, la già menzionata personalità costruita. Ma la propensione a lasciarsi illudere cresce notevolmente quando la fonte primaria del potere è l'organizzazione. Coloro che cercano di esercitare il potere possono avere l'impressione di farlo indicando una riunione, mettendo insieme un comitato, fondando un'organizzazione, presenziando alle riunioni che ne conseguono e leggendo i comunicati stampa e gli annunci relativi. La volontà di potere, di ottenere sottomissione, è soddisfatta non dal risultato, ma dalle forme. In tali casi l'organizzazione, cioè la fonte del potere, serve come surrogato al suo esercizio effettivo. Per comprendere il potere condizionatorio e l'organizzazione come sua fonte bisogna avere saldamente in testa la differenza tra la realtà e l'illusione del potere. Quando, più avanti, esamineremo la realtà del potere militare in quanto opposto a quello dei gruppi pacifisti, del potere delle grandi aziende in quanto opposto a quello delle associazioni di consumatori e dei gruppi di azione civile variamente impegnati per le riforme, questa distinzione sarà di primaria importanza.

Il potere, specialmente quando ha la propria fonte nell'organizzazione, non è una cosa semplice e diretta. Abbiamo visto quanto si cela nei riferimenti abituali a un'organizzazione «forte» o «potente». Né sono ancora ben visibili i limiti a tale potere. Giacché, come individui e organizzazioni cercano di estendere il loro potere - di ottenere la sottomissione di altri alla loro volontà individuale o collettiva - così altri cercano di opporsi alla sottomissione. E come la personalità, la proprietà, l'organizzazione e i relativi strumenti vengono mobilitati per estendere il potere, così lo sono anche per resistergli. È questa resistenza, non qualche limite interno delle fonti o degli strumenti, che fornisce il freno principale all'esercizio del potere.

VIII - La dialettica del potere - I

Finora ci siamo occupati di come il potere viene esercitato ed esteso, ma dobbiamo capire anche come gli si resiste, poiché tale resistenza è parte integrante del fenomeno «potere» quanto lo è il suo esercizio. Se non fosse così, il potere si potrebbe estendere all'infinito: tutti sarebbero soggetti alla volontà di coloro che sono meglio attrezzati per il suo uso.

Di fatto, la società moderna è in equilibrio, più o meno, tra coloro che esercitano il potere e coloro che vi si oppongono. Veniamo ora alla natura di questo equilibrio, il modo nel quale il potere crea l'opposizione e fa in modo da limitare la propria azione.

La prima reazione di chi si trova a confronto con un esercizio di potere non desiderato non è sempre, e forse non è normalmente, quella di cercare i mezzi per resistergli. Piuttosto, è come ottenere la sua dissoluzione: dire che l'esercizio è improprio, illegittimo, anticostituzionale, oppressivo o malvagio, e che deve essere corretto o impedito. Lo Stato è troppo potente: di conseguenza deve essere in qualche modo reso meno grande, meno invadente, meno totalizzante: bisogna fare qualcosa per ridurne il potere. Le grandi imprese sono troppo potenti: di conseguenza devono essere frazionate secondo la legge antimonopolio. I sindacati sono troppo potenti: di conseguenza devono essere aboliti o assoggettati alle norme legislative sulla libertà di lavoro che lasciano al singolo lavoratore la facoltà di scegliere se iscriversi o no. Gli uomini dominano le donne: di conseguenza devono essere persuasi od obbligati ad abbassare la cresta e a trattare le donne alla pari.

Questa sembra a fil di logica la prima risposta al potere: si cerca di limitarne o prevenirne l'esercizio. Tuttavia non è la risposta alla quale, in pratica, la gente ricorre generalmente. E nemmeno è la risposta che trovano più pratica coloro che non si vogliono sottomettere. La risposta usuale e più efficace a un esercizio di potere indesiderato è di costituire una posizione di potere contrapposta. La risposta a un esercizio arbitrario del potere d'imposizione fu un'organizzazione per buttare a mare il tè così tassato;

[L'Autore allude al Boston Tea Party (16 dicembre 1773), uno dei primi episodi della Rivoluzione americana. [N.d. T.]]

alla coscrizione obbligatoria si è contrapposta un'organizzazione di obiettori; a una violazione delle libertà civili, un'organizzazione per proteggere tali libertà; allo sciovinismo o prepotenza maschile, un'organizzazione per affermare i diritti delle donne.

Così è in tutti i campi, grandi e piccoli. La risposta al potere del datore di lavoro è il sindacato. E la risposta al sindacato è la legge sulla libertà di lavoro. La risposta a un esercizio non desiderato dell'autorità religiosa sono una chiesa e una dottrina opposte. Se il venditore alza troppo i prezzi, il compratore si associa con altri compratori per boicottarlo o per trattare con lui. Se gli insegnanti sono eccessivamente permissivi nelle loro idee sull'educazione sessuale, i genitori si coalizzano per affermare il valore dell'innocenza e della castità tra gli adolescenti. Come avviene con tanta frequenza nell'esercizio del potere, il ricorso al potere equilibratore³¹ è automatico.

Questo esercizio di contropotere è di due tipi: diretto e indiretto. Direttamente esso cerca la personalità, la proprietà e l'organizzazione che, a loro volta, gli consentono l'accesso agli strumenti punitivo, remunerativo e condizionatorio. Questi strumenti di potere vengono quindi utilizzati in opposizione al potere originario. Oppure la resistenza viene esercitata indirettamente attraverso il ricorso al potere dello Stato. Se una grande impresa o un sindacato hanno un potere indesiderato, si chiede una normativa legale per restringerne l'esercizio. O, al contrario, se a un ramo d'industria sono stati imposti certi regolamenti, le ditte interessate cercano di ottenerne l'abrogazione. Grandissima parte di tutta l'attività politica moderna consiste in sforzi per catturare il potere dello Stato in appoggio o in opposizione a qualche esercizio di potere.

Possiamo considerare come una regola che quasi ogni manifestazione di potere provoca una manifestazione di segno opposto, per quanto non necessariamente di uguale entità. Ogni sforzo per piegare qualcuno alla volontà di altri incontra in qualche forma uno sforzo per resistere a tale sottomissione. Dall'efficacia relativa di queste forze opposte dipendono l'estensione e l'efficacia residua dell'esercizio del potere originario.

Possiamo anche, come altrove in queste materie, discernere una sostanziale simmetria tra il modo nel quale il potere viene esteso e quello attraverso il quale si manifesta la resistenza. Tale simmetria vale tanto per le fonti quanto per gli strumenti. Al potere che trae origine da una personalità si oppone di solito un'altra forte personalità; a quello che deriva dalla proprietà si contrappone la proprietà; quello che nasce dall'organizzazione viene controbilanciato da un'altra organizzazione. E analogamente per quanto riguarda gli strumenti. Al potere punitivo fa riscontro il potere punitivo; al compenso il compenso. Se lo strumento è il condizionamento sociale, esplicito o implicito, questo sarà pure lo strumento principale dell'opposizione. Ci sono, ovviamente, eccezioni; alcuni spettacolari esercizi di potere sono avvenuti al di fuori di questo schema simmetrico, come vedremo subito. Ma la simmetria, nella dialettica del potere, è la regola generale. La classica lotta tra datori di lavoro e prestatori d'opera, capitale e lavoro, ci dà anche in questo caso l'esempio.

Quando per la prima volta gli operai cercarono di opporsi al potere dei padroni in fatto di salari e condizioni di lavoro, le personalità, dall'una e dall'altra parte, furono cruciali per l'esercizio del potere e la resistenza a esso. E insieme con la personalità c'erano le misure punitive, incluso il ricorso alla forza pubblica. Nel grande sciopero avvenuto nella Pennsylvania occidentale nel 1892 contro la Carnegie Homestead Works, gli scioperanti, guidati da Hugh O' Donnell, agirono in reazione alla potente personalità di Henry Clay Frick. Ci fu da parte dei lavoratori un'azione punitiva che trovò una risposta simmetrica, dapprima sotto forma di una flottiglia di crumiri mandati dall'agenzia Pinkerton, che tentarono via fiume uno sbarco nello stabilimento, e in seguito (e fu quando lo sciopero venne schiacciato) sotto forma di circa 7000 soldati mandati dal governatore della Pennsylvania Robert E. Pattison.³²

I grandi conflitti di lavoro degli anni Trenta negli Stati Uniti furono ugualmente centrati sulla personalità. I baroni dell'acciaio Ernest Weir e Tom Girdler, uomini dalla formidabile personalità, si trovarono di fronte le personalità ugualmente forti dei capi sindacali John L. Lewis e Philip Murray. A Detroit, Henry Ford I, spalleggiato da Harry Bennett, capo del servizio di sicurezza della Ford, uno strumento punitivo che impiegava una sostanziosa rappresentanza di crumiri, gangster e balordi locali, nonché gente anche più lesta di mano, si vide contro i fratelli Reuther e gli altri risoluti pionieri del sindacato dell'auto (UAW: United Automobile Workers). In fatale associazione con la personalità c'erano l'azione e la reazione punitive. Il 26 maggio 1937 avvenne la famosa battaglia per lo sfondamento dei picchetti; il National Labor Relations Board

[Organismo istituito col Wagner Act del 1935 allo scopo di vigilare sui comportamenti antisindacali del padronato e

garantire il rispetto delle regole del gioco nei conflitti di lavoro. [N.d.r.]

disse a quel tempo dello stabilimento principale della Ford: «... River Rouge (...) ha assunto per molti versi l'aspetto di una comunità nella quale sia stata dichiarata la legge marziale e nella quale un'enorme organizzazione militare (...) si sia sovrapposta alle normali autorità civili». ³³

In seguito, tuttavia, l'organizzazione, insieme con la proprietà, sostituì la leadership personale come fonte del potere padronale. Con essa ci fu un mutamento negli strumenti applicativi e insieme cambiò anche la risposta degli operai. Negli anni Trenta erano stati i capi d'impresa, uomini dalla forte personalità come i summenzionati Ford, Weir e Girdler, o Sewell Avery della Montgomery Ward, che avevano guidato l'aperta e violenta guerra al sindacato. Gli uomini dell'organizzazione della General Motors e della United States Steel Corporation non ricorsero a una simile risposta punitiva. La proprietà, ovviamente, restava una fonte di potere, ma l'istinto dell'organizzazione propendeva per il negoziato, e la vanità personale (come pure la proprietà personale) era meno coinvolta. Si stava più attenti all'opinione pubblica. Entro un certo tempo e simmetricamente, i sindacati si misero a rispondere con le stesse fonti e gli stessi strumenti di potere. Con qualche eccezione di rilievo, la leadership personale smise di essere un fattore centrale; la violenza diminuì o scomparve del tutto. Dapprima la proprietà, sotto forma di cassa di resistenza, divenne per il sindacato una fonte di potere importante, in quanto gli conferì la capacità di estendere e prolungare gli scioperi. Poi una solida organizzazione divenne anche più importante, e ne derivarono l'abilità a negoziare e la capacità di esporre al pubblico il punto di vista del sindacato. Un anonimo direttore del personale sedeva ora, per la società, al tavolo delle trattative, e un dirigente sindacale quasi altrettanto anonimo gli stava di fronte per il sindacato. Lo sciopero - il confronto delle rispettive risorse economiche - divenne un segno di incapacità. Per ambo le parti, la fonte principale del potere era di gran lunga l'organizzazione. E, come ci si poteva aspettare, lo strumento per rendere effettivo tale potere era la persuasione: di ognuna delle parti da parte dell'altra e, da parte di tutte e due, della comunità nel suo insieme. Il potere condizionatorio aveva sostituito quasi del tutto i poteri punitivo e remunerativo.

La simmetria tra le fonti del potere e la risposta equilibratrice ha una certa purezza classica nelle relazioni industriali, ma si vede anche in altri campi. Come già osservato, nella seconda guerra mondiale la perversa, malefica ma indubbiamente forte personalità di Adolf Hitler si vide opporre quelle di Churchill, Roosevelt, Stalin e de Gaulle, una naturale, persino inevitabile contrapposizione di personalità a personalità. In effetti, Churchill andò al potere in gran parte perché nel 1940 divenne imperativo che l'Inghilterra avesse una figura capace di fare da contrappeso a Hitler. Di qui, come per altre ragioni, la sostituzione di Chamberlain, l'anziano uomo dell'organizzazione, con un primo ministro dalla personalità più forte e comunicativa.³⁴

Attualmente il terrificante potere punitivo implicito nelle armi nucleari e nel loro sviluppo e schieramento da parte di una delle superpotenze è controbilanciato da un'azione analoga dell'altra, una sinistra simmetria della quale si dovrà dire molto di più. L'impresa commerciale cerca di estendere la sua influenza sui consumatori attraverso la pubblicità (potere condizionatorio). Coloro ai quali la pubblicità è diretta - la cui sottomissione è dunque ricercata - ricorrono a organizzazioni impegnate a scoprire la verità sui prodotti o a pretendere la veridicità dei messaggi pubblicitari. La società che tenta di assumere il controllo di un'altra fa appello all'interesse economico degli azionisti coinvolti. Per resisterle, la società che è oggetto dell'attacco magnifica i vantaggi dello *status quo* o combina controfferte da fonti più accettabili. I sostenitori della cauzione sui vuoti per assicurare la loro restituzione ai distributori si organizzano e raccolgono fondi per ottenere appoggi alla loro iniziativa. Coloro che si oppongono si organizzano a loro volta e raccolgono fondi per convincere la gente che l'operazione comporterebbe alti costi. L'organizzazione di un uomo politico suscita un'organizzazione di segno opposto; la sua ricerca di sovvenzioni si scontra con quella dei suoi oppositori; se ha una certa personalità, viene scovata, o costruita, una personalità opposta alla sua; le sue inserzioni a pagamento richiamano inserzioni contrarie. La simmetria si estende sia alle fonti sia agli strumenti del potere.

Però questa simmetria del potere e del contropotere, sebbene sia il caso più frequente, non si verifica sempre. Ci sono stati nella storia insigni esempi di contropotere la cui efficacia è dipesa dalla loro asimmetria.

Tale asimmetria sarà considerata nel conflitto tra il potere religioso e quello secolare, che vedremo in uno dei prossimi capitoli. Il potere secolare, nella prima età cristiana, si appoggiava sulla personalità e ricorreva facilmente all'azione punitiva. Il potere religioso, con il quale spesso entrava in conflitto, aveva la propria fonte, in misura non trascurabile, nella personalità e nella proprietà, ma molto di più nell'organizzazione. Da quell'organizzazione derivava la fede - il condizionamento sociale - che fu sempre uno strumento di grande efficacia per applicare la sua volontà.

In epoca più recente, i casi più notevoli di asimmetria nell'esercizio del contropotere sono stati quelli di Gandhi nella sua lotta contro il dominio inglese in India e del suo discepolo Martin Luther King jr. nella sua campagna contro la discriminazione razziale negli Stati Uniti. Il potere degli inglesi in India derivava dalle immagini personali, accuratamente coltivate, del viceré e del re imperatore (o della regina imperatrice), dalle entrate, pure coltivate con la stessa cura, del Governo vicereale e dalla magnifica organizzazione dell'apparato amministrativo militare e civile indiano. Il compenso per coloro che partecipavano al Governo o comunque accettavano il condizionamento sociale circa l'utilità del dominio britannico non era privo d'importanza, ma lo strumento principale erano la minaccia o la realtà del castigo che l'esercito e la polizia potevano infliggere.

Ai summenzionati fattori del dominio britannico Gandhi oppose la propria potente personalità e una notevole organizzazione, e da ambedue discese il condizionamento sociale sul diritto degli indiani a governarsi da soli. Ma non procedette, come ci si sarebbe aspettato, a costituire una forza armata da contrapporre a quella degli inglesi, a mettere un potere punitivo contro il potere punitivo. Invece di questo, ricorse alla nonviolenza, alla resistenza passiva³⁵ all'esercizio del dominio britannico, compresi in varie occasioni la resistenza alla riscossione delle imposte e a riconoscere la competenza dei tribunali, il rifiuto di obbedire agli ordini della polizia e altri atti specifici di disobbedienza civile. Questo discostarsi dallo schema corrente fu causa di infinita meraviglia, tanto radicata è l'idea della simmetria. Nondimeno il Governo vicereale avrebbe liquidato in poche ore qualsiasi esercito Gandhi fosse riuscito a mettere insieme, mentre nell'affrontare la sua resistenza asimmetrica si trovò più volte in difficoltà e, alla fine, fu sconfitto. C'è un parallelo, in senso lato, con l'azione di Martin Luther King jr. nel Sud degli Stati Uniti. Se i partecipanti alla famosa marcia di Selma

[Marzo 1965. Partendo da Selma (Alabama) aveva come meta il Capitol, sede del potere legislativo della capitale dello Stato, Montgomery. [N.d. T.]]

si fossero scontrati con la polizia locale, sarebbero stati facilmente sopraffatti. Scegliendo, asimmetricamente, di rifiutare ogni provocazione alla violenza, essi usarono una tattica molto meno ovvia ma più temibile. «La resistenza non violenta paralizzò e

confuse le strutture di potere contro le quali era diretta.»³⁶

Nondimeno la simmetria tanto delle fonti quanto degli strumenti di potere rimane la regola. Ne fa fede una quantità di proverbi: il fuoco si combatte col fuoco, sangue chiama sangue, chi di spada ferisce di spada perisce. Il Mahatma Gandhi e Martin Luther King jr. devono in parte la loro fama al loro successo; la devono ancor di più all'aver rotto con la dialettica del potere abituale e acquisita.

IX - La dialettica del potere - II: la disciplina del potere

La dialettica fondamentale del potere, il suo esercizio contrapposto e generalmente simmetrico, è un processo che coinvolge intimamente lo Stato moderno. Persone e gruppi cercano il supporto dello Stato per ottenere la sottomissione di altri o per resistere al loro potere. Questo sforzo si diffonde quindi in manifestazioni secondarie e terziarie, tentativi per far sopprimere direttamente dallo Stato esercizi di potere indesiderati, o per far sì che esso si opponga alla loro soppressione. Così, nel secolo scorso (per riprendere l'esempio del capitolo precedente), i datori di lavoro sollecitavano con successo l'intervento dello Stato per impedire l'organizzazione dei sindacati, ossia l'organizzazione che era fonte di potere per gli operai. In questo secolo i sindacati hanno sollecitato con successo dallo Stato la soppressione degli strumenti di potere con i quali i datori di lavoro si opponevano alla loro organizzazione: hanno ottenuto protezione contro l'uso indiscriminato del potere punitivo della polizia, del potere remunerativo sotto forma di premi ai crumiri e del potere condizionatorio nelle sue varie forme di persuasione sul lavoro. I datori, a loro volta, si sono coalizzati per far approvare le leggi sulla libertà di lavoro, con lo scopo di impedire ai sindacati di costringere indebitamente alla sottomissione i loro iscritti o lavoratori che ancora non lo siano.

La dialettica del potere non è senza complicazioni, né lo è il processo attraverso il quale essa viene regolata e controllata. Bisogna innanzi tutto osservare che lo Stato interviene in misura molto diversa sui tre strumenti del potere ma accorda una protezione simile, per quanto non identica, alle fonti del potere.

Precisamente, la mano disciplinatrice dello Stato democratico moderno cala molto più pesantemente sull'esercizio del potere punitivo e molto meno su quello del potere remunerativo. E di solito, anche se non tutti saranno d'accordo, protegge in gran parte l'esercizio del potere condizionatorio. Quanto alle fonti del potere, lo Stato, nell'insieme, tollera la personalità, protegge la proprietà e, anche se su questo c'è molto da dire, tutela l'organizzazione. Queste tendenze incidono marcatamente sulla dialettica del potere e sull'azione di coloro che cercano l'appoggio dello Stato per l'esercizio o la soppressione di un potere. Che cosa sia corretto e legittimo quanto al ruolo dello Stato in queste materie è il pane quotidiano di gran parte - se non della maggior parte - del dibattito politico o comunque pubblico.

Tutte le comunità civilizzate, senza alcuna eccezione, disciplinano l'esercizio del potere punitivo. Nelle moderne società occidentali il suo uso è dalla pubblica opinione riservato alle autorità legali, a parte qualche reliquia a beneficio delle mogli e dei figli. A sua volta, l'uso del potere punitivo da parte dello Stato è strettamente regolamentato; alcune forme - «pene crudeli e inusitate», nel gergo costituzionale americano - sono proibite, e la legittimità e utilità della pena di morte o della detenzione obbligatoria per certi crimini particolarmente impopolari sono argomento di vivace dibattito. Le pene sono debitamente specificate dalla legge, in modo da essere proporzionate alla sottomissione che si vuol ottenere. Quelle previste per l'omicidio sono giustamente più severe di quelle per il taccheggio o le violazioni al codice della strada. C'è poi il massiccio apparato giudiziario, con la sua responsabilità di stabilire l'innocenza o la colpevolezza nel caso specifico e la pena da applicarsi volta per volta.³⁷ Poiché lo Stato ha un monopolio di massima circa l'esercizio del potere punitivo, coloro che cercano di usarlo a proprio beneficio - per ottenere la sottomissione che cercano - si devono rivolgere allo Stato; questi appelli - per un inasprimento (o talvolta un'attenuazione) dell'azione punitiva contro l'aborto, i reati a sfondo sessuale, l'uso di stupefacenti, la violenza nelle strade e molte altre cose - costituiscono una quota considerevole dell'agitazione politica moderna.

La precisione e l'efficacia con le quali è disciplinato l'uso del potere punitivo sono forse l'indice più chiaro del livello di civiltà di un paese, e in effetti sono ampiamente riconosciute come tali. Il disordine, come in Uganda o, nel momento in cui scriviamo, nel Libano, è caratterizzato principalmente dallo sfrenato esercizio del potere punitivo dentro e fuori la struttura di governo formale. Quelle che sono chiamate spietate dittature - quelle, per esempio, dei Trujillo, Somoza e Duvalier nel Centro America e nei Caraibi, di Stalin nell'URSS e di Hitler in Germania - vengono citate e ricordate in gran parte per il loro cospicuo uso del potere punitivo.

Il potere remunerativo è pure soggetto a disciplina da parte dello Stato, ma, a differenza del potere punitivo, il suo uso gode anche di ampia protezione nelle leggi e nel costume. La sottomissione ai fini altrui che viene ottenuta con un compenso è ovviamente essenziale per il funzionamento del capitalismo; il sistema retributivo come incentivo a lavorare è messo meno in evidenza, ovvero riconosciuto, ma in realtà non è meno importante anche nella società socialista. Nondimeno numerose forme di potere remunerativo sono viste con disapprovazione o sono dichiarate illegali. Pagare apertamente i propri elettori, corrompere uomini pubblici per influenzare la legislazione, dare soldi o, come si usa dire, ungere le ruote per procacciarsi clienti o contratti, e molte altre espressioni del potere remunerativo sono proibite per legge o condannate dalla pubblica opinione.

Qui pure c'è aspra divergenza di opinioni circa la linea che separa ciò che nell'uso del potere è consentito da ciò che non lo è; la dialettica del potere è di nuovo in causa a proposito di ciò che lo Stato ammette o proibisce. Così in epoca recente le grandi imprese americane sono state oggetto di una diffida formale a corrompere funzionari di paesi stranieri per facilitare l'acquisto dei loro prodotti, ossia per ottenere sottomissione ai propri interessi commerciali. Questa limitazione del potere remunerativo ha però incontrato la ferma opposizione di coloro che la ritengono una sottrazione di mezzi necessari per tener testa alla concorrenza straniera. Altro esempio: una linea estremamente sottile divide il pagamento diretto di un deputato quale compenso del suo voto a favore (una pratica profondamente condannata dalla legge e dal costume) da un analogo versamento quale contributo alle sue spese elettorali o quale compenso per la sua partecipazione a un seminario, anch'esso fatto allo scopo di comprare la sua acquiescenza. La questione se lo Stato dovrebbe proibire anche queste ultime manifestazioni del potere remunerativo è oggetto di ardente dibattito.

Il potere condizionatorio è degno di menzione non perché sia limitato dalla legge ma perché ne è esplicitamente protetto in tutti i paesi liberi. Mentre il potere punitivo è interdetto al privato cittadino, la sua libertà di parola e di espressione (le basi del potere condizionatorio) è esplicitamente garantita. Questa protezione, tuttavia, non è affatto completa, ed è anch'essa oggetto di molte controversie. La diffamazione o la calunnia personali e gli appelli alla violenza, cioè la minaccia di azioni punitive, non sono, né in teoria né in pratica, tutelati, e in molti casi sono proibiti. Ciò che viene ritenuto propaganda comunista e talvolta anche socialista non rientra, secondo il parere di molti, nei casi tutelati dalla legge; a varie riprese nel passato, compresa la cosiddetta era di McCarthy, ci sono state agitazioni per invocare la soppressione di tale esercizio di potere condizionatorio, e anche qualche effettivo provvedimento di governo diretto a tale scopo. Si continua a discutere su quali forme di condizionamento dovrebbero essere protette e quali dovrebbero essere considerate al di là dei limiti e quindi da frenare o sopprimere.

Negli Stati Uniti, il primo emendamento alla Costituzione garantisce il libero esercizio del potere condizionatorio. In teoria, questa protezione è gelosamente osservata, ma in pratica, quando tutela una sottomissione disapprovata a idee sgradite od ostili, viene altamente deplorata e fatta oggetto di ingegnosi tentativi per introdurre eccezioni o disapplicare la norma. In effetti, la garanzia costituzionale del diritto alla libertà di parola deve molto alle circostanze storiche. Venne proclamata prima che l'uso del potere condizionatorio diventasse comune ed essenziale per l'esercizio del potere, ossia in un'epoca nella quale tale uso era privilegio di una piccola minoranza rigorosamente politica. Se il primo emendamento fosse presentato oggi, ci sarebbe un acceso dibattito e l'approvazione verrebbe ottenuta solo dopo l'accurata esclusione di eccezioni importanti come la propaganda sovversiva, la pornografia e l'incitamento all'omosessualità e all'aborto. O almeno ci proverebbero.

Quanto alle fonti del potere, non c'è, in generale, alcuna tendenza da parte dello Stato - o per indurre lo Stato - a limitare o disciplinare la personalità. Paesi socialisti e comunisti hanno in passato deplorato e condannato il culto della personalità; era la reazione, *post factum*, a Stalin e Mao Zedong. Nelle democrazie la personalità è ammessa, anche se a volte con rincrescimento, come fonte di potere. Quelle di Franklin D. Roosevelt, John L. Lewis, George Wallace, Martin Luther King jr. e dei fratelli Kennedy erano viste da parecchi come ostili. L'azione punitiva sotto forma di assassinio è stata una tristemente frequente risposta. Ma l'aiuto dello Stato alla soppressione di una personalità avversaria non fa parte di alcuna comune o normale azione politica.³⁸

Il caso della proprietà è più complesso. La dottrina socialista tradizionale sostiene che è una fonte primaria, anzi *la* fonte, del potere. Di conseguenza, non si può concedere ai privati se non in piccole dosi; per sicurezza deve essere mantenuta in mano pubblica, in più o meno esclusivo possesso dello Stato. Questo principio è ancor oggi rispettato nel mondo comunista. Nella dottrina non socialista, invece, la proprietà è così importante come fonte di potere che non è prudente concentrarla in mano allo Stato.

Di conseguenza, la proprietà privata fruisce della protezione generica dello Stato, nel mondo non socialista; negli Stati Uniti, della garanzia costituzionale attuata tramite forme legali. Rimane però la questione dell'ampiezza con la quale lo Stato può intervenire per ottenere una maggiore distribuzione della proprietà (e del reddito che ne deriva) e quindi del potere che ne emana. Ciò alimenta, a sua volta, una delle principali controversie politiche del mondo non socialista: quella sulla distribuzione della ricchezza. E porta a questioni pratiche come il grado di rigore nell'applicazione delle leggi antimonopolio, la misura della progressività dell'imposta sui redditi e l'incidenza e gli effetti redistributivi delle altre imposte. Buona parte del dibattito politico verte inoltre, in un modo o nell'altro, sui limiti da porre o no alla proprietà nei suoi rapporti con il potere.³⁹

Come la proprietà in quanto fonte di potere è nel contempo protetta e disciplinata dallo Stato, così pure lo è l'organizzazione. Il diritto di riunione e quello di associazione sono fermamente garantiti nelle società democratiche, e anche in questo caso il conseguente esercizio del potere è spesso considerato con vivo allarme. L'esempio dei sindacati è già stato menzionato. Negli Stati Uniti il diritto di esistere è stato ripetutamente contestato al partito comunista e alle organizzazioni con esso collegate.⁴⁰ Lo è stato anche quello del Ku Klux Klan. E l'uno e l'altro, naturalmente, hanno trovato difensori. La società anonima è una creatura dello Stato (negli Stati Uniti, delle leggi locali dei singoli Stati). Come tale, essa gode della piena protezione delle pubbliche autorità, ma il suo potere, in particolare quello delle multinazionali, è fonte di preoccupazione e di commenti risentiti.

La dialettica del potere quale si manifesta nello Stato non socialista è, in realtà, intimamente collegata con le organizzazioni.⁴¹ Esse sono tutelate, ma sono pure soggette a regolamentazione e limitazione. Il vigore della dialettica riflette l'importanza

dell'organizzazione come fonte di potere. Un singolo sovversivo è allarmante e dovrebbe essere richiamato all'ordine; un raggruppamento sovversivo è molto peggio. Ci si attende dalla pubblica autorità che sopprima la delinquenza; è particolarmente importante che agisca contro la delinquenza *organizzata*. Tutto sommato, per altro, l'organizzazione come fonte di potere è di gran lunga più protetta che disciplinata. Questo, come vedremo, ha profonde implicazioni per l'esercizio moderno del potere, tanto per la sua concentrazione in poche grandi organizzazioni quanto per la sua dispersione in molte più piccole. Ma, prima, lo sviluppo e la dinamica del potere devono essere visti in una prospettiva più ampia.

X - La dinamica allargata del potere: il mondo precapitalista

La storia viene normalmente scritta intorno all'esercizio del potere: quello di imperatori e re, della Chiesa, di dittatori e democrazie, generali ed eserciti, capitalisti e grandi imprese. Potrebbe ugualmente essere scritta intorno alle fonti del potere e agli strumenti per tale esercizio. I cambiamenti storici sarebbero allora quelli avvenuti nei ruoli relativi della personalità, della proprietà e dell'organizzazione, nonché delle pene, dei premi e del condizionamento esplicito e implicito. Scrivere la storia in questo modo non sarebbe semplice, ma nell'ascesa della società industriale moderna e nei suoi antecedenti è visibile a grandi linee la parte dei fattori in questione. Non è della storia, ma di queste grandi linee che trattano questo capitolo e i seguenti.

Il potere in Europa in epoca precapitalista - si può fissare una data convenzionale⁴² all'inizio del XVI secolo, immediatamente dopo i primi viaggi di scoperta dell'America e giusto prima della predicazione di Martin Lutero - era grosso modo diviso tra la Chiesa e le baronie feudali, con quel tanto di autorità che queste ultime potevano concedere allo Stato centralizzato emergente. Quanto alle fonti del potere, quello della Chiesa derivava da una magnifica organizzazione, a sua volta sostenuta da vaste e ricche proprietà e dalle personalità, magistralmente coltivate, del Cristo e dell'Essere Supremo. Fondamentalmente, l'esercizio di questo potere era di tipo condizionatorio: la gente inchinava la propria volontà a quella della Chiesa perché ci credeva. L'obbedienza così ottenuta copriva sia i precetti religiosi sia l'azione secolare. Il condizionamento era tanto esplicito quanto implicito. Che la Chiesa dovesse essere obbedita e i suoi comandamenti osservati era una convinzione profondamente incastonata nella cultura dell'epoca. Era quella che i figli ricevevano dai genitori, che tutti nella comunità ritenevano giusta e naturale. La Chiesa però non trascurava nemmeno un condizionamento più esplicito; questo era, anzi, uno dei compiti principali della sua grande e notevolmente complessa organizzazione. Celebrare la messa e predicare il Vangelo significava confermare e rafforzare il potere condizionatorio, lo strumento dal quale, più che da qualsiasi altro, dipendeva il potere della Chiesa.

Il condizionamento sociale non era, comunque, il solo strumento attraverso il quale si affermasse l'autorità religiosa. Molto importanti erano anche le rendite, o benefici, generate dalle proprietà della Chiesa o ricevute, a volte dietro sollecitazione, dai fedeli. Esse mantenevano il clero, le parrocchie e i monasteri;⁴³ tale potere remunerativo era un efficace e, di fatto, indispensabile supporto dell'organizzazione dalla quale derivava il condizionamento esplicito.

All'esterno, la ricchezza della Chiesa sosteneva pure, anche se indirettamente, la sua influenza. Chiese e cattedrali erano manifestazioni fisiche della sua presenza e autorità. Allora come oggi, entrare in una cattedrale voleva dire sentire la presenza di un potere che sembrava prudente rispettare.

Il potere remunerativo, come più volte osservato, è genericamente associato con la proprietà. Ma in questo caso, come in altri, il rapporto non era esclusivo: la più grande tra le fonti del potere della Chiesa era forse la sua promessa di un premio nell'altro mondo. E questo era notevolmente specificato, estendendosi la descrizione dei particolari fino alla qualità e disponibilità dell'alloggio e dei servizi urbani nella Gerusalemme celeste, nonché alla tranquillità e all'abbondanza di tempo libero per chi ci avrebbe abitato.

Insieme con il condizionamento sociale e la fede che ne risultava, e il concomitante potere remunerativo, c'era un uso molto convincente del potere punitivo, o la minaccia di ricorrervi. Esso comprendeva pene atroci e definitive in questo mondo e molto peggio nell'altro. La punizione fisica e, se necessario, l'eliminazione sommaria degli eretici erano compiti esecutivi ufficialmente riconosciuti. A volte, come nel caso dell'Inquisizione, queste cose attingevano un alto livello di dignità procedurale. Più spesso, come nei pogrom delle città renane medioevali, erano solo entusiastiche manifestazioni di fede di una plebe altamente condizionata. Nell'alquanto precoce caso dei catari - l'eresia albigese - che minacciarono vaste aree del Mezzogiorno francese nei secoli XII e XIII, le forze secolari dei nobili fedeli vennero mobilitate da papa Innocenzo III per aiutare la Chiesa nella missione punitiva, che fu condotta a termine con energia e successo. Nel 1245, quando Montségur, un centro dell'eresia, venne preso, circa duecento eretici furono messi al rogo, e pochi anni dopo il giusto castigo per coloro che ancora resistevano alla volontà della Chiesa venne ufficializzato in una bolla del 1252, opportunamente intitolata *Ad extirpanda*.⁴⁴

Come mezzi per affermare l'autorità religiosa, il rogo dei dissenzienti e altre simili manifestazioni di potere punitivo contro i vivi sono molto celebrati nella storia delle religioni (si incontra, è vero, qualche difficoltà a conciliarli con il ruolo preminente attribuito, nel condizionamento religioso, alla misericordia). Senza dubbio, pratiche del genere erano nel contempo sgradevoli per i destinatari e di solenne ammonimento per gli obiettori potenziali. Erano, tuttavia, molto meno importanti delle di gran lunga più sofisticate promesse di giusto castigo o sospirato premio nel mondo a venire. E mentre una certa riprovazione morale fu sempre associata alla punizione dei viventi e alla relativa crudeltà, nessuna condanna del genere colpiva il molto più radicale e duraturo castigo

inflitto a coloro che erano già morti. In un'epoca nella quale la vita era quasi sempre breve e spesso spiacevole, la promessa che ne potesse seguire qualcosa di migliore e più duraturo era molto convincente, e ugualmente lo era il timore che le cose potessero andare anche peggio. La promessa generica di un premio o di una pena eterni, gli atti specifici di scomunica o il rifiuto dei sacramenti erano dunque potenti mezzi punitivi o remunerativi a rinforzo dell'obbedienza ottenuta mediante il condizionamento. Sebbene nei tempi moderni l'uso di simili pene sia andato sostanzialmente declinando quale sostegno del potere religioso, non si deve per questo dubitare della loro efficacia in una società più primitiva e devota, cioè più condizionata.

Il potere esterno della Chiesa - quello sulla massa dei fedeli - era, come sempre, l'altra faccia della sua disciplina interna, l'esercizio interno del potere. Di conseguenza nulla era più importante di un clero disciplinato e obbediente. Le grandi crisi di potere della Chiesa - Avignone e il Grande Scisma, la Riforma - nacquero da divisioni interne, o indisciplina. La crisi del potere interno aveva un effetto simmetrico sull'esterno.

Le basi del potere temporale in epoca precapitalista non si prestano alla caratterizzazione così bene come il molto più sofisticato potere della Chiesa, con il quale esso si trovò spesso in concorrenza o in conflitto.⁴⁵ Il potere secolare era diviso tra i baroni - i feudatari - e gli Stati-nazione emergenti (fra l'altro in competizione tra di loro). Tra la personalità, la proprietà e l'organizzazione, la personalità - il leader audace, sanguinario e dominatore - è la più celebrata dalla storiografia convenzionale. La sua importanza è fuor di dubbio, ma comportava un grave fattore di debolezza: le personalità apparivano, esercitavano influenza, ma poi morivano o erano uccise; così con loro saliva e cadeva il potere temporale che ci era stato costruito sopra. Ciò non reggeva il confronto con la personalità stabile e immortale dalla quale la Chiesa derivava il proprio potere.

La proprietà, d'altra parte, era in epoca feudale una fonte di potere duratura.⁴⁶ Quella posseduta dal feudatario

[A rigore il titolare di un feudo non era giuridicamente nella condizione di un proprietario, ma è evidente che Galbraith, come ha più volte precisato, usa genericamente il termine «proprietà» per indicare la disponibilità di una certa quantità di risorse economiche, indipendentemente dal titolo. [N.d.T]]

gli consentiva di estendere il sostentamento, più precisamente il diritto al sostentamento, a un gruppo di conviventi o dipendenti. Maggiore e più fertile la proprietà, più grande il numero dei satelliti. Il sostentamento così assicurato era l'equivalente primitivo di quella che è oggi la retribuzione. Sembra certo che in tutte le *mansiones* feudali ci fosse un'istintiva percezione del fatto che ogni renitenza ad accettare la volontà del signore avrebbe comportato, oltre che la punizione, anche conseguenze economiche avverse.

Infine, c'era l'organizzazione. Questa, si può dirlo senza timore di smentita, era per il potere feudale una fonte relativamente esigua. Era creata *ad hoc* per le spedizioni militari; poco o nulla esisteva che si potesse considerare come un'amministrazione permanente. In India, dove il sistema feudale è sopravvissuto fino in epoca moderna, tale organizzazione, in quanto esisteva, era affidata alla responsabilità, spesso ereditaria, di un *dewan* (intendente). Fu la persistente debolezza, incompetenza e arbitrarietà di questo sistema che rese spesso, anzi comunemente, il dominio britannico un'alternativa attraente.

Gli strumenti esecutivi del feudalesimo comprendevano il summenzionato potere remunerativo e, senza dubbio, una buona dose di condizionamento esplicito e implicito. Agli ordini del signore feudale si doveva ubbidire. Così si era sempre fatto; l'obbligo era ostentatamente sottolineato giorno dopo giorno. Il potere condizionatorio era anche mutuato dalla Chiesa: di qui il diritto divino dei re e, per estensione, di quelli che partecipavano della loro autorità o erano loro rivali. Ma bisogna supporre che nella società feudale il più importante strumento esecutivo fosse il potere punitivo. Esso era copiosamente disponibile per la punizione di coloro che abitavano il feudo. Simmetricamente, era lo strumento attraverso il quale veniva esercitato il potere

all'esterno. Non era attraverso la persuasione o la compravendita, e nemmeno il matrimonio, ma per mezzo di spedizioni militari punitive che il signore feudale cercava di imporre la propria volontà al di fuori del proprio territorio.

Il potere esterno del feudatario dipendeva in larga misura dal numero dei suoi subordinati all'interno, e tale numero era direttamente proporzionato all'estensione e qualità della terra da lui controllata. Per questo motivo, ogni conflitto dell'età feudale, se non era religioso, avveniva virtualmente per il possesso della terra.⁴⁷ Avere la terra, o averne di più, era il modo immediato e ovvio per avere più vassalli, quindi più soldati e con ciò più potere all'interno e all'esterno. In Europa, il risultato fu una serie quasi ininterrotta di guerre per il potere feudale. La pace era una situazione di equilibrio instabile. Coloro che ebbero maggior successo nella lotta per la terra stabilirono gradualmente quella più ampia sovranità che poi divenne lo Stato-nazione. La contesa territoriale tra feudatari si trasformò quindi in una lotta fra Stati. Il conflitto interno per il territorio divenne conflitto internazionale.

L'associazione tra proprietà terriera, popolazione e potere ebbe sul pensiero politico un forte effetto che dura a tutt'oggi, anche se l'associazione in quanto tale si è dissolta da tempo. La proprietà industriale ha sostituito la proprietà fondiaria quale fonte di reddito a supporto del potere interno; la semplice superiorità numerica ha smesso di essere importante come strumento di potere all'esterno. La terra può essere occupata e la vita economica continuare lo stesso, ma un'economia industriale moderna non può essere catturata e tuttavia mantenere la propria efficienza. Nondimeno la nozione che la potenza nazionale si accresce con acquisizioni territoriali continua ad avere una presa poderosa sul pensiero strategico e militare. Lo stratega militare moderno dà un'occhiata alla carta e assume che ogni data area sia vulnerabile a qualche aggressore confinante che aspiri al potere. Perciò deve essere difesa militarmente. Poiché il potere era intimamente associato, in un passato ormai remoto, con la superficie produttiva e la popolazione che questa poteva mantenere, tale superficie era un invito per coloro che cercavano il potere. Tale essa sembra ancora a chi vede le cose in un simile ingenuo e semplicistico modo.

Le fonti e gli strumenti di potere dell'epoca feudale -personalità e proprietà fondiaria come fonti principali, applicazioni punitive come principale strumento - non appartengono a un mondo antico e dimenticato. Questa espressione del potere è sopravvissuta fino in epoca moderna in India, come abbiamo visto, e anche in Giappone, in Cina e nella Russia zarista. Ancor oggi ve ne sono residui nel Centro e nel Sudamerica, e gli strumenti punitivi che vengono invocati sia in sua difesa sia in opposizione sono alla base di buona parte dell'instabilità politica in quella parte del mondo.

Ma nella società industriale moderna le fonti e gli strumenti di potere del periodo feudale hanno da tempo lasciato il primo posto a una nuova combinazione, associata con il capitalismo mercantile e industriale. Non tutto il vecchio è scomparso, ma molto di nuovo è stato aggiunto.

XI - L'emergere del capitalismo

Nell'Europa occidentale, nei duecentocinquanta anni che vanno dall'inizio del XVI secolo all'inizio della Rivoluzione industriale nella seconda metà del XVIII secolo, ci fu, particolarmente in Inghilterra e in Francia, un progressivo rafforzamento dello Stato-nazione. Questo fatto fu una stretta conseguenza del tradizionale esercizio feudale del potere, con le sue fonti nella proprietà fondiaria e nella personalità e il suo fondarsi sul potere punitivo, sui mezzi remunerativi derivanti dalla proprietà e sulla fedeltà indotta verso il sovrano dal suo frequente riferirsi al diritto divino. Ma quegli anni videro anche l'emergere, in maggiore o minor misura, di una significativa classe mercantile - l'ascesa, da origini ancora più antiche, del capitalismo mercantile, come è stato chiamato.⁴⁸

Questo pure si può vedere, e con profitto, come uno spostamento nelle fonti e negli strumenti del potere. Il capitalismo mercantile aveva la sua fonte primaria nella proprietà, però questa non era più la terra, ma il capitale, in particolare beni fungibili e l'oro e l'argento per procurarseli. Nel contempo diminuiva l'importanza della personalità e diventava più evidente quella dell'organizzazione. Il potere remunerativo aumentò grandemente, quello punitivo fu meno usato, per quanto sempre pronto all'occorrenza, e ci fu un limitato ma interessante esercizio del potere condizionatorio, che prometteva bene per il futuro. Il capitalismo si vanta, con qualche ragione, di aver sostituito il più civilizzato sistema remunerativo alle antiche pratiche punitive; questo è certamente vero per il capitalismo mercantile, almeno se lo si paragona all'esercizio feudale del potere.

I nomi dei signori feudali, principi e re erano molto famosi ai loro tempi; alcuni lo sono ancora. La storia di Francia e d'Inghilterra è l'elenco dei loro tratti personali, delle loro idiosincrasie e dei loro eccessi, e delle campagne militari con le quali ampliarono o difesero la proprietà fondiaria che era la fonte prima del loro potere. I mercanti, al contrario, erano per lo più anonimi; non erano individui ma classe. Se uno di loro emergeva fino a notorietà pubblica veniva chiamato, in modo significativo, un «principe mercante».⁴⁹ Aveva acquisito qualcosa dell'enfasi feudale sulla personalità. Certi requisiti personali - acume finanziario e commerciale, propensione al rischio, capacità di valutarlo, prontezza nel ravvisare le opportunità, conoscenze geografiche e marittime - erano importanti per il successo. Ma non erano occasionali e inimitabili; potevano essere acquisiti e lo erano. E non suggerivano in modo particolare attitudine alla leadership e al comando.

La proprietà che era la fonte primaria del potere mercantile consisteva in capitale d'esercizio - la merce da trasportare o da tenere per essere venduta - e nelle navi che la portavano ai mercanti e ai mercati sui quali veniva messa in vendita.⁵⁰

Il capitale dei mercanti includeva pure, e questo era il fatto più interessante, denaro liquido e, più tardi, depositi bancari. Questi costituivano i loro «diritti» sui beni in commercio. L'aggregato di tutte le proprietà della classe mercantile era la fonte del loro potere remunerativo. Esso otteneva la sottomissione di fornitori e prestatori d'opera e anche, a volte, dei signori feudali, che notoriamente tendevano a essere a corto di denaro liquido.⁵¹ La proprietà conferiva inoltre ai mercanti prestigio sociale, il quale a sua volta guadagnava loro la sottomissione, frutto del condizionamento, che si tributa alla ricchezza.

Il mercante capitalista esercitava tuttavia il suo potere prima di tutto sugli operai, i lavoratori e gli artigiani che producevano le merci e su qualità e prezzo dei beni, fra i quali il più importante erano le stoffe,⁵² che vendeva, e quindi sopra i consumatori che ne avevano bisogno e li compravano. Questo, a prima vista, era un esercizio del potere relativamente mite e benigno, poiché lasciava tanto ai fornitori quanto ai consumatori la possibilità di non produrre o non comprare, o di cercare altri compratori o venditori. Tuttavia, il bisogno di guadagnarsi da vivere o la necessità di un certo prodotto possono essere cogenti, e una delle prime caratteristiche del capitalismo mercantile fu di cautelarsi accuratamente contro il ricorso indiscriminato a compratori o fornitori alternativi. Il potere di ogni dato mercante avrebbe potuto essere spiacevolmente ridimensionato se un altro avesse offerto di più per un prodotto della stessa qualità o lo avesse venduto per meno. La concorrenza era seriamente pregiudizievole al successo commerciale. Per garantirsi contro di essa, l'organizzazione divenne in un secondo tempo importante come fonte di potere.

I grandi mercanti vivevano in comunità urbane relativamente ristrette. Fu un passo semplice e ovvio accrescere il loro potere remunerativo attraverso una stretta regolamentazione della qualità e dei prezzi sia all'acquisto sia alla vendita. In epoca

precedente, ciò era stato compito delle gilde dei mercanti, ma tra la fine del XVI e la metà del XVII secolo queste erano ormai abbastanza in declino nell'Europa occidentale. Le corporazioni artigiane che controllavano qualità e prezzi per conto e nell'interesse dei produttori avevano invaso il loro terreno e sfidato il loro potere. Ancora la risposta simmetrica. Ma i mercanti avevano un'altra importante fonte di sostegno e un'importante difesa contro la concorrenza. Era lo Stato emergente, che li proteggeva contro la concorrenza, specialmente quella straniera, e si assumeva la regolamentazione generale del commercio. L'organizzazione, in particolare quella dello Stato, divenne quindi una fonte del potere, affiancandosi alla proprietà, e i suoi servizi al capitalismo mercantile vennero ritenuti atti di virtù civica. Questo condizionamento sociale fu opera dei filosofi mercantilisti, sui quali ora dirò qualcosa. La libera concorrenza non conseguì la propria fama come bene di pubblica utilità fino a che le diverse condizioni dei manifatturieri, in seguito alla Rivoluzione industriale, non ebbero reso la libertà dalle corporazioni artigiane e dalle pastoie governative un'alternativa preferibile. Quindi, come sempre, le idee - il condizionamento sociale - furono messe al passo con le necessità.

Nelle grandi città mercantili - Venezia, Bruges, Amsterdam in notevole misura, e altre - l'interesse del mercante e quello del Governo cittadino coincidevano. Non ci poteva essere alcuna seria tensione tra i mercanti e lo Stato; sostanzialmente erano la stessa cosa. Altrove i mercanti si trovarono a coabitare non senza attrito con la classe dirigente feudale, il che significa che la proprietà commerciale si trovò in concorrenza, come fonte di potere, con la proprietà fondiaria. Il potere remunerativo dei mercanti era in perpetua competizione con il potere condizionatorio che associava il Governo, come fatto naturale, con la proprietà terriera delle classi feudali. Questo condizionamento durò molto a lungo. In Inghilterra, fino a tempi relativamente recenti, ci si riferiva automaticamente all'aristocrazia terriera come alla classe dirigente; il potere era suo per diritto condizionatorio. I mercanti, invece, erano sprezzantemente indicati come «vili meccanici». Anche i loro rapporti con la Chiesa non erano dei più facili. Persino nelle città cattoliche i mercanti si sottraevano in qualche modo al condizionamento sociale della Chiesa, e su alcune questioni, come quella del prestito a interesse, erano in aperto contrasto. Le città mercantili e quelle con grosse comunità di mercanti, come Londra e Amsterdam, erano inoltre, in parte proprio a causa di questo atteggiamento più blando verso il condizionamento religioso, l'abituale rifugio di ebrei, ugonotti e altre pecore smarrite.⁵³

Gli ultimi anni del XVI secolo, il XVII e i primi del XVIII furono nondimeno per i mercanti un periodo nel quale il loro potere crebbe regolarmente, se confrontato con quello dei loro rivali. Il capitale, come forma di proprietà, era una fonte di potere meno vistosa ma più mobile e versatile della terra. E da quello e dalla relativa organizzazione proveniva un nuovo ed efficace esercizio del potere condizionatorio.

Questo fu il contributo dei sullodati filosofi mercantilisti. Thomas Mun, egli stesso un mercante di Londra, nel libro postumo *Discourse on England's Treasure by Forraign Trade* [«Discorso sul tesoro dell'Inghilterra attraverso il commercio estero»] del 1664, sir James

Steuart, l'ultimo dei grandi mercantilisti inglesi, Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), a un livello più pratico, in Francia e altri identificarono tutti l'interesse del mercante ad accrescere la propria riserva di metalli preziosi con quello dello Stato-nazione; ciò che serviva gli interessi del mercante serviva la ricchezza e il potere dello Stato. Nulla era altrettanto importante. Da questo convincimento derivò a sua volta una politica che favoriva le esportazioni e tassava, limitava o comunque scoraggiava le importazioni e quindi la concorrenza straniera⁵⁴ e (particolarmente nel caso di Colbert) regolamentava minuziosamente gli altri aspetti del commercio. In questo modo i bisogni dei mercanti vennero riflessi attraverso il condizionamento sociale nella conduzione ufficiale dello Stato. Non bisogna pensare che fossero in molti, allora, a leggere o comunque a conoscere la dottrina mercantilistica, ed essa era invero poca cosa in confronto al condizionamento sociale che intervenne anni dopo in appoggio al capitalismo industriale. Però ebbe una forte influenza su coloro i cui atti - regolamentazione del commercio con l'estero e in

particolare delle importazioni, concessione di private, manutenzione dei porti e degli scali - servivano il potere e l'interesse dei mercanti.

Per condurre i propri affari in città o in un'area commerciale limitata, l'impresa mercantile, più o meno strutturata, bastava. Per le operazioni d'oltremare -l'acquisto e la vendita di beni a grande distanza, in regioni primitive o di diversa cultura - ci voleva qualcosa di più cospicuo. Di conseguenza, all'inizio del XVII secolo apparve quella che fu, sul piano organizzativo, la più grande realizzazione del capitalismo mercantile: la società privilegiata (*chartered company*). Nate come raggruppamenti transitori di mercanti per un viaggio o spedizione particolare, queste organizzazioni si svilupparono rapidamente in una solida e sofisticata struttura. Conformemente alla dottrina mercantilistica veniva loro concessa l'esclusiva del commercio per le regioni nelle quali penetravano. Erano pure dotate di qualcosa che si avvicinava all'immortalità. La Compagnia delle Indie Orientali - più precisamente, il Governatore e la Compagnia dei Mercanti di Londra per il Commercio con le Indie Orientali - venne brevettata da Elisabetta I il 31 dicembre 1600 e sopravvisse per 274 anni; la Compagnia della Baia di Hudson - chiamata con più fantasia il Governatore e la Compagnia dei Venturieri d'Inghilterra per il Commercio con la Baia di Hudson - ricevette il suo statuto da Carlo II nel 1670 e, naturalmente, esiste tuttora. Una delle debolezze della personalità, come fonte di potere, è il suo essere soggetta al limite di durata della vita umana. Questo era il difetto che la Chiesa aveva superato per mezzo dell'organizzazione. Ora la società privilegiata, e più tardi la società anonima, lo superavano ugualmente con lo stesso mezzo. Benché nella storia delle grandi *chartered companies* emergano alcuni nomi - John Smith della London Company and the Virginia Settlement [Società londinese per l'insediamento in Virginia], Robert Clive e Warren Hastings per la Compagnia delle Indie Orientali - incominciava con esse il moto - che sarebbe stato continuato dal capitalismo industriale - di allontanamento dalla personalità come fonte di potere. Il punto d'arrivo sarebbe stata la grande società per azioni moderna, diretta discendente della società privilegiata.

Le società privilegiate nacquero perché era necessaria un'organizzazione più forte come fonte di potere permanente. I mercanti avevano inoltre bisogno di poter contare sulla forza per proteggere la navigazione e per pacificare o comunque occupare le aree commerciali nelle quali operavano (oltre che, naturalmente, per resistere all'intrusione di società rivali). Così, munite di accesso al potere punitivo (compreso il diritto di arruolare, schierare e usare soldati), le società privilegiate godevano dei principali attributi di uno Stato-nazione. E questo divennero in India, nelle Indie Orientali Olandesi e in vaste plaghe della parte più settentrionale del Nord America.

Fu un loro singolare vantaggio che quasi sempre si siano mosse in quello che si potrebbe chiamare un vuoto di potere. Questo termine, sebbene quasi mai definito nell'uso moderno, indica opportunamente una comunità o territorio nei quali tutte le fonti del potere - personalità energiche, proprietà e organizzazione - sono deboli o assenti, come pure lo sono, di conseguenza, tutti gli strumenti per il suo esercizio. Tale era la situazione nelle Indie Orientali e nelle regioni subartiche del Nord America quando queste vennero invase dalle compagnie commerciali. Nel Nord America, sotto questo

profilo, non c'era quasi nulla; nelle Indie Orientali c'era un po' di proprietà, qua e là qualche personalità e un'esile organizzazione. Ma queste, e specialmente l'organizzazione, erano deboli in confronto a quelle possedute dagli europei, come pure lo erano i relativi strumenti esecutivi.

Col tempo, in particolare nel secolo scorso, le società commerciali diedero luogo, nelle loro zone d'influenza extraeuropee, a estensioni formali del loro stato d'origine. Le regioni nelle quali esse operavano divennero colonie, e il potere venne a dipendere dal Governo coloniale, dai profitti della dominazione e, in qualche caso (come quello di Cecil Rhodes in Africa), da qualche personalità particolarmente dotata. Oppure, come nel caso della Cina, l'indipendenza nominale del paese divenne soggetta al potere di fatto derivante dalla proprietà e dall'organizzazione dei mercanti, che avevano accesso, come nelle Guerre dell'Oppio, anche al potere punitivo (militare) del loro paese d'origine. Con questi cambiamenti anche il potere dei mercanti si annacquò. L'imperialismo venne attuato, in parte, come fine a sé. C'era terra da prendere, in particolare nelle Americhe, con il reddito e il potere remunerativo che sarebbero derivati dal loro possesso. E c'erano anime da salvare e da aggiungere a quelle già al sicuro nell'ovile di quella che a buon diritto si chiama la religione costituita. In molti paesi coloniali e in particolare nell'America Latina il potere derivante dalla proprietà terriera (incluso quello della Chiesa nella sua qualità di grande proprietaria) era di molto superiore a quello dei mercanti. Nel Messico, quando scoppiò la Rivoluzione, essa non fu diretta contro i mercanti ma contro i latifondisti, inclusa la Chiesa.

In Europa, il XVIII secolo può essere indicato come la cresta dell'onda per il capitalismo mercantile. Sulla svolta del secolo seguente, erano così grandi il suo prestigio e l'impressione di potere che esso dava che i decreti napoleonici di Berlino e di Milano e la risposta britannica a essi, con le conseguenti restrizioni al commercio, vennero considerati per le guerre napoleoniche mosse strategiche di enorme importanza, e da allora hanno sempre goduto di una fama che non meritano.⁵⁵ Già allora, tuttavia, era in atto un processo, molto più importante delle politiche imperialistiche che spingevano le nazioni ad assumere nelle colonie il potere politico sostituendo i mercanti, che avrebbe comportato un grosso ridimensionamento del potere mercantile. Esso fu la Rivoluzione industriale, con lo sviluppo del capitalismo nell'industria.

Pochi argomenti sono stati tanto dibattuti dagli storici quanto la natura e le cause della Rivoluzione industriale. Fu essa provocata nella seconda metà del XVIII secolo dalla più o meno casuale apparizione di un gruppo di imprenditori particolarmente fantasiosi e inventivi come i due Abraham Darby, John Kay, James Har-greaves, Richard Arkwright e James Watt? O fu il prodotto di un processo di sviluppo tecnologico piuttosto indipendente, che portò alla lavorazione della ghisa con il carbone, a ottenere energia, tramite il vapore, dallo stesso combustibile e, soprattutto, ad applicare l'energia in questione alla filatura e alla tessitura meccaniche? Se non ci fossero stati Arkwright, Hargreaves e soci, non ci sarebbe stato qualcun altro? Non fu un passo programmato dalla storia nel cammino generale della tecnologia... e del capitalismo?

È indubbio, in ogni caso, che la Rivoluzione industriale comportò un ampio, persino spettacolare, sommovimento nelle fonti del potere e, un po' meno, negli strumenti per la sua applicazione. La proprietà, come fonte di potere, rimase al centro, ma vi fu un altro drastico cambiamento nel suo carattere. Essa non fu più rappresentata dal fondo di commercio e altro capitale d'esercizio del mercante, ma dal capitale fisso -filande, opifici, macchine - del capitalista industriale. Con il cambiamento di natura della proprietà interessata se ne verificò un altro nella natura dell'organizzazione. Il mercante aveva ottenuto le sue merci da artigiani indipendenti, lavoranti e altri prestatori d'opera con rapporti economici relativamente laschi. Gli operai venivano ora invece immessi direttamente nelle città industriali e nelle fabbriche, il che consentiva un esercizio molto più forte del potere remunerativo su coloro che producevano i beni.

La storiografia convenzionale attribuisce inoltre un ruolo molto più accentuato alla personalità. Con la Rivoluzione industriale l'imprenditore - indipendente, innovatore, immaginativo, abile, a volte spietato, sempre intelligente - divenne una figura chiave sulla scena economica. Forse è vero. Ma, come sempre, un po' di prudenza non guasta. La personalità come fonte di potere esercita una stupenda attrazione sugli storici più emotivi come, in epoca moderna, sui giornalisti più superficiali. Di fatto, il capitalismo industriale dovette la sua forza all'accesso a tutte e tre le fonti del potere: alla proprietà di opifici, macchine e capitale d'esercizio, a una forma molto avanzata di organizzazione che vincolava gli operai all'impresa e, naturalmente, anche alla personalità dell'imprenditore.

Quanto agli strumenti di potere, quello punitivo continuò a declinare. Era disponibile per acquisto o dono dello Stato ed era usato come necessario contro i mestatori, cioè quelli che cercavano di organizzare i lavoratori nei sindacati o che erano altrimenti propensi a esprimere indebitamente il loro malcontento. Principalmente, però, la sottomissione veniva ottenuta attraverso il potere remunerativo. Un mito duro a morire afferma che i lavoratori, ora riuniti in città e fabbriche dai villaggi e dal lavoro a domicilio che aveva mantenuto loro e i loro genitori, erano soggetti, da parte dei nuovi capitalisti industriali, a un potere particolarmente oppressivo. La forza del nuovo potere - il grado di sottomissione che richiedeva - non può essere messa in dubbio; ripetiamo ancora che al livello minimo, con la fame come alternativa, la differenza tra potere remunerativo e potere punitivo non è poi tanto grande. Ma il lavoro a domicilio compiuto per conto dei mercanti - filare e tessere dal mattino presto fino a tarda notte, e sempre sotto la minaccia della miseria - era pure stato duro nella sua disciplina. I datori di lavoro possono sfruttare i loro operai, ma esiste anche l'autosfruttamento dei lavoratori sotto la pressione del crudo bisogno.⁵⁶ Uomini e donne erano venuti in fabbrica anche dalle tenute feudali, e anche la resistenza del contadino era meschina, una sottomissione per un magro compenso, il tradizionale potere condizionatorio del proprietario terriero e, se non altro, il ricordo ancora vivo della sua capacità punitiva. Il potere remunerativo predominante nel primo capitalismo industriale non era piacevole per coloro che gli erano soggetti, ma resta da chiarire se fosse più duro ed esigente di quello che lo aveva preceduto.

XII - Il potere del capitalismo rampante

Con la Rivoluzione industriale e il grande spostamento nelle fonti del potere dal capitale d'esercizio dei mercanti al capitale fisso degli industriali ci fu un netto progresso nell'organizzazione. Una forza lavoro saldamente organizzata e tenuta insieme dal salario sostituì i fornitori vicini e lontani tenuti insieme solo dall'atto di acquisto. Ci fu spostamento dal (talvolta) anonimo mercante alla personalità, meglio identificabile, del capitano d'industria. Come per i mercanti, il potere remunerativo era lo strumento dominante per ottenere la sottomissione, ma ci fu anche un nuovo e importante spiegamento di potere condizionatorio, che modificò radicalmente le idee che ispiravano l'azione dello Stato nell'economia. Rispecchiando quelle idee, lo Stato si rivelò molto ben disposto verso i bisogni e i desideri degli industriali; divenne in larga misura un'estensione del loro braccio. Col tempo, tale condizionamento modificò anche il modo in cui la gente conduceva la vita e cercava la propria felicità. Il modo di vivere approvato divenne funzionale ai fini dell'industria; si trovò a servire il potere industriale. Il potere condizionatorio del capitalismo industriale quale si sviluppò ed ebbe effetto nel XIX secolo sarebbe rimasto uno strumento di potere influente per le generazioni future. Come lo fu, del resto, la contropinta che provocò.

Il principale autore di questo condizionamento sociale fu Adam Smith; raramente c'è stato nella storia un accordo così completo sul ruolo intellettuale svolto da un singolo personaggio. Altri avrebbero dato contributi importanti, ma il nome di Smith sarebbe rimasto preminente. Tre quarti di secolo dopo, una figura altrettanto dominante, quella di Karl Marx, avrebbe guidato l'opposizione come architetto della concezione opposta.

Il contributo di Adam Smith al condizionamento sociale del capitalismo industriale si trova nella *Ricchezza delle nazioni*,⁵⁷ pubblicato l'anno della Dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti, il 1776. La coincidenza non è del tutto casuale: il libro e la Rivoluzione erano ambedue aspetti della reazione ai vincoli del capitalismo mercantile.⁵⁸

Il contributo di Smith fu al tempo stesso critico e propositivo, tanto un attacco alle fonti ideologiche del potere mercantile quanto un'affermazione di ciò che avrebbe favorito gli industriali emergenti. Gli industriali, per quanto ancora in uno stadio di sviluppo primitivo quando Smith scriveva, godevano già di costi molto minori, se paragonati a quelli del lavoro a domicilio. Smith lo percepì, sebbene lo attribuisse meno alle nuove macchine che alla parcellizzazione delle operazioni in fabbrica e alla specializzazione sulle singole parti. I vantaggi così ottenuti dalla divisione del lavoro portavano alla specializzazione regionale e nazionale della produzione e diventavano un argomento a favore della libertà di scambio, all'interno e all'estero. Le bardature protezionistiche del capitalismo mercantile erano un ostacolo su questa strada e dovevano quindi essere smantellate. La rimozione delle norme restrittive del commercio rispecchiava gli interessi degli industriali; con i loro costi più bassi, essi avevano tutto da guadagnare dalla libertà di fare concorrenza ai mercanti locali. Il manifatturiere inglese o scozzese godeva di un largo anticipo nello sviluppo industriale, e perciò aveva poco da temere dalla concorrenza di produttori analoghi in altri paesi e tutto da guadagnare da un principio che sosteneva il suo diritto di accedere ai loro mercati.⁵⁹

Su un piano più vasto, Smith identificava la ricerca dell'interesse economico personale con il bene pubblico. L'uomo d'affari così motivato « pensa solo al proprio guadagno ed è, come in molti altri casi, guidato da una mano invisibile per promuovere esiti che non erano nelle sue intenzioni ».⁶⁰ Sarebbe difficile immaginare un'idea più utile al potere industriale e nessuna, infatti, è servita tanto a lungo. L'industriale non aveva bisogno di presentarsi come un pubblico benefattore; in ogni caso sarebbe stato poco convincente.⁶¹ Alle sue azioni veniva conferita virtù da una legge superiore alla quale egli, per quanto sordidi o egoistici fossero i suoi fini e le sue motivazioni, era interamente soggetto.

Smith non era completamente funzionale al capitalismo industriale, e certamente non lo sarebbe stato a lungo. A causa della sua posizione antimercantilistica aveva gravi dubbi sulle grandi società privilegiate e quindi, implicitamente, ne avrebbe avuti sulle grandi società anonime che ne sarebbero discese. I dirigenti d'azienda moderni tributano a Smith un omaggio che egli non restituirebbe loro. Imbarazzante era anche la sua opposizione al monopolio, quello di una singola azienda o quello derivante da un'intesa tra aziende. La concorrenza era un freno necessario al potere industriale, ma nella visione di Smith esisteva in equilibrio instabile. Nessuno l'avrebbe accettata, se avesse potuto limitarla o evitarla.⁶² E una volta soppressa la concorrenza, si sarebbe ritirata anche la mano invisibile. Questa precisazione sarebbe stata fonte di notevole imbarazzo nei successivi duecento anni, specialmente negli Stati Uniti, dove le grandi *corporations*, facendosi

scudo con la mano invisibile, avrebbero asserito, in barba a ogni prova contraria, che la necessaria concorrenza prevaleva ancora.

Gran parte della forza di convincimento sociale di Adam Smith deve essere attribuita al suo ostinato rifiuto di fare delle concessioni a coloro il cui potere egli sosteneva e accresceva. Era senza dubbio un uomo indipendente, e nessuno può insinuare che fosse una creatura di coloro i cui interessi egli serviva e il cui potere legittimava.⁶³ Il condizionamento che risultò utile al potere industriale non fu certo necessariamente intenzionale o in malafede. Nondimeno, la sua funzionalità verso gli interessi economici fu ciò che lo rese accettabile.

Nei cento e più anni che seguirono la pubblicazione della *Ricchezza delle nazioni* le fonti e gli strumenti del potere capitalista furono molto rafforzati. Negli Stati Uniti entrarono in scena personalità di grande rilievo ed energia - Vanderbilt, Gould, Rockefeller, Harriman, Carnegie, Frick, Morgan e altri - e loro omologhi, forse un po' meno appariscenti, apparvero in Gran Bretagna, Francia e Germania. Si sviluppò una sempre più stretta associazione tra coloro che fondavano e gestivano le grandi imprese industriali, che a quel punto includevano anche le ferrovie, e coloro che, come Morgan, li alimentavano con il capitale finanziario per la creazione o, più spesso, l'acquisizione e la fusione di quelle imprese.

A supporto delle personalità dei grandi imprenditori stava la massiccia aggregazione di proprietà che essi comandavano. Questa, pure, era una fonte di potere molto importante, molto visibile. E sullo scorcio del XIX secolo l'organizzazione industriale divenne sempre più importante. Già nella seconda metà del secolo scorso, come ha sottolineato Alfred D. Chandler jr.,⁶⁴ la grande impresa stava cessando di essere la *longa manus* del capintesta. Incominciava a essere governata dalla struttura gestionale, comprendente una gamma di specialisti e di tecnici, che in seguito sarebbe stata chiamata il management. L'organizzazione stava emergendo, nel capitalismo industriale, come fonte di potere; alla fine avrebbe sostituito la proprietà come fonte dominante.

Con i mutamenti nelle fonti del potere ci furono quelli negli strumenti esecutivi. Il potere punitivo non scomparve; rimase disponibile attraverso lo Stato o il servizio d'ordine aziendale. Ma era di scarsa importanza se paragonato al massiccio spiegamento di potere remunerativo. Ciò era soprattutto evidente nei milioni di lavoratori che in tutti i paesi industrializzati erano mobilitati al servizio del sistema industriale, e si poteva notare anche nel meno severo potere dei produttori sopra i consumatori, una sottomissione che, in casi come quello di Rockefeller sugli utenti del kerosene e di Vanderbilt e delle sue ferrovie sugli spedizionieri, era stata pesante. Il potere remunerativo si estendeva fino alla compera di deputati e altri pubblici funzionari al fine di ottenere l'appoggio del potere statale. Negli ultimi anni del secolo scorso ci si riferiva comunemente al Senato degli Stati Uniti come a un club di ricchi: altro modo per dire che era lo strumento ben retribuito dell'era capitalista.

Tuttavia, la realizzazione più interessante e probabilmente la più importante del capitalismo al suo apogeo fu il suo continuo ricorso al potere condizionatorio e il continuo adattamento di quest'ultimo alla realtà del momento. Molto di quel condizionamento era ancora di origine britannica: è un tipo di servizio nel quale, fino agli ultimi tempi, la Gran Bretagna è stata maestra. Esso attirava gli sforzi di una notevole serie di studiosi che raffinarono ed estendevano i primi principi smithiani. Tutti, in un modo o nell'altro, producevano idee tali da appoggiare la sottomissione al potere degli industriali.

Pure, nelle prime fabbriche, i salari degli operai erano minimi, in confronto ai profitti degli imprenditori. Nessuno poteva dubitare del fatto che il sistema trattava i suoi diversi

membri in modi radicalmente differenti, e il contrasto era reso più evidente dalla circostanza che il capitalismo industriale, più del mercante suo predecessore, viveva nelle immediate vicinanze dei suoi operai. L'ineguaglianza, la differenza dei livelli di vita, si direbbe oggi, era drammaticamente visibile. Il condizionamento sociale necessario per renderla accettabile venne in un modo straordinariamente efficace dagli scritti di due personaggi molto influenti, David Ricardo (1772-1823) e Thomas Robert Malthus (1766-1834), amici e coetanei, che si trovarono d'accordo nell'attribuire i bassi salari e la conseguente ineguaglianza alla prodigiosa e devastante fertilità delle classi lavoratrici; la loro sfrenata natalità era la causa della loro miseria. Ciò manteneva i salari a livelli di sussistenza, il punto di equilibrio al quale, per la forza dei numeri, tendevano. Ricardo la chiamò «legge di bronzo dei salari». Non il perfido capitalista industriale, non il sistema, ma il lavoratore stesso era l'autore delle proprie disgrazie.⁶⁵

Al condizionamento di Ricardo e Malthus si aggiunse l'opinione degli utilitaristi, la cui voce più forte e chiara fu Jeremy Bentham (1748-1832). Bentham e i suoi seguaci sostenevano che ogni atto pubblico doveva essere messo alla prova secondo la norma «il massimo bene per il massimo numero». La politica che meglio serviva questo fine era il *laissez-faire*. La libertà per l'industriale di seguire il proprio interesse era quindi giustificata da un alto principio sociale. Il risultato poteva non essere perfetto, ma era il migliore possibile. Implicita e, in qualche misura, esplicita era l'idea che non tutti possono prosperare; alcuni devono cadere per strada affinché il massimo numero venga beneficato. Sofferenze e povertà erano inevitabili anche in questo migliore dei mondi possibili.

Ma il meglio doveva ancora venire, e venne nella seconda metà del secolo, in Inghilterra, con Herbert Spencer (1820-1903), le cui parole ebbero vasta eco dall'altra parte dell'Atlantico. In opere dall'autorevole impronta accademica, Spencer portò al capitalismo industriale l'argomento decisivo: era la manifestazione del darwinismo nell'ordine sociale; il suo principio regolatore era la sopravvivenza del più adatto. I grandi capitalisti industriali, quali ormai erano, erano grandi perché biologicamente superiori; i poveri erano poveri perché inferiori. La ricchezza era il premio di coloro che erano intrinsecamente migliori; lo sforzo per conseguirla rivelava e nel contempo sviluppava la loro superiorità. La povertà del povero era ora vista come socialmente positiva; contribuiva all'eutanasia degli elementi più deboli della società. William Graham Sumner (1840-1910), di Yale, la voce economica più ascoltata in America a quei tempi, portò l'influenza di Spencer negli Stati Uniti. Così pure, per quanto più alla buona, fece Henry Ward Beecher (1813-1887): «Dio ha voluto che i grandi fossero grandi e i piccoli piccoli».

Ci fu anche l'importante servizio degli edonisti economici e dei loro amici marginalisti. Gli edonisti, meglio rappresentati negli scritti di William Stanley Jevons (1835-1882), sostenevano che lo scopo permanente e globale dell'uomo è sempre di massimizzare il piacere e minimizzare il dolore. A questo fine il servizio dei beni, la loro utilità, era essenziale. Di conseguenza lo era quella degli industriali che li producevano. Jevons fornì inoltre il materiale per il calcolo principale relativo al benessere umano, l'aggiustamento degli acquisti in modo che ciascuno sia esteso fino al punto nel quale il piacere o almeno la soddisfazione ricavati da ciascuno di essi sia il medesimo: in gergo, sia eguagliato al

margine. La precisione di questo esercizio, ne conseguiva, e non i prezzi o l'efficienza dell'industriale, è ciò che conta per il benessere umano.

Ulteriore e durevole condizionamento venne da Vilfredo Pareto (1848-1923), il grande sociologo ed economista italiano che si occupò esplicitamente dell'ineguaglianza nella distribuzione del reddito in regime di capitalismo avanzato. Tale distribuzione ineguale, stabile, era una costante in paesi industriali diversi, in momenti diversi. Da ciò concluse che questa «costanza dell'ineguaglianza nella distribuzione del reddito riflette l'ineguaglianza dell'abilità umana, che è una categoria naturale e universale».⁶⁶

Data la fin troppo evidente ineguaglianza sotto il capitalismo rampante, sarà pure evidente la comodità di questa conclusione. Tracce della «legge» di Pareto sono rimaste per molti decenni nei corsi di economia.⁶⁷

In aggiunta a quanto detto sopra c'era la continua celebrazione del mercato. Non solo il suo libero funzionamento procurava il massimo bene al massimo numero, ma era anche un efficace antidoto - oltre che una copertura - al potere del capitalismo industriale. I prezzi venivano fissati dal mercato. I salari erano fissati dal mercato. Così lo erano i prezzi di tutti gli altri fattori della produzione. Le decisioni in merito alla produzione erano prese in risposta al mercato. Su nessuna di queste cose gli industriali avevano potere; di conseguenza non ci poteva essere alcuna preoccupazione legittima circa il suo esercizio. Solo coloro che non erano abbastanza istruiti sulla natura del mercato potevano credere che esistesse un tale potere. Lì c'era il supremo exploit condizionatorio di quella che fu poi chiamata l'economia classica. Essa riferiva il potere degli industriali, indipendentemente dalle loro intenzioni, a fini sociali positivi; inoltre negava l'esistenza di tale potere. E insegnava queste cose a tutti coloro che cercavano di capire il funzionamento del sistema.⁶⁸ Questo insegnamento, superfluo il dirlo, continua ancora. Nulla è così importante, nella difesa della grande impresa moderna, quanto l'argomentazione che il suo potere non esiste, che tutto il potere è affidato al gioco impersonale del mercato, che tutte le decisioni sono risposte alle istruzioni del mercato. E nulla è più utile del fatto che i giovani vengano condizionati a crederci.

XIII - La risposta

Abbiamo visto che ogni esercizio di potere provoca un esercizio generalmente simile e di segno opposto. Così avvenne al potere del capitalismo rampante. La risposta che suscitò ebbe inizio verso la metà del secolo scorso, per quanto avesse avuto qualche prodromo. Essa ebbe il suo centro non nella relativamente blanda sottomissione di coloro che consumavano i prodotti del capitalismo industriale (per quanto in qualche caso, come quello degli utenti delle ferrovie, dei consumatori di petrolio e altri, anche questi si siano fatti sentire) ma nella molto più globale, molto più pesante sottomissione chiesta ai lavoratori. Le sue fonti non furono nella proprietà, ma nella personalità e nell'organizzazione. La personalità fu quella di Karl Marx, aiutato, spalleggiato e finanziato dal suo amico di tutta una vita Friedrich Engels. L'organizzazione consisté nell'Associazione internazionale dei lavoratori del 1864, usualmente detta la Prima Internazionale, madre di un gran numero di gruppi più piccoli e posteriori.

Quanto agli strumenti per rendere esecutiva la Rivoluzione marxista, non ci fu un'insistenza apprezzabile sul potere punitivo, per quanto fosse ovvio che esso sarebbe stato necessario per rovesciare il capitalismo nei suoi ultimi e indeboliti giorni. Né fu immediatamente implicato alcun potere remunerativo: questo sarebbe stato, invece, il premio di tempi migliori, dopo la Rivoluzione. Lo strumento marxista fu in modo preponderante il potere condizionatorio, con la quasi totale esclusione degli altri mezzi esecutivi. Fu a esso che Marx si dedicò per tutta la vita, come fecero anche i suoi seguaci. I suoi scritti - *Il capitale*, *Il Manifesto del Partito Comunista* e numerosi scritti minori - furono l'equivalente di ciò che erano la Bibbia e il Corano per i credenti. Da quelle opere, attraverso migliaia di discorsi, riunioni, gruppi di studio e assemblee di operai, venne l'istruzione per i suoi accoliti. Come esercizio di potere, seguì e, sotto vari aspetti, fu pari a quello della Chiesa stessa. Attaccando la proprietà come fonte di potere, Marx mostrò, come nessun pensatore laico prima di lui, quanto il condizionamento sociale possa essere uno strumento per esercitarlo.⁶⁹

L'uso che Marx fece del potere condizionatorio andò a colpire simmetricamente gli economisti classici (che erano la fonte del potere condizionatorio del capitalismo industriale) e anche - un punto fondamentale della critica marxista - il tegumento che teneva insieme il sistema capitalista. Egli accettò un principio basilare già postulato da Smith e Ricardo: i beni hanno valore in proporzione al lavoro che vi è incorporato: la teoria del valore-lavoro. Ma l'argomentazione di Marx fu che solo una frazione di questo valore veniva riconosciuta all'operaio con il salario; il capitalista si appropriava del plusvalore sotto forma di interessi, profitti e rendite. I salari erano tenuti bassi dalla pressione dei disoccupati, l'onnipresente esercito industriale di riserva, bisognoso di lavoro. Se i salari fossero cresciuti per un'innaturale scarsità di lavoratori, ciò avrebbe provocato una crisi, oggi diremmo una depressione. Simili crisi, ricorrendo sempre più gravi, avrebbero in ultimo posto fine al potere capitalista. Anche il grande processo di concentrazione capitalista avrebbe contribuito a provocare la fine: i grandi capitalisti avrebbero inghiottito i piccoli o li avrebbero proletarizzati. Non la concorrenza cara agli economisti classici ma il monopolio che essi condannavano riservava il futuro. Insieme con le crisi, l'infiacchimento e la debolezza derivanti dalla concentrazione avrebbero determinato il collasso finale. Pur affermando che il sistema sarebbe caduto in gran parte a causa della propria elefantiasi, Marx non escludeva un qualche ricorso al potere punitivo - l'azione rivoluzionaria - quando fosse venuto il giorno.

Vedendo lo Stato dei suoi tempi come lo strumento del potere capitalista - «un comitato esecutivo per gestire gli affari della classe dominante nel suo insieme» - Marx naturalmente vedeva il Governo postrivoluzionario come lo strumento dei lavoratori trionfanti: lo Stato operaio. In tale Stato, inutile a dirsi, i lavoratori avrebbero goduto in pieno il frutto delle loro fatiche. L'organizzazione che avrebbe reso tutto ciò possibile rimaneva, forse opportunamente, oscura. Se fosse stata interamente considerata la struttura burocratica che sarebbe risultata necessaria, si sarebbe probabilmente perso qualche consenso.⁷⁰

Quanto detto sopra, e ovviamente molto di più, passò dalla penna di Marx entro il credo condizionato che sosteneva il suo potere. Fu, e rimane, un'impresa straordinaria. Per un secolo e più dopo essere stato scritto, avrebbe catturato le menti e quindi deciso la sottomissione di milioni di esseri umani. E la sua efficacia sarebbe stata testimoniata *a contrario* da coloro che lo avrebbero disapprovato e temuto. La propaganda marxista - il condizionamento sociale da parte di Marx e dei suoi seguaci - divenne sinonimo di male collettivo. L'insegnamento marxista nelle scuole e nelle università e i libri marxisti nelle biblioteche suscitarono profonde preoccupazioni come strumenti del suo potere. Coloro che condividevano le sue idee vennero tenuti ai margini della società; non si affidarono loro gravi responsabilità pubbliche o private. Come Marx correttamente sentì la forza del potere condizionatorio che egli sfidava, così coloro che resistettero a lui sentirono il suo potere.

Ma per grande che fosse, e per grande che fosse la paura che aveva suscitato, il potere marxista fallì dovunque, nei paesi industrializzati, di fronte alle manifestazioni normali del potere capitalista industriale. Questo, combinando la proprietà e l'organizzazione come fonti di potere con un forte spiegamento di potere remunerativo e condizionatorio, si rivelò troppo forte. Il marxismo raggiunse il successo in comunità ampiamente o del tutto preindustriali come la Russia e la Cina,⁷¹ dove fu aiutato dal collasso dello Stato preindustriale quale risultato della guerra e di conflitti interni. In ambedue i casi l'organizzazione marxista e il condizionamento sociale entrarono in un vuoto di potere, un contesto nel quale personalità, proprietà e organizzazione si erano dissolte come fonti di potere e gli strumenti punitivo, remunerativo e condizionatorio erano diventati irrisonanti o quasi.

Sebbene Marx non sia praticamente riuscito nell'Europa occidentale e in Giappone, il suo condizionamento sociale vi è stato profondo e duraturo. Non fu altrettanto influente in Inghilterra, dove un socialismo parlamentare meno rigido fece propria la risposta al capitalismo. Ed ebbe scarso effetto tra gli operai americani. Ancora una volta le ragioni diventano chiare quando si seziona il corpo del potere. Marx, come personalità, era distante dagli Stati Uniti, ben lungi dal dire qualcosa al lavoratore americano. L'organizzazione marxista non si estese effettivamente al di là dell'Atlantico. Più di tutto, il condizionamento sociale, di estrema importanza in Europa, lo era meno negli Stati Uniti, dove la proprietà era più diffusa e i salari più alti. Inoltre il lavoratore americano non vedeva la propria sottomissione al datore di lavoro come inevitabile; poteva trovare un altro lavoro o, al limite, andare nel West. Il regime politico, per quanto funzionale ai bisogni del capitalismo industriale, dava tuttavia un'impressione di democraticità maggiore di quanto non facessero quelli europei. È infine possibile, dopo tutto, che i lavoratori americani fossero intellettualmente più distanti dal condizionamento sociale indotto dal pensiero economico e politico di quanto non lo fossero i loro colleghi europei. Non entrava nelle loro discussioni quotidiane, non aveva una parte di rilievo nelle loro letture o nell'istruzione che avevano ricevuto.

Con questo non si vuol dire che il potere del capitalismo industriale negli Stati Uniti non abbia provocato anch'esso uno sforzo di segno contrario. Mentre trascorrevano il XIX secolo, i proprietari più piccoli, e in particolare i contadini, si trovarono in crescente contrasto con gli industriali, e ancor più con i loro alleati in campo finanziario, che si riteneva esercitassero il loro potere per tenere bassi i prezzi dei prodotti e alti i costi dell'azienda agricola, compreso il costo del denaro. Ciò produsse il condizionamento sociale - l'agitazione in senso opposto, particolarmente contro il mondo della finanza - che si estese da Andrew Jackson a William Jennings Bryan.

[Andrew Jackson (1767-1845) fu presidente degli Stati Uniti dal 1829 al 1837. Per Bryan si veda p. 55. [N.d.T.]]

Per la classe operaia i Cavalieri del Lavoro (Knights of Labor) e gli International Workers of the World (IWW) diedero pure breve ma vigorosa espressione al malcontento. Tuttavia né la risposta contadina né quella operaia ebbero successo di fronte allo

spiegamento molto superiore dei vari elementi costitutivi del potere industriale e finanziario.

Alla fine del secolo Thorstein Veblen mise in ridicolo con eccezionale abilità le pratiche sociali e i riti della grande borghesia industriale. Negli anni che seguirono i *muckrakers*

[Letteralmente «rastrellatori di letame» (l'epiteto fu loro dato spregiativamente da Theodore Roosevelt nel 1906). La loro attività si colloca principalmente negli anni 1903-1912. [N.d.T.]]

resero di pubblico dominio l'avarizia, la cupidigia e, superfluo dirlo, gli abusi di potere dei capitalisti. Anche questo conseguì un certo condizionamento culturale, ma non costituì mai una seria minaccia.

Una reazione più articolata e durevole al potere industriale negli Stati Uniti venne non da Marx ma dall'interno stesso della dottrina economica classica. Secondo tale dottrina, il potere capitalista doveva essere controbilanciato dalla concorrenza sul mercato e si doveva risolvere in un servizio per il pubblico, quale che fosse l'intenzione di chi lo deteneva. La dissidenza interna al potere industriale negli Stati Uniti accettava che così stessero le cose, salvo l'osservazione che i monopoli - la cui esistenza era innegabile in settori come l'acciaio, il petrolio, il tabacco e le ferrovie - erano concretamente in contrasto con l'ideale della concorrenza. La risposta al potere che essa chiedeva era quindi di ristabilire la concorrenza in quei rami d'industria o, se ciò fosse stato impossibile, introdurre una normativa opportuna. Così la risposta al potere capitalista industriale prese la forma di proposte per spezzare i grandi trust, per l'emanazione di leggi a questo proposito e per regolamentare le ferrovie. E qualche risultato ci fu: la legge per il commercio tra uno Stato e l'altro dell'Unione (Interstate Commerce Act) nel 1887, la legge Sherman contro i monopoli (Sherman Antitrust Act) tre anni dopo e le leggi Clayton e della Federal Trade Commission durante la presidenza di Woodrow Wilson. In tutte queste azioni coloro che reagivano contro il potere industriale accettavano le premesse basilari del condizionamento capitalistico industriale. La positività del mercato non era messa in dubbio; solo era necessario che la politica ispezionasse e intervenisse là dove le premesse non erano operanti.

Era però, quanto al potere del capitalismo industriale, una risposta in gran parte inoffensiva. L'applicazione delle leggi antitrust comportò una gran mole di lavoro e di onorari per gli avvocati e qualche disturbo e spesa per coloro il cui potere veniva così sfidato. Ebbe, tuttavia, un effetto trascurabile sugli sviluppi del sistema industriale, compresa la concorrenza, e quindi sulla fonte determinante del potere industriale. (Non ci fu una differenza apprezzabile negli sviluppi del sistema e della relativa concentrazione negli Stati Uniti, dove promuovere la concorrenza era un impegno dello Stato, e in Europa, dove non venne fatto alcuno sforzo del genere.) Nello stesso tempo la carica psicologica e l'impegno di coloro che reagivano al potere industriale vennero incanalati in modo inoffensivo in richieste e speranze che le leggi antitrust fossero applicate: una speranza che, a dispetto dell'esperienza, non è ancora del tutto morta. E anche coloro che erano più contrari al potere industriale poterono continuare a istruire i giovani su quanto la concorrenza fosse auspicabile e su come un giorno si sarebbe realizzata. Se il

capitalismo industriale avesse esso stesso progettato la risposta ideologica al proprio potere, difficilmente avrebbe potuto fare di meglio.

Un'ultima parola sul ruolo del potere statale nell'età del capitalismo rampante. L'osservazione immortale di Marx che lo Stato è il comitato esecutivo delle classi dominanti deve la sua fama più al nocciolo di verità che così brillantemente esprime che al suo essere una precisa descrizione della realtà. Il potere dello Stato - le sue leggi e la loro sanzione punitiva, il suo potere remunerativo (come, per esempio, nella concessione di terre alle ferrovie americane e canadesi) e il suo generico condizionamento sociale attuato tramite l'istruzione scolastica e la ripetizione della saggezza convenzionale sul valore del lavoro, dell'obbedienza, dell'aiutarsi da soli, della frugalità dignitosa e così via - venne esercitato per conto del potere industriale e molto spesso dietro suo ordine. Lo Stato era un'estensione degli strumenti per l'attuazione del capitalismo industriale; faceva per il capitalismo industriale ciò che quest'ultimo non poteva fare da solo. Che il Governo degli Stati Uniti o quello del Regno Unito potessero essere visti come nemici del business, un'opinione oggi banale, non sarebbe entrato nella mente di nessuno alla metà del secolo scorso.

Ma sarebbe pure sbagliato assegnare lo Stato ottocentesco esclusivamente al servizio del grande capitalismo industriale. I singoli cittadini, con il privilegio della libertà individuale, avevano un diritto simile sui pubblici poteri. Lo Stato proteggeva anche le persone, non solo la proprietà, e, sia pure in forma embrionale, poteva essere invocato a difesa delle persone anche contro le angherie dei proprietari. E altri interessi - contadini, piccoli imprenditori, associazioni religiose, in alcuni paesi industriali anche i vecchi proprietari terrieri - avevano una certa voce in capitolo.

Né tutto il potere dello Stato veniva esercitato per conto o a richiesta di altri. Attingendo dalle proprie fonti - le sue suggestive personalità (presidenti, primi ministri, altre figure politiche), le sue proprietà e la sua organizzazione che si andava sviluppando - lo Stato impiegava i poteri punitivo, remunerativo e condizionatorio anche per i propri fini. Erano inoltre già in atto, particolarmente nell'organizzazione, alcune tendenze che nel XX secolo avrebbero fatto dello Stato una forza indipendente nell'esercizio del potere. Esse avrebbero, come vedremo, fatto della parola «burocrazia» un sinonimo di tale esercizio autonomo e del suo supposto abuso.

Nessuno che guardi al ruolo avuto dalle idee pro o contro il capitalismo nel secolo scorso - e parzialmente in questo - può dubitare della loro funzionalità all'uno o all'altro scopo. L'ideologia fece in modo da far apparire il capitalista industriale come lo strumento disarmato e benigno del mercato; dal lato opposto egli fu dipinto come la causa prima dell'asservimento e dello sfruttamento dei lavoratori. Tale fu la forza del condizionamento sociale sia per conto del potere del grande capitalismo sia nella risposta simmetrica a esso. Rimane una domanda sfiorata nel capitolo precedente: fino a che punto questo condizionamento sociale fu deliberato e consapevole? Fino a che punto fu determinato da persone - Smith, Ricardo, Malthus, Bentham, Spencer, Marx, Engels - che credevano veramente di descrivere la realtà?

In maniera preponderante fu il secondo caso. Nessuno, certo, può supporre che il condizionamento sociale efficace sia sempre effettuato solo da persone che credono in quello che dicono. Nei tempi moderni la grande e costosa industria delle relazioni pubbliche e della pubblicità mette in mostra virtù personali, aziendali e politiche e persegue fini legislativi e di mercato in uno spirito di assoluto artificio. Coloro che vi sono lucrosamente coinvolti non si sognerebbero nemmeno di credere a quello che inventano o raccontano. L'artificio è un mestiere nel quale la verità non entra. In modo più sottile, accademici e scrittori che trattano argomenti sociali tengono conto del loro pubblico e misurano la qualità delle loro idee dall'ampiezza del consenso che ricevono da quelli che contano.

Ma non era così per i grandi esponenti del condizionamento capitalista. O per Marx. Non si può ovviamente immaginare che i classici difensori del capitalismo ruggente fossero totalmente insensibili al consenso che suscitavano, né che Marx, uomo di notevole indipendenza per temperamento, scelta di vita e convinzioni, fosse indifferente alla reazione dei lavoratori o incapace di adattare i suoi scritti e discorsi per facilitarla. Ma la più forte difesa del capitalismo - il condizionamento sociale più poderoso - venne da persone che credevano profondamente nell'analisi, descrizione e consiglio che offrivano. E lo stesso per coloro che lo attaccarono. Il condizionamento sociale non nacque da esperti in artifici. Provenne, inizialmente, da persone convinte di essere in profonda armonia con la verità.

XIV - L'era dell'organizzazione

Il condizionamento sociale del capitalismo rampante fu vasto e profondo. Altrettanto lo fu la risposta da lui suscitata. E ambedue stendono la loro ombra ancora sui nostri giorni. Il mercato rimane per molti l'antidoto al potere industriale; la moderna società per azioni è ancora guidata - si pensa - da una mano invisibile verso ciò che socialmente è il meglio. Le idee marxiste sono ancora uno spettro del male, o della speranza. E qui si trova uno dei problemi del condizionamento sociale come strumento di potere: esso è accettato come realtà da coloro che lo usano, ma, mentre le condizioni sottostanti mutano, il condizionamento non cambia. Poiché esso è considerato *la* realtà, nasconde la realtà nuova. Così avviene per il più recente fra i grandi cambiamenti nella dinamica del potere, l'ascesa dell'organizzazione come fonte di potere e il corrispettivo indebolirsi, in confronto a essa, della personalità e della proprietà. La vecchia visione dell'ordine economico è ancora professata, e per essa viene ancora prescritta una certa politica. Nel frattempo si determina un nuovo ordine, ed è quello che conta oggi, ma su di esso il vecchio condizionamento sociale sparge una fitta nebbia.

L'ascesa dell'organizzazione nei tempi moderni è, per coloro che la vogliono vedere, chiaramente visibile. La sua influenza si sente in economia, in politica e nel caso speciale e sinistro del potere militare; si manifesta in mille forme di mobilitazione civica o sedicente tale, volta a ottenere per interessi particolari la sottomissione di altri, sia direttamente sia per intervento dello Stato. La grande impresa controllata dal management, il sindacato, lo Stato burocratico moderno, gruppi di agricoltori e di petrolieri che lavorano in stretta intesa con il governo, associazioni di categoria e lobby sono tutte manifestazioni dell'era dell'organizzazione. Tutte stanno a indicare un relativo declino della personalità e, sia pure un po' meno, della proprietà come fonti di potere. E tutte significano un'enorme crescita della tendenza ad appoggiarsi sul condizionamento sociale come strumento per l'esercizio del potere. Come abbiamo già osservato, la proprietà deve molto di quel tanto di importanza che le resta come fonte di potere non alla sottomissione che compra direttamente ma al condizionamento specifico attraverso i media - comunicati commerciali alla radio e alla televisione, pubblicità stampa e le capacità professionali delle agenzie di pubblicità e di relazioni pubbliche - per i quali può pagare.

Lo spostamento delle fonti di potere nell'impresa commerciale moderna è di una chiarezza esemplare. Le personalità dominanti del capitalismo rampante sono scomparse. Nel secolo scorso e ben addentro nel nostro, i nomi dei grandi imprenditori erano sinonimi del panorama industriale americano. E lo stesso avveniva, in modo un po' meno sensazionale, negli altri paesi industriali. Oggi, fuori di quella specifica industria e non sempre nemmeno dentro, nessuno conosce il nome dei capi della General Motors, Ford, Exxon, Du Pont o altre grandi corporation. La personalità torreggiante è stata sostituita da un gruppo di dirigenti, l'imprenditore ha dovuto cedere all'uomo senza volto dell'organizzazione. Di qui il declino della sottomissione che un tempo poteva essere ottenuta dalla personalità.

La stessa cosa, più o meno, per la proprietà. Nell'era del capitalismo rampante nessuno avrebbe potuto dubitare del potere che derivava dal possesso del capitale. Era la proprietà che conferiva il diritto di dirigere l'impresa, che dava accesso all'influenza sui corpi legislativi, su presidenti e primi ministri e sul pubblico in generale. La proprietà come fonte di potere nell'industria non è trascurabile neppure oggi - come sempre, in queste materie non ci sono esempi allo stato puro - ma ha, nondimeno, sofferto di un forte declino relativo. Le prime mille imprese industriali degli Stati Uniti, tutte grandi organizzazioni, rappresentano mediamente due terzi di tutta la produzione privata di beni e servizi, e la concentrazione dell'attività economica ha seguito un processo analogo negli altri paesi industriali. In poche di queste grandi aziende e in nessuna delle maggiori la proprietà del singolo azionista dà accesso all'autorità nell'impresa. È così da un pezzo: sono passati cinquant'anni da che due studiosi d'avanguardia, Adolf A. Berle jr. e Gardiner C. Means, conclusero che nella maggior parte delle duecento maggiori imprese degli Stati Uniti il controllo era passato al management, il che significa che i manager eleggevano il consiglio d'amministrazione che poi, con una specie di incesto aziendale, sceglieva i dirigenti che lo avevano scelto.⁷² Il continuo trasferimento del potere dai proprietari ai manager - dalla proprietà all'organizzazione - è stato sempre più una caratteristica saliente dello sviluppo industriale successivo.

Due fattori contribuirono al declino della proprietà in rapporto al management. Col passar del tempo, le partecipazioni di controllo nelle imprese furono disperse per eredità, inclusa, inevitabilmente, quella che toccò a eredi completamente squalificati, per attitudine o intelligenza, a esercitare il potere che la proprietà conferiva loro. Nello stesso tempo, il compito di dirigere un'industria divenne sempre più complesso. Dimensione d'impresa, complessità tecnologica e il bisogno di una dirigenza specializzata e di un marketing qualificato si unirono per escludere dal processo decisionale coloro il cui titolo principale era di essere i proprietari. Il potere passò oltre la portata intellettuale di chi non partecipava a questi processi, e quindi oltre la sua possibilità di intervenire effettivamente. E sempre più le decisioni nell'impresa emersero non dalla singola competenza di un qualsiasi individuo, ma dai numerosi contributi di specialisti riuniti in commissioni o che lavoravano fianco a fianco tutti i giorni.⁷³

Il declino della proprietà in rapporto all'organizzazione come fonte di potere non è stato accettato facilmente. Alla proprietà si riconosce ancora una certa capacità di legittimazione. La sua importanza è affermata da pratiche quasi religiose; ai giovani si insegna ancora che il potere *in ultima istanza* nell'impresa moderna risiede negli azionisti. «Quando, per esempio, John acquistò una nuova emissione di azioni della Keim Corporation, l'anno scorso... [ciò gli conferì] voce per decidere della gestione della “sua” azienda quando si incontra con gli altri azionisti nell'assemblea annuale.»⁷⁴ Nelle università, professori e studenti fanno il loro lavoro convinti che, attraverso l'esercizio del voto nelle assemblee degli azionisti, il loro istituto può modificare sostanzialmente le decisioni societarie. Nelle assemblee annuali degli azionisti si tributa un devoto omaggio alla proprietà, facendo riferimento obbligatorio, come indicato nella *brochure* del Ministero del Commercio, alla «vostra società». Nessuna decisione importante del management viene minimamente modificata da queste cerimonie.⁷⁵

Con il passaggio delle fonti di potere dalla personalità e proprietà all'organizzazione, si ebbe una marcata diminuzione dell'efficacia relativa del potere remunerativo e, come ci si poteva aspettare, una forte crescita nell'esercizio del potere condizionatorio. Ciò era evidente, fra l'altro, nei rapporti tra l'impresa industriale e il sindacato, dei quali abbiamo già fatto cenno. Il sindacato, come esercizio di potere controbilanciante nella compravendita del lavoro, era emerso già prima dell'era dell'organizzazione. Abbiamo visto che aveva incontrato, da parte degli imprenditori prima maniera - Henry Clay Frick, Henry Ford e Sewell Avery, per restare negli Stati Uniti⁷⁶ - un'opposizione molto più dura di quella che avrebbe trovato negli uomini dell'organizzazione. L'industriale-proprietario era spesso interessato al potere in sé, a sottomettere gli operai come atto di volontà e decisione personali; un responsabile delle relazioni sindacali, invece, viene apprezzato anche per la sua capacità di mantenere la pace sociale. Inoltre - fatto non secondario - non sta difendendo contro gli operai la proprietà personale. L'era dell'organizzazione ha quindi comportato un notevole alleggerimento del potere remunerativo un tempo esercitato sulla forza-lavoro.⁷⁷

Quanto poi all'esercizio dello stesso genere di potere sui consumatori o clienti, il cambiamento avvenuto con l'ascesa dell'organizzazione fu più sottile e, sotto certi aspetti, contraddittorio nei suoi effetti pratici. In questo campo, come in quello del lavoro salariato, il potere consiste in sostanza nell'ottenere la massima sottomissione col minimo costo. Molto si può avere con poco se il bisogno del compratore è forte e non ci sono alternative accessibili; il consumatore viene sfruttato, né più né meno del lavoratore nelle stesse condizioni. L'esempio classico di un simile esercizio del potere è il monopolio di qualche prodotto essenziale o comunque molto richiesto per il quale non esista un vero surrogato; non essendoci altri venditori, il bisogno e il potere corrispettivo sono grandi. La concorrenza sarebbe un rimedio; di qui la sua reputazione come antidoto basilare al potere.

L'organizzazione e lo sviluppo industriale con essa associato hanno avuto un marcato, anzi profondo, effetto sulla concorrenza e sul monopolio. Uno degli scopi principali della grande industria, del sindacato, delle organizzazioni di agricoltori, dell'OPEC o di qualsiasi associazione professionale o di categoria, è di eliminare o almeno limitare la concorrenza sul prezzo, di assicurare, per quanto possibile, che non ci sia alcuna alternativa a un prezzo più basso. Nel caso delle imprese industriali moderne ciò non richiede intese formali; basta che anche gli altri capiscano che la concorrenza sui prezzi, se le si lascia prendere la mano, comporterebbe una perdita di potere per tutti. Persino la tradizione classica nella scienza economica ha dovuto generalmente ammettere l'esistenza di una simile restrizione implicita, ciò che si chiama fissazione dei prezzi in regime di oligopolio. Così un proposito fondamentale dell'organizzazione è stato di sfuggire, con successo, alle tendenze limitatrici del potere, altrimenti dette forze calmieratrici, del mercato.

Influenze opposte, però, sono pure entrate in gioco. L'opulenza associata con lo sviluppo industriale moderno ha grandemente diminuito la pressione del bisogno sul

singolo consumatore; l'espansione del numero e della varietà dei beni e dei servizi ha direttamente accresciuto le alternative alla sua portata. La scelta fra i prodotti di consumo è infinitamente più grande che nel secolo scorso, e altrettanto lo sono le fonti di gratificazione e di ostentazione. Di conseguenza il monopolio ha smesso di essere l'orco che era nei primi tempi del potere remunerativo. Coloro che potrebbero essere soggetti alla sua forza hanno ora la possibilità di comprare qualche altra cosa o di non comprare affatto. Un risultato poco pubblicizzato ma altamente significativo è che il monopolio come male sociale ha cessato, negli ultimi tempi, di essere un importante argomento di dibattito nei paesi industriali.

Come conseguenza di questi sviluppi c'è stato un forte spostamento dal potere remunerativo a quello condizionatorio. Una risposta all'eccessiva disponibilità di alternative è persuadere la gente che esse non sono «vere» alternative, ossia coltivare la convinzione che il prodotto o il servizio dei quali si parla hanno qualità inimitabili. Da ciò deriva il moderno ricorso in massa alla pubblicità commerciale. La pubblicità non è, come alcuni vorrebbero far credere, una forma nuova e vitale di concorrenza sul mercato. Piuttosto essa cerca, attraverso il potere condizionatorio, di riprendere qualcosa di quell'autorità sul compratore che un tempo era data dal potere remunerativo.

Il cambiamento si vede anche nella risposta simmetrica dei consumatori al potere dei venditori di beni e di servizi. Quando erano soggetti al potere remunerativo - al potere che chiedeva loro molto per dare poco - essi fondavano cooperative o gruppi d'acquisto per esercitare a loro volta un contropotere dello stesso genere.

Tali raggruppamenti cercavano di comprare di più spendendo meno, sviluppavano fonti di approvvigionamento alternative o facevano appello allo Stato per calmierare i prezzi o comunque indebolire il potere di mercato del venditore. Il prezzo dei prodotti, l'indice del potere remunerativo reciproco, era l'oggetto principale. Ora non è più così. Ciò di cui si preoccupa il consumatore moderno è quasi esclusivamente la pubblicità del prodotto, alla quale oppone un controcondizionamento inteso a scoprire che cosa c'è in essa di vero o verosimile. Ciò è pure manifesto nell'azione degli organismi pubblici per la tutela del consumatore. I prezzi, nel migliore dei casi, vengono all'ultimo posto; al centro dell'attenzione è la veridicità di ciò che la pubblicità afferma, ciò che nella pubblicità viene spacciato per vero. Questo è l'oggetto attuale del movimento dei consumatori; è la risposta coerente al passaggio dall'esercizio del potere remunerativo a quello del potere condizionatorio.

Quando l'industria moderna cerca il supporto dello Stato, lo strumento al quale fa ricorso o che è in ultima analisi coinvolto è ancora una volta il potere condizionatorio. La corruzione vera e propria di deputati e altri pubblici funzionari non è sconosciuta; tuttavia, oggi è considerata come una cosa che ferisce le anime più sensibili, e poi, dopo tutto, è stata in gran parte dichiarata illegale. Il principale esercizio di potere da parte di una società sul legislatore o il pubblico magistrato consiste nel convertirlo ai suoi bisogni o propositi sia direttamente sia agendo sul corpo elettorale dal quale egli dipende. Ciò che si chiama una lobby potente è un raggruppamento d'interessi esperto in questo genere di condizionamento diretto o capace di appellarsi con successo a gruppi e associazioni ricettivi e, per loro tramite, ai loro rappresentanti politici.⁷⁸ A nessuno verrà in mente che le risorse pecuniarie - la proprietà - non continuo in questo rapporto. Tuttavia, esse trovano la loro efficacia non nell'azione remunerativa diretta ma, come già osservato, nel più ampio condizionamento sociale che esse possono comprare, incluso quello che potrebbe essere usato in appoggio a un legislatore compiacente, o contro di lui, se piegasse dal lato opposto.

L'esercizio del potere condizionatorio nello Stato moderno - l'opera di persuasione di membri dei corpi legislativi e titolari di cariche pubbliche, o dei loro collegi elettorali - non è cosa da poco. Balza agli occhi e alle orecchie ed è argomento di grosse preoccupazioni in sede politica. Bisogna, comunque, mantenere un certo senso della misura. Probabilmente non è così efficace come la corruzione diretta - il potere remunerativo - così comune ai tempi del capitalismo rampante. Inoltre, come abbiamo visto in precedenza, il potere remunerativo aveva un nesso inscindibile con la proprietà, e quest'ultima, a sua volta, era per la maggior parte nelle mani dei capitalisti industriali. Il potere condizionatorio richiede anch'esso risorse pecuniarie per pagarsi le diverse forme di persuasione - televisione, radio, inserzioni a pagamento sulla stampa, discorsi, star dietro alle persone - sulle quali si appoggia. Ma anche così è generalmente più accessibile del potere remunerativo del quale ha preso il posto. Le risorse si possono trovare; il denaro si può raccogliere. In qualche misura, anche se spesso molto scarsa, il potere condizionatorio è accessibile a tutti coloro che possono costituire un'organizzazione.

Non solo il potere condizionatorio è più accessibile ad altri, nell'era dell'organizzazione, ma quel tanto di esso che è oggi accessibile alla grande impresa moderna è in qualche modo più debole del potere condizionatorio che nel secolo scorso si associava alla preminenza del capitale o proprietà.

Mentre l'organizzazione di massa che si è manifestata nella grande industria è divenuta il fatto basilare della moderna civiltà industriale, il condizionamento sociale dal quale il suo potere ampiamente dipende non ha tenuto il passo. Al contrario, è rimasto sostanzialmente immutato dai tempi del capitalismo classico. Ancor oggi si sostiene che il potere viene dissolto dal mercato e dalla concorrenza. E ancora si assume che il potere, quali che siano le sue intenzioni, viene sempre guidato verso esiti socialmente desiderabili dal miracolo del mercato e della competizione che vi si svolge. Di

conseguenza il condizionamento sociale del secolo scorso viene perpetuato in circostanze sempre meno plausibili nel mondo delle grandi organizzazioni.

Il continuo uso di strumenti ideologici superati è più che mai evidente nell'insegnamento dell'economia. Il mondo reale è un mondo di grandi organizzazioni - grandi imprese, sindacati e Stato - che interagiscono. L'interazione tra le richieste salariali dei sindacati e i prezzi praticati dalle aziende è diventata la principale causa moderna di inflazione. Ma un libro di testo che prendesse come punto di partenza la realtà di una simile interazione non sarebbe accettabile per uso didattico e, guarda caso, non si presterebbe alle raffinatezze matematiche che sono invece compatibili con l'assunto della concorrenza sul mercato e senza le quali l'insegnamento della scienza economica non è considerato interamente degno di stima.

Il condizionamento sociale che questo insegnamento alimenta consegue un certo effetto. Centinaia di migliaia di giovani per altro intelligenti si trovano con i loro pensieri innocuamente fuorviati dalla considerazione del potere industriale. Abbiamo visto che il potere si può servire in molti modi e che nessun servizio gli è più utile che far credere alla sua inesistenza. «Riconoscere che la microeconomia ha oggi a che fare con un mondo di invadente oligopolio (...) minaccerebbe alcune difese ideologiche basilari del sistema *laissez-faire*.»⁷⁹

Ma il condizionamento sociale, per quanto penetrato in profondità, non si può scontrare in modo troppo evidente con la realtà. La presenza e il potere delle grandi imprese moderne - Exxon, General Motors, Shell, Philips - si nascondono con sempre maggiore difficoltà dietro la foglia di fico del mercato. Di conseguenza, il riferimento alla teoria economica neoclassica, lo strumento condizionatorio dell'istruzione accademica, è venuto ad avere un suono vagamente spregiativo; vi è implicato qualcosa che non è più molto reale. Una volta che l'insegnamento dell'economia viene percepito non come una rappresentazione della realtà ma come un modo per esserne sviati, il suo valore condizionatorio - non c'è da meravigliarsene - cala.

Il conflitto con la realtà si ingigantisce quando il condizionamento sociale classico passa dalle aule universitarie ai discorsi quotidiani dei dirigenti e alle espressioni pubblicitarie e di relazioni pubbliche delle grandi imprese. Le cautele spariscono; il ruolo dispersivo del potere esercitato dal mercato diventa una verità assoluta; si parla della Exxon come se fosse indistinguibile, nel suo esercizio del potere, dal negozio all'angolo o da una farmacia di paese. Di conseguenza, l'effetto di persuasione si riduce a coloro che sono eccessivamente influenzabili, capaci di credere una cosa oggi e un'altra domani. Per altri, un importante effetto del condizionamento sociale perseguito dalla propaganda aziendale (come viene significativamente chiamata) è di coltivare la sfiducia. Ci deve essere qualche cattivo uso del potere quando coloro che con tanta evidenza lo possiedono si danno tanto da fare per negarlo. In tutti i paesi industriali è ora un piccolo tocco di distinzione non credere a quello che si legge o si ascolta nelle prese di posizione pubbliche delle grandi imprese su questioni di interesse generale. Il potere condizionatorio e remunerativo dell'impresa moderna rimane notevole, ma non si può pensare che uguagli il potere remunerativo diretto della grande impresa capitalistica nell'era del capitalismo rampante.

C'è un ulteriore sintomo di questo declino nei rapporti tra la grande impresa moderna e lo Stato. Nel secolo scorso, quando lo Stato era un alleato, un conflitto tra la pubblica amministrazione e il mondo degli affari sarebbe stato impensabile. Ora essi sono ampiamente considerati come nemici. Il condizionamento sociale delle imprese moderne riguarda in massima parte le tendenze prevaricatrici, limitatrici e comunque dannose dello Stato (solo nell'area del potere militare c'è piena armonia tra la pubblica amministrazione e le imprese che ricevono le commesse). In gran parte, la ragione di ciò sta nel passaggio dal potere remunerativo a quello condizionatorio. Il potere remunerativo era inequivocabilmente monopolio dell'impresa a scopo di lucro. I legislatori e titolari di cariche pubbliche che essa comprava non erano certo inclini a mostrarsi ostili verso chi li pagava. Il potere condizionatorio rende lo Stato accessibile anche a molti altri interessi; alcuni di loro sono ostili al potere economico e così contribuiscono alla tensione, reale o apparente che sia, tra le grandi imprese e lo Stato moderno.

Ma anche lo Stato è cambiato; in contrasto con il suo ruolo nel secolo scorso, è molto meno lo strumento di coloro che cercano il potere e molto più un potere per conto proprio. Organizzazione e potere condizionatorio sono una volta ancora le forze operative. Lo Stato moderno racchiude una grande organizzazione - la burocrazia - che a sua volta ha fatto dello Stato, in larga misura, lo strumento dei propri fini.

XV - L'organizzazione e lo Stato

Nel secolo XIX e per alcuni decenni del XX, lo Stato moderno venne in larga misura visto come lo strumento del potere capitalista industriale. Su questo punto Marx, nella tradizione rivoluzionaria europea, andava interamente d'accordo con Thorstein Veblen e Lincoln Steffens,

[Principale esponente dei muckrakers. [N.d.T.]]

nella tradizione critica americana. Era, come abbiamo già osservato, un'esagerazione; lo Stato rifletteva e serviva anche i diversi interessi dei suoi cittadini e di coloro che ne costituivano la struttura. Ma l'accento era indubbiamente posto sul servizio che esso rendeva agli interessi industriali e finanziari.⁸⁰ Fino a molto addentro questo secolo nessuno avrebbe immaginato un conflitto tra la pubblica amministrazione e l'industria, un'attesa comune ai nostri giorni. C'era anche, nel secolo scorso, una certa esclusiva nell'esercizio del potere industriale: direttamente o attraverso lo Stato, esso era «il» potere. Niente poteva rivaleggiare con la personalità, la proprietà e l'organizzazione degli industriali nell'ottenere la sottomissione. Anche questo non è più vero. Una caratteristica saliente dell'era dell'organizzazione è l'enorme numero di gruppi organizzati - sindacati, associazioni di categoria, comitati di azione politica, organizzazioni agricole - che cercano di impadronirsi degli strumenti di potere dello Stato per i loro scopi specifici. E anche il gran numero di organizzazioni all'interno della struttura dello Stato medesimo - dipartimenti, aziende autonome, enti, imprese pubbliche, forze armate - che sono diventate fonti originali di potere. Questi due sviluppi meritano la nostra attenzione.

Lo Stato moderno riunisce nella sua struttura tutte e tre le fonti del potere: la personalità politica, la proprietà (sotto la forma delle risorse che controlla e distribuisce) e l'organizzazione. Manifestamente ha accesso a tutti e tre gli strumenti esecutivi: rimane, come già accennato, quasi il solo possessore del potere punitivo, dispone di un grande potere remunerativo e fa un uso massiccio e crescente del potere condizionatorio. Tutte queste fonti e questi strumenti di potere erano in qualche misura accessibili nel secolo scorso e anche prima. Che cosa è cambiato nella loro importanza assoluta e relativa nella struttura formale di governo e nell'ampiezza e diversità del loro uso da parte di organizzazioni al di fuori di quella struttura: organizzazioni che cercano di far intervenire a loro beneficio gli strumenti di potere dello Stato?

Nel considerare l'esercizio del potere attraverso lo Stato e da parte di esso, è utile, anzi necessario, distinguere tra gli orientamenti dentro e fuori della pubblica amministrazione e le forze che mediano tra gli uni e gli altri. L'orientamento esterno è costituito dai corpi legislativi, dagli elettori e dalla gran massa di organizzazioni che premono su di loro e direttamente sui corpi legislativi. Mi riferirò a essi come alle istanze di governo esterne. C'è inoltre l'orientamento interno, dato dalla struttura amministrativa permanente, che oggi consiste in un grande complesso di organismi vari. A questi mi riferirò come alle istanze di governo autonome. Esse sono grosso modo, ma non del tutto, sinonimo di ciò che viene chiamato burocrazia.⁸¹ La connotazione spregiativa comunemente attribuita a questo termine esprime i sentimenti di molti, compresi alcuni fra gli ultimi presidenti degli Stati Uniti,⁸² che hanno dovuto fare i conti con il suo potere. Con questo non si deve credere che l'esercizio autonomo o burocratico del potere sia socialmente nefasto. Al contrario, esso serve i più alti scopi della civiltà: protezione del popolo dalle angherie, dallo sfruttamento e dalle offese, ossia disciplina dell'esercizio del potere punitivo; assistenza ai bisognosi; aiuto alla formazione e all'iniziativa industriale; avanzamento del sapere; incoraggiamento delle arti; conservazione delle risorse naturali e mille altre funzioni. Parlando di potere autonomo o burocratico non intendo esprimere un giudizio di valore sui suoi meriti sociali.⁸³

Tra le istanze di governo autonome e quelle esterne c'è, in molti casi, un'istanza intermedia, rappresentata negli Stati Uniti dal presidente, dal suo staff, dai ministri e dai loro collaboratori non appartenenti al quadro permanente. Costoro esercitano potere e ottengono sottomissione ai loro propositi, ma molto di ciò che appare in superficie come un esercizio del potere è in pratica una mediazione tra i pretendenti autonomi e quelli esterni.⁸⁴

Vediamo prima le istanze di governo esterne.

Era profondamente utile all'esercizio del potere industriale che si credesse che ogni potere effettivo venisse dissolto dalla subordinazione dell'impresa al mercato. Abbiamo visto che lo sforzo per inculcare questa credenza sopravvive tenacemente nell'insegnamento dell'economia. Uno schema del genere funziona anche per quanto riguarda il potere della pubblica amministrazione. Niente maschera l'esercizio del potere entro e attraverso lo Stato meglio della filastrocca politica, messa in scena virtualmente come una specie di funzione religiosa, che tutti gli uomini e le donne partecipano allo stesso modo della sovranità nel seggio elettorale e sono soggetti al risultato che esprime la volontà della maggioranza. Questo viene insegnato ai giovani; questo credono coloro che sono veramente buoni cittadini. E questo la pratica quotidiana apertamente, visibilmente, globalmente smentisce. Nel secolo scorso la liturgia democratica nascondeva, per quanto imperfettamente, la compravendita dei voti, la corruzione di coloro per i quali il popolo votava e il potere del denaro sopra il voto esplicito nell'uso del *patronage*.

[Diritto (del partito vincente) di conferire incarichi pubblici ai propri sostenitori. Detto anche spoils system (sistema delle spoglie), termine con il quale è forse più noto al pubblico italiano. [N.d.T.]]

Con tutti questi mezzi i voti dei molti venivano raccolti nell'interesse dei pochi. In questo secolo la liturgia nasconde una forma di sovversione del processo elettorale democratico ancora più ingegnosa. L'elettore è ancora dichiarato sovrano; la sovranità della maggioranza è ancora piegata all'interesse dei pochi. La differenza, nell'era dell'organizzazione, è nel grande numero di organizzazioni, tutte altamente competitive, impegnate nello sforzo di subordinare ai loro propositi l'elettore e i suoi rappresentanti una volta eletti, e lo strumento dominante è ora il potere condizionatorio. Le grandi imprese, l'industria degli armamenti, le imprese in generale, i sindacati, le organizzazioni degli agricoltori, le istituzioni religiose, le associazioni di consumatori e un'infinità di altri organismi con interessi anche più settoriali, ora figurano abitualmente tra le istanze di governo esterne e cercano di catturare l'adesione dei votanti ai loro bisogni o interessi. Oppure cercano quella dei già eletti. La proprietà e il potere remunerativo che ne deriva contano molto per le istanze esterne, ma solo in casi anomali servono a pagare l'elettore o l'eletto; piuttosto, essi sostengono i costi del condizionamento sociale che è diventato lo strumento effettivo del potere.

Nello Stato moderno, e in particolare negli Stati Uniti, questo condizionamento sociale viene esercitato con la massima intensità. Discorsi, pubblicità stampa, comunicati a pagamento attraverso la radio e, soprattutto, la televisione sono di importanza fondamentale nelle campagne politiche odierne. Il volume e la strategia d'impiego di questi strumenti sono ritenuti decisivi per ottenere il consenso, ossia per il potere condizionatorio. Tanto importanti quanto il fatto che il candidato possieda il talento e la preparazione necessari per gestirlo nel modo voluto.⁸⁵

Come ci si poteva attendere, l'esercizio del potere condizionatorio da parte delle

istanze di governo esterne comporta una risposta simmetrica da parte di coloro che gli resistono. Si tratta di un fenomeno molto evidente nello Stato moderno. Coloro che organizzano e cercano di persuadere votanti e legislatori dei mali dell'aborto vengono contrastati da coloro che organizzano e persuadono circa il diritto delle donne a scegliere liberamente. L'opera di organizzazione e persuasione svolta da coloro che cercano riduzioni o esenzioni fiscali - che insistono sul bisogno di incentivi per incoraggiare i loro investimenti o i loro sforzi - viene avversata da coloro che organizzano e persuadono intorno alla necessità di chiudere le scappatoie fiscali. Coloro che vorrebbero le preghiere nella scuola pubblica si trovano di fronte coloro che le vorrebbero confinare in chiesa o in casa, o rinuncerebbero ai loro benefici.

Poiché l'organizzazione e il potere condizionatorio come suo strumento esecutivo sono così facilmente accessibili alle istanze di governo esterne, sono molto usati. Il mero volume dello sforzo ha, a sua volta, un profondo effetto sull'efficacia di questo strumento. Esso viene usato con tanta abbondanza - nell'opera di persuasione diretta, attraverso i media, con discorsi, libri, pamphlet e in altri modi - che votanti e legislatori sviluppano un'immunità a quello che la loro mente non può presumibilmente assorbire. Che tanto ricorso al potere condizionatorio abbia scarso o nullo effetto - ottenga scarsa o nessuna acquiescenza - non lo fa diminuire. È stupendamente accessibile. Inoltre tutti quelli che vi si impegnano ricevono un'impressione di potere personale: sono *loro* che hanno tenuto un comizio, fatto un discorso, parlato alla televisione, fatto uscire comunicati commerciali, pubblicato un libro, scritto un articolo; perciò, *devono* aver esercitato un potere. L'azione surroga il risultato; l'uso di uno strumento di potere viene confuso, ai nostri tempi, con l'esercizio del potere. Su questo, uno degli aspetti dell'illusione del potere, tornerò più avanti.

Fondamentali per il potere condizionatorio delle organizzazioni che operano come istanze di governo esterne sono inoltre i principi organizzativi illustrati nei capitoli VI e VII. In particolare, se l'organizzazione che cerca di sottomettere qualcuno ai propri interessi è forte all'interno - se i suoi membri si sottomettono completamente - la sua capacità di ottenere sottomissione all'esterno, in questo caso quella di votanti e legislatori, è proporzionalmente maggiore. E quanto meno numerosi sono gli interessi che l'organizzazione persegue e per i quali chiede consenso, maggiore sarà la disciplina interna. Grande è il potere esercitato su votanti e legislatori degli Stati Uniti dalla National Rifle Association. Ciò riflette la ristrettezza del suo obiettivo: la conservazione o legalizzazione del diritto a detenere e presumibilmente usare armi micidiali. Allo stesso modo, le organizzazioni che combattono e, un po' meno, quelle che appoggiano i diritti delle donne, la riduzione dell'assistenza pubblica e le leggi antisciopero hanno una simile disciplina e una simile unicità di proposito. Ciò viene riconosciuto tutti i giorni nel rispetto che viene tributato alle lobby che rappresentano un solo interesse o un interesse specifico. Si può osservare a questo proposito che fra le istanze di governo esterne il potere delle organizzazioni conservatrici tende sempre a essere maggiore, in proporzione al numero dei loro partecipanti, di quello delle organizzazioni liberali. Così le organizzazioni che si oppongono ai diritti delle donne e all'aborto, sebbene si sia visto più volte che rappresentano una minoranza dell'elettorato nel suo complesso, si sono dimostrate, almeno in passato, più forti ai fini legislativi. La ragione di questo fatto è il maggior senso di disciplina dei conservatori. La mentalità conservatrice accetta le credenze costituite, il condizionamento sociale; l'istinto liberale è di mettere in causa, discutere e dibattere.

Le istanze di governo autonome comprendono le numerose, varie e spesso molto grandi organizzazioni che svolgono i compiti della moderna pubblica amministrazione.

[Si tenga presente che la pubblica amministrazione degli Stati Uniti si articola in gran parte su «agenzie» il cui grado di autonomia trova pochi riscontri nel modello italiano, se non forse nel rapporto che intercorre fra enti come l'IRI, l'ENI e l'EFIM e il Ministero delle Partecipazioni Statali. [N.d. T.]]

Negli Stati Uniti i Dipartimenti (Ministeri), agenzie, uffici, commissioni ed enti autonomi, insieme con le forze armate, costituiscono la struttura permanente della funzione pubblica. Questi organismi devono poco alla personalità come fonte di potere; è una misura della sua scarsa importanza il fatto che ai loro membri ci si riferisca normalmente come a burocrati anonimi. Devono qualcosa di più alla proprietà, le considerevoli, a volte assai cospicue, risorse che amministrano.⁸⁶ Ma più di tutto la fonte del loro potere risiede nell'estesa, complessa e, nei casi più importanti, disciplinata organizzazione.

È una marcata caratteristica delle istanze di governo autonome che esse abbiano accesso a tutti e tre gli strumenti del potere. In varia misura e salvo successivo controllo giudiziario, esse hanno accesso al potere punitivo; hanno ampio accesso al potere remunerativo; si appoggiano pesantemente sull'esercizio tanto implicito quanto esplicito del potere condizionatorio. Quando si parla di governo con poteri limitati, una definizione comune per quanto riguarda gli Stati Uniti, ci si riferisce quasi sempre, si noti, al potere di punire. Nessun freno morale e legale analogo è stato messo all'esercizio degli ancor più importanti poteri remunerativo e condizionatorio.

Per le istanze di governo autonome il potere condizionatorio è di primaria importanza. Un'agenzia importante, mentre dispone normalmente di potere remunerativo e può aver accesso a quello punitivo, si appoggia in molto maggior misura sul potere condizionatorio. Il condizionamento implicito - una generale acquiescenza verso il suo operato - viene sostenuto da un cospicuo flusso di informazioni a questo scopo, per mezzo di riunioni, discorsi, articoli sui giornali, servizi alla radio e alla televisione. Spesso interviene anche un'accurata censura su ciò che viene presentato al pubblico. Negli Stati Uniti, il Ministero della Difesa, la CIA (Central Intelligence Agency), il Ministero degli Esteri e il National Security Council [Consiglio per la Sicurezza Nazionale] rivolgono tutti, come loro attività normale, la massima attenzione a ciò che lasciano uscire; è scontato che un simile flusso di informazioni e il consenso che si spera di ricavarne dovranno servire al meglio i loro interessi. Il materiale che li potrebbe danneggiare viene normalmente trattenuto; spesso viene coperto da segreto, il che significa che la sua pubblicazione non autorizzata sarebbe passibile d'intervento del potere punitivo. Nulla è ritenuto più dannoso - burocraticamente più repressibile - delle «fughe» non autorizzate. La relativa diatriba circa le notizie addomesticate, le fughe e il segreto d'ufficio riflette l'importanza attribuita come fonte di potere al condizionamento sociale. I giornalisti e altri avvertono giustamente che si tratta di uno strumento importante nel gioco del potere. I settori dell'amministrazione che non hanno la capacità di gestire l'informazione - negli Stati

Uniti i Ministeri del Commercio, del Lavoro e dell'Agricoltura - non hanno un potere paragonabile a quello di chi la possiede.

La capacità di gestire con successo l'informazione non è che un aspetto di una disciplina più vasta che mette in relazione il potere interno e quello esterno di un'organizzazione. L'ente pubblico che ottiene dai propri membri un forte grado di sottomissione ai propri interessi include in tale sottomissione la rinuncia alla loro libertà di espressione. Questo è un momento vitale di una più generale subordinazione che, in casi estremi ma non poi tanto eccezionali, significa il sacrificio della libertà di pensiero a qualunque cosa rifletta i fini dell'organizzazione. È così che uno viene riconosciuto come un buon soldato, un buon funzionario, «uno dei nostri», una persona che «crede veramente» a quello che fa. Quando questa subordinazione è completa e fidata, l'ente in questione è proporzionalmente più forte; quando la subordinazione è scarsa o manca del tutto, è pericolosamente più debole.

Il potere condizionatorio delle istanze di governo autonome è inoltre molto favorito dalle dimensioni e dalla complessità dei compiti dello stato moderno. Questa complessità allontana il suo operato dalla comprensione del pubblico e quindi anche dalla replica di coloro dei quali ricerca l'acquiescenza. E ovviamente sarà proclamato che ciò che esso fa è troppo complicato per essere compreso da chi non abbia una preparazione specifica; coltivare la convinzione che le cose stanno così diventa quindi un aspetto del condizionamento sociale. In altri tempi, gran parte del potere del Ministero degli Esteri americano, come del resto in altri paesi, riposava sulla convinzione che la politica estera fosse una materia troppo sottile e intricata perché il cittadino medio o anche l'uomo politico comune la potessero capire. I non addetti ai lavori dovevano restare fuori, non sfidare il potere di coloro che detenevano il monopolio del sapere e delle capacità necessarie. La stessa tecnica di condizionamento sociale viene ora utilizzata con grande efficacia da quelli che si occupano di armamenti e del loro controllo, come diremo nel prossimo capitolo. Questo condizionamento deliberato, combinandosi con la dimensione, complessità e sofisticazione, tecnologica e d'altro genere, dei compiti dello Stato moderno, conduce alla sottomissione così bene espressa dalla frase «dobbiamo lasciar fare agli esperti».

Infine, il potere delle istanze di governo autonome dipende dalla loro relazione diretta con le organizzazioni che agiscono come istanze esterne e dal loro esercizio congiunto e solidale del potere condizionatorio. Il caso estremo è quello del Ministero della Difesa in combutta con le fabbriche d'armi, ma molti e forse la maggior parte dei settori della pubblica amministrazione hanno organizzazioni corrispondenti tra le istanze esterne: il Ministero dell'Agricoltura e i gruppi di pressione agricoli; il Ministero degli Esteri e il cosiddetto establishment di politica estera; l'ufficio per la gestione del territorio del Ministero dell'Interno e gli allevatori il cui bestiame pascola sulle terre demaniali; l'arma del Genio e quelli che usano le vie d'acqua.

C'è anche dialettica di potere, là dove l'esercizio del potere da parte delle istanze di governo autonome è in contrasto con gli interessi di organizzazioni e individui presenti nelle istanze esterne. Un movimento per congelare gli armamenti atomici si sviluppa per controbattere le micidiali occupazioni del Ministero della Difesa e dell'industria delle

armi; gli ecologisti si schierano per la protezione dei terreni demaniali disabitati; i comitati per la protezione dell'ambiente si organizzano contro un atteggiamento indebitamente permissivo nello smaltimento dei rifiuti tossici. Come sempre, l'esercizio del potere evoca una risposta generalmente simmetrica.

Quando si considerano le istanze di governo autonome, si è portati a enfatizzare il ruolo dell'organizzazione e del relativo condizionamento sociale come manifestazioni di potere dominanti. Tuttavia, come sempre in queste materie, non ci sono, nemmeno qui, regole assolute. Quella che viene chiamata una potente burocrazia avrà accesso anche agli altri due strumenti esecutivi, e questi deriveranno da tutte e tre le fonti del potere. Così, nei suoi anni d'oro, l'FBI (Federal Bureau of Investigation) era giustamente considerato un organismo potente. Con J. Edgar Hoover aveva alla propria testa una personalità indubbiamente forte. Era generosamente dotato di denaro - proprietà - dal Congresso. E doveva parecchio del suo potere a un'organizzazione altamente disciplinata: la piena sottomissione di coloro che servivano nelle sue file ai fini del Bureau. Quanto agli strumenti esecutivi, aveva accesso al potere punitivo sia nell'ambito della legge sia attraverso le spiacevoli conseguenze extralegali che poteva far avere a chi gli resisteva o criticava i suoi metodi. Grazie ai suoi introiti, disponeva di un potere remunerativo adeguato, anzi generoso, per coloro che collaboravano ai suoi fini. E prestava attenta cura al condizionamento sociale, a coltivare la credenza negli scopi virtuosi e nell'alta efficienza dell'organizzazione nonché nella profonda malvagità dei sovversivi e dei criminali contro i quali combatteva e dai quali proteggeva la comunità. La conseguenza di questa combinazione di fonti e strumenti di potere era un tale aggregato di potere che per molto tempo nessun presidente trovò saggio sfidarlo. Ma alla fine vi fu anche lì una risposta dialettica. Il potere dell'FBI sollevò opposizione e venne sostanzialmente ridimensionato.

Tra e, in una qualche misura, sopra le istanze esterne e quelle autonome dello Stato moderno si trova, come abbiamo detto, una combinazione di potere esecutivo e di mediazione; nel caso degli Stati Uniti essa è costituita dal presidente e dal suo entourage di funzionari non permanenti. Il presidente, superfluo a dirsi, è una fonte di potere originaria. Il suo ufficio riflette inoltre - e in pieno - le tendenze moderne nell'esercizio del potere. La personalità rimane senza dubbio importante, benché lo sia notevolmente meno di quanto, grazie alla pubblicità, si immagina comunemente. Le risorse che il presidente controlla - il ruolo della proprietà - sono una grossa fonte di potere. E anche qui, come altrove ai nostri tempi, l'organizzazione ha un'importanza sempre maggiore. Il presidente è ora oggetto delle cure di uno staff personale molto numeroso: qualcosa come settantanove persone gli stanno costantemente intorno e lo assistono nei suoi compiti. Fino ai tempi di Franklin D. Roosevelt c'era ben poco di tutto questo alla Casa Bianca: Woodrow Wilson scriveva i propri discorsi da sé, con la sua macchina da scrivere personale.

Quanto agli strumenti del potere, il ricorso al potere punitivo è, s'intende, strettamente delimitato. Non si considera opportuno, e nemmeno legale, che il capo dell'esecutivo possa decidere a sua discrezione se perseguire il crimine, e ancor meno quali pene irrogare. Il potere remunerativo del presidente è grande; direttamente o indirettamente, le risorse che egli controlla - quelle che può dare e quelle che può togliere - ottengono una generosa dose di sottomissione. L'attrattiva di un tale premio e il pensiero di poterlo perdere occupano convenientemente le menti di moltissimi. Questo potere remunerativo scende fino a minuzie come gli inviti ai ricevimenti della Casa Bianca e il conferimento ai fedelissimi di piccoli souvenir od onorificenze.

Tuttavia, il presidente moderno si appoggia sempre più e inevitabilmente sul potere condizionatorio. È a esso che lo staff della Casa Bianca dedica la maggiore, quasi esclusiva, cura; è a questo fine, in gran parte, che si dirige la sua disciplina. L'attenzione più pressante viene dedicata, in quanto cose di massima urgenza, a conferenze stampa, discorsi, altre apparizioni in pubblico, in realtà a tutto ciò che abbia a che fare con i media. Ogni necessità apprezzabile di ottenere la sottomissione estendendo il potere sopra le istanze di governo esterne - sopra le organizzazioni che cercano il potere dallo Stato, dagli elettori - porta più o meno automaticamente a un discorso televisivo del presidente. Come tra le istanze di governo autonome, è considerato della massima importanza che l'emissione di informazioni in contrasto con il condizionamento sociale auspicato venga controllata o soppressa.⁸⁷

Sebbene il potere originario della presidenza sia notevole, è più facile esagerarlo che minimizzarlo. Una parte molto grande di quello che superficialmente sembra potere presidenziale non è altro, come abbiamo detto, che mediazione tra opposti esercizi di potere (tra l'una e l'altra istanza autonoma o tra istanze autonome e istanze esterne). Questo potere di mediare non deve essere sottovalutato, ma ciò che risulta dal suo esercizio non è la volontà originaria del presidente o del suo staff ma quella dell'una o dell'altra (o parzialmente di tutte e due) delle organizzazioni in contrasto.

Altri fattori danno del potere presidenziale un'immagine ingrandita. Poiché il potere viene tradizionalmente associato con la personalità, e la persona del presidente viene messa in grande evidenza, si presume che lui e il suo ufficio, in ossequio al pensiero convenzionale (o alla sua assenza), abbiano molto potere. Coloro che scrivono intorno al potere presidenziale sono profondamente influenzati da questo sillogismo.

C'è anche la questione dell'illusione del potere, un fattore che è stato molto esaltato dall'importanza odierna del condizionamento sociale. Poiché la sottomissione ottenuta attraverso ogni esercizio di potere condizionatorio è soggettiva e relativamente invisibile - in contrasto con i risultati, molto più concreti, dell'esercizio del potere punitivo o remunerativo - c'è, come già notato, una forte tendenza a dare la sottomissione per scontata. Se il presidente fa un discorso alla televisione o annuncia una nuova politica di armamenti o perora l'approvazione del suo progetto di bilancio, si presume una risposta generalmente favorevole: di nuovo, l'esercizio viene scambiato per il risultato.

L'illusione del potere viene pure accresciuta da coloro che stanno vicino alla presidenza. Gli accoliti del presidente si dedicano a questo esercizio con particolare entusiasmo: esagerando il potere del capo dell'esecutivo, essi, di pari passo, accrescono il loro agli occhi del pubblico e ciò, a sua volta, accresce la loro autoconsiderazione. L'effetto amplificatore dipende in modo ancora più forte dai giornalisti della stampa e della televisione e dagli altri specialisti dei media che lavorano a stretto contatto con la Casa Bianca. Essi partecipano tutti intimamente all'esercizio del potere condizionatorio; i loro servizi danno un contributo indispensabile all'acquisizione del consenso e, se si dà il caso, alla sua perdita. Questa partecipazione conferisce un senso di potere al quale tutti, salvo i più coriacei, vanno soggetti.⁸⁸

Da questo non si deduca che l'illusione del potere, nelle varie istanze della pubblica amministrazione, sopravvanti la realtà. Ci sono manifestazioni del potere dello Stato nelle quali la realtà è in effetti molto grande; dove, fra l'altro, il condizionamento è così profondo che persino una pacata discussione del potere coinvolto può esporre al rimprovero di non essere in piena armonia con l'interesse nazionale. Ciò accade nel caso del potere militare, un formidabile e, come ho detto, oscuro esercizio di potere, che è argomento del prossimo capitolo.

XVI - Il potere militare

C'è nell'esercizio del potere un momento particolarmente riuscito quando l'individuo si sottomette ai fini di altri non solo spontaneamente ma anche con una sensazione di virtù. Il capolavoro, come abbiamo visto, si ha quando la persona non si accorge nemmeno di essere comandata. Questa, al massimo livello, è l'opera del potere condizionatorio: la fede rende la sottomissione non un atto di volontà consapevole ma una manifestazione normale, naturale, di buona condotta. Quelli che non si sottomettono sono «diversi». Ai nostri giorni una tale sottomissione viene realizzata, in notevole misura, dall'establishment militare, di gran lunga la più potente tra le istanze di governo autonome. L'appoggio a una forte difesa nazionale è un'espressione di normale patriottismo; nessuno che sia veramente un buon cittadino può non essere d'accordo. Questo condizionamento così ben riuscito è, tuttavia, solo una parte di una ben più ampia manifestazione di potere. Il potere dell'apparato militare comprende non solo le fonti di potere significative ma, con una straordinaria ed efficace globalità, anche tutti gli strumenti per la sua applicazione. È una cosa che fa paura, non certo diminuita dal pensiero delle sue possibili, anzi probabili conseguenze.

Con questo non si vuol dire che il potere dei militari sia sfuggito all'attenzione: più di qualsiasi altro esercizio di potere ai nostri tempi esso è anzi motivo di gravi inquietudini. E di resistenza simmetrica. Noi siamo ora in grado di vedere che queste preoccupazioni sono, in effetti, giustificate. Dobbiamo sperare che da una visione più chiara delle fonti della sua forza derivi un progetto più solido per controbattere il suo potere.

Delle tre fonti di potere l'establishment militare ne possiede in grande quantità due: la proprietà (vale a dire le risorse finanziarie) e l'organizzazione. In passato, specialmente in tempo di guerra, era importante anche la personalità. Ancora nella seconda guerra mondiale, negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Germania c'erano personalità incisive: George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower, Douglas MacArthur (figura molto in vista già nel periodo prebellico), Bernard Montgomery ed Erwin Rommel. Se la personalità non c'era di per sé, veniva costruita con l'aiuto della stampa, che non si faceva pregare per questo. Ma nell'establishment militare odierno la personalità ha scarso rilievo. Nella guerra del Vietnam, i generali coinvolti, nonostante notevoli sforzi in contrario, erano figure scialbe e presto dimenticate.⁸⁹ Questo è ancor di più il caso di coloro che oggi ricoprono gli alti gradi nelle forze armate. Quasi nessuno al di fuori del Pentagono conosce i nomi dei capi di stato maggiore riuniti. Anche qui, come dappertutto nell'era dell'organizzazione, la personalità come fonte di potere ha ceduto il posto agli anonimi uomini dell'organizzazione.⁹⁰

Dalle fonti del potere militare nelle ampie risorse che esso possiede e usa e nella sua enorme, istituzionalmente disciplinata, organizzazione, discendono un non trascurabile accesso al potere punitivo e una subordinazione globale ottenuta tanto con il potere remunerativo quanto con quello condizionatorio.

C'è poco da dire intorno alle risorse economiche dell'establishment militare. Negli Stati Uniti esse superano di molto qualsiasi altra analoga fonte di potere⁹¹ e comprendono non solo ciò che viene stanziato per le forze armate e il relativo personale civile, ma anche ciò che fluisce dalle fabbriche d'armi e i grandi investimenti in impianti e capitale d'esercizio che queste sostengono. Da questa ricchezza deriva il potere remunerativo che ottiene la sottomissione di soldati, marinai e aviatori, dell'enorme organico civile del Ministero della Difesa e dei dipendenti, dirigenti e proprietari delle imprese che forniscono armi e altro materiale.

Il potere remunerativo derivante dalle risorse economiche dei militari - la sottomissione che essi ottengono tanto dal loro personale quanto dai fornitori - è lì da vedere. Ma, proprio perché è tanto evidente, c'è stato qualche errore di accentuazione nell'identificare la vera ubicazione del potere militare. Nell'apparentemente sofisticata tradizione - in realtà un plagio del pensiero marxista e degli atteggiamenti critici dominanti nel secolo scorso - che associa il potere con l'impresa industriale, il potere militare viene ritenuto in larga misura associato con l'industria degli armamenti. Loro, i capitalisti, sono i burattinai; loro determinano il bilancio della Difesa e ne traggono profitto. Non c'è dubbio che il potere così esercitato sia grande: è così che si ottiene la sottomissione di scienziati, ingegneri, dirigenti, operai e comunità locali che vivono sulle spese militari. Di questo potere il legislatore è acutamente consapevole, e i contributi delle grandi imprese alle campagne elettorali accrescono tale consapevolezza. In questo modo il potere remunerativo del settore militare rientra nelle istanze di governo esterne e in qualche misura le domina.⁹² Tuttavia, la relativa vistosità delle industrie d'armamenti

e la loro ovvia connessione con le istanze di governo esterne non ci dovrebbe far esagerare il loro ruolo nel potere militare. Esse sono un'estensione di una struttura più ampia, il cuore della quale risiede nelle istanze di governo autonome, quello che volgarmente si dice il Pentagono. E per quanto importanti siano il potere remunerativo e la sua fonte nella proprietà ovvero risorse finanziarie, lo strumento più importante del potere militare è il potere condizionatorio, in intimo collegamento con l'organizzazione.

In molti casi della vita si attribuisce un certo pregio all'autonomia di giudizio. Questa, però, è incompatibile con la rigida, disciplinata organizzazione e con il suo riflesso simmetrico sul potere esterno. Il forte condizionamento esercitato dall'organizzazione militare tanto sulle forze armate quanto sui servizi civili si basa, come abbiamo visto, non sull'espressione individuale ma sulla disciplina. Questa è perciò rinsaldata da un sistema di premi e di punizioni. Il soldato che si conforma totalmente ai fini dell'organizzazione viene promosso e riceve una vasta gamma di onorificenze. Il lavativo si espone alle punizioni, inclusa l'espulsione con disonore e, al limite, la corte marziale. Un simile potere punitivo è possibile solo a supporto della disciplina militare; non è ammesso, infatti, in alcun altro organismo pubblico o privato.

La disciplina è meno rigida per i membri civili delle istanze di governo autonome, anche per quella parte di loro che lavora con i militari. Tuttavia, i dipendenti del Pentagono non si distinguono per i loro discorsi o atti in conflitto con gli scopi della loro organizzazione. Chi dissente apertamente va in cerca di guai. Quanto alla fronda minore, ci sono, come in tutte le organizzazioni, molti modi per sopprimerla. Niente promozioni; la persona non partecipa più a incarichi collegiali; non viene più ritenuta uno del quale ci si possa fidare; viene messa al bando nei rapporti sociali. La forza che così impone la disciplina è molto grande; nulla è più dannoso per il potere militare che dare al pubblico un'impressione di discordia o conflitto interni.⁹³ Questa disciplina interna diventa quindi l'altro lato della medaglia di una forte azione all'esterno, come abbiamo visto nei capitoli VI e VII.

Un bisogno essenziale, vitale, per il potere condizionatorio dei militari è che ci sia un nemico identificabile. Se il potere militare vuol essere qualcosa di più che un rituale o una mera precauzione, è indispensabile che qualcuno minacci la patria. Una simile minaccia consente di ottenere gli stanziamenti - la proprietà - dai quali deriva il potere remunerativo. Consente inoltre di consolidare la fede nell'establishment militare e di ottenere una fede simile all'esterno. La disciplina interna deve essere mantenuta rigidamente; il dissenso interno e l'opposizione esterna si espongono al sospetto e all'accusa di complicità o intelligenza con il nemico.⁹⁴ Come minimo, non sono patriottici; nel caso peggiore, la dissidenza sfiora il tradimento, attirando su di sé la tradizionale minaccia del potere punitivo. Atteggiamenti profondamente condizionati testimoniano del grado di patriottismo, e assumono un'importanza assoluta quando si profili un pericolo esterno.

Dopo la seconda guerra mondiale, la Corea del Nord, la Cina, il Vietnam del Nord e, soprattutto, l'Unione Sovietica sono serviti agli Stati Uniti come lo spauracchio di turno. Gli anni del disgelo nelle relazioni con l'URSS, negli anni Settanta, sono stati visibilmente pregiudizievole per il potere militare. L'abbandono della distensione dopo il 1980 ha coinciso, non certo per caso, con un forte aumento delle spese militari. Il primo era chiaramente necessario per consentire il secondo.

Giustificati dall'esistenza del nemico sono il controllo sull'informazione e il conseguente condizionamento sociale. La necessità di mantenere il segreto militare nei confronti dell'avversario dà il pretesto per limitare l'accesso alle notizie anche per il pubblico in generale. Ciò che viene fatto sapere diventa quindi sempre di più ciò che è più funzionale al clima che si desidera ottenere nel paese, cioè al condizionamento sociale nel senso auspicato, ivi comprese le opinioni dei militari circa le intenzioni del nemico e in particolare circa ciò che occorre in fatto di armamenti. La discussione sui sistemi d'arma viene sottoposta alle restrizioni del segreto d'ufficio, in più di quelle genericamente imposte dalla disciplina, e quindi alla minaccia delle pene previste per chi rende pubblici documenti riservati. Il potere militare, nella sua gestione e controllo dell'informazione, è, con largo distacco, il più esteso e riuscito esponente del potere condizionatorio.

Non che questo esercizio del potere sia indisturbato. Come abbiamo messo in evidenza nel capitolo precedente, la gestione dell'informazione per il bene della sicurezza nazionale è oggetto di aspre e continue controversie. Quale controllo è appropriato, necessario e giustificato? Quale è inutile e arbitrario e costituisce abuso del segreto d'ufficio? Di nuovo la controversia sottolinea giustamente l'importanza di tale controllo - questo servizio reso al potere condizionatorio - nell'esercizio moderno del potere militare. Tutti coloro che vedono con favore la limitazione del potere dovrebbero tenersi cara questa disputa e darsi da fare perché continui.

Non tutto nel controllo sull'informazione esercitato dal potere militare è il risultato della disciplina o di censure formali. Molto deriva anche dalla mera dimensione dell'organizzazione coinvolta e dal tecnicismo, reale o pretestuoso, dei problemi. Il cittadino che vede la massa e la complessità della tecnologia militare moderna si affida a coloro che si presume la padroneggino, o a chi per essi, ed è fortemente incoraggiato a comportarsi così. Ne consegue una discussione fra esperti dalla quale il pubblico è escluso, con l'effetto che il condizionamento sociale del potere militare è di fatto senza rivali nel mondo civile.

Un caso molto importante di questa esclusione a causa della complessità tecnica è il problema degli armamenti. Negli ultimi tempi esso è stato quasi esclusivo appannaggio degli specialisti, i quali sono una piccola comunità tecnicamente ferrata sugli armamenti in questione, gelosa della sua supposta conoscenza delle armi e delle intenzioni sovietiche e dotata di una fede adamantina nel concetto di morte in massa. Con non lieve indignazione essi escludono l'intervento di estranei. Che cosa ne sanno, di queste complicate materie, medici, vescovi e professori ignoranti? Che cosa li autorizza a parlare o a interferire? La sicurezza di sé dei teologi del controllo degli armamenti è l'espressione suprema del potere condizionatorio. Quasi per caso essa assume e mantiene il potere di arbitrare e controllare non solo questioni di vita e di morte individuali ma anche quella della sopravvivenza della specie. Di tutte le espressioni di potere menzionate in queste pagine, questa le trascende tutte, perché, intrinseco al suo esercizio, c'è il potere di mettere fine a tutti gli altri esercizi di potere.

Negli Stati Uniti, come in altre democrazie, viene ritenuto prudente e persino necessario che il potere militare venga mantenuto subordinato all'autorità e al freno civili. Si tratta di un principio legale consolidato. È però anche un freno di dubbia efficacia pratica. In quasi tutti gli scontri avvenuti recentemente al Pentagono, messi a confronto con gli atteggiamenti profondamente condizionati dell'establishment militare, i civili si sono arresi. Essi vogliono essere ritenuti leali, risoluti, eroici e comunque sempre all'altezza delle virtù militari di cui al condizionamento in questione. Essi devono mostrare che sono capaci di padroneggiare la complessità delle operazioni militari e degli armamenti e che non sono meno dei militari consapevoli delle necessità della difesa. Di conseguenza, molti civili - nel National Security Council, molto spesso al Ministero degli Esteri, nei servizi d'informazione e più che mai al Ministero della Difesa - hanno finito per diventare più bellicosi, più fanatici dei sistemi d'arma e dei grossi stanziamenti che non gli stessi membri delle forze armate.

Ma, per grande che sia, nemmeno il potere militare è infinito. I fini per i quali esercita il suo condizionamento non sono intrinsecamente attraenti; la morte, che non è più riservata solo agli ufficiali inferiori e alla truppa⁹⁵ ma è ora, in prospettiva, un'esperienza civile di massa, non si presta naturalmente alla suggestione. Né vi si presta il servizio militare obbligatorio. La guerra del Vietnam provocò negli Stati Uniti uno degli sforzi di condizionamento sociale più globali dei tempi moderni. Nulla venne risparmiato nel tentativo di far sembrare la guerra necessaria e accettabile al pubblico americano. Quello sforzo fallì quando si scontrò con una contropropaganda ancora più forte e diffusa.⁹⁶ Alla fine venne ammesso che non si poteva continuare più a lungo con le operazioni militari di fronte a una, come fu detto, opinione pubblica sempre più ostile. Il potere militare aveva preteso troppo dalla sua capacità di condizionamento, col risultato che venne sostanzialmente sconfitto. Ora, dieci anni dopo, continua a esserci la speranza, pubblicamente espressa, che il Vietnam sia stato dimenticato. Ciò equivale, nella terminologia attuale, a esprimere il desiderio che il condizionamento sociale che fu tanto avverso al potere militare non agisca più.

Mentre scrivo ci sono indizi di mia polemica simile, basata su stringenti circostanze odierne. Il potere militare negli Stati Uniti è profondamente legato alle armi nucleari, un legame che ha portato a un vasto condizionamento circa la loro necessità e persino la loro utilità. Ciò, a sua volta, ha provocato la prevedibile reazione simmetrica, della quale una manifestazione significativa è stata la domanda, diffusa su Scala nazionale, di congelare lo sviluppo, lo spiegamento e la sperimentazione di tali armi. E c'è stato uno sforzo ancora più grande tanto in America quanto in Europa per esigere negoziati ai fini di un effettivo controllo e di una riduzione di tutti gli armamenti in un clima di minor tensione politica e militare. Ciò mette in pericolo il bisogno dei militari di avere un nemico e incoraggia la possibilità di un movimento analogo nell'Unione Sovietica. Sembra opportuno chiedere, di fronte al potere militare attuale, che tutti coloro che leggono queste pagine si impegnino in questo sforzo equilibratore. Dal suo buon uso può dipendere la sopravvivenza stessa dell'uomo.⁹⁷

XVII - Il potere della religione e della stampa

Ai nostri giorni tanto le fonti quanto gli strumenti del potere religioso nella Cristianità si sono molto indeboliti. Il potere che un tempo derivava dalla presenza divina, dalla personalità, esiste ancora; ogni giorno gli viene tributato omaggio su larga scala. Ma anche i più devoti ammetteranno che il panorama si è oscurato, se lo si confronta con quello di una volta. Molti si rivolgono a Dio solo per abitudine nei giorni di festa o in situazioni di estremo pericolo personale. Altri lo contestano del tutto e lo negano.

Il potere della personalità si trova ancora in certi leader religiosi contemporanei: negli Stati Uniti, il reverendo Billy Graham, il reverendo Jerry Falwell, il reverendo Orai Roberts, il reverendo Sun Myung Moon e numerosi altri meno noti ma spesso importanti sul piano locale. Ma anche loro non si possono paragonare alle grandi voci religiose del passato. Inoltre un istinto fortemente diffuso tra il pubblico tende a non far uscire il predicatore moderno, il prete, dall'ambito della religione in senso stretto. Di quelli che varcano il confine per cercare consensi su temi come il comportamento sessuale o la santità dell'iniziativa privata si pensa in genere che escono dal seminato.

La proprietà della Chiesa ha pure perso molta della sua importanza come fonte di potere. Un tempo molto estesa, è ora molto più piccola, se confrontata con le risorse economiche del mondo laico. Le finanze vaticane fanno notizia per il mistero che le circonda e il sospetto di usi impropri, più che per le loro dimensioni.

Infine, e più clamorosamente, c'è stato il dissolversi dell'organizzazione. Quella che un tempo era la monolitica e all'interno (relativamente) disciplinata organizzazione della Chiesa cattolica si è ora scissa in una miriade di sette diverse e in molti casi fiaccamente strutturate, ciascuna più o meno in concorrenza con tutte le altre.

Insieme con il declino relativo e assoluto delle fonti di potere c'è stato un analogo, ma molto più dannoso, indebolimento degli strumenti. Pene afflittive per i cristiani ancora in vita non sono più ammesse e, come già osservato, anche il loro uso come minacce per l'aldilà è molto scaduto. Menzionare le pene dell'inferno come argomento per combattere comportamenti o idee repressibili durante la vita, ossia per sottomettere qualcuno all'autorità della Chiesa, è come minimo un po' fuori moda.

Il potere remunerativo - l'acquisto del conformismo religioso - è pure scomparso. La promessa di un premio in cielo rimane per molti un vigoroso incentivo alla sottomissione, ma lo è molto meno di una volta. Il carattere evanescente di questa promessa, se confrontato con i compensi terreni, è evidenziato dallo sconsolato modo di dire «avrà il suo premio in paradiso».

Fino a questo secolo inoltrato l'attività specifica di assistere e nutrire i bisognosi in patria e all'estero aveva una notevole importanza ai fini della loro obbedienza alla religione. Quelli che erano così allettati consideravano naturalmente le pratiche religiose e la sottomissione richiesta come il prezzo che dovevano pagare per il cibo, l'alloggio e l'assistenza sanitaria. Il potere remunerativo sotto forma di cure ospedaliere e istruzione elementare era usato per ottenere sottomissione nelle società primitive e qualche volta veniva utilizzato per comprarla direttamente. Un simile esercizio del potere remunerativo è ora di importanza trascurabile nei paesi sottosviluppati, e in quelli industriali è stato largamente soppiantato dall'apparato assistenziale dello Stato moderno.

In conseguenza di quanto detto sopra, il potere condizionatorio rimane quasi il solo mezzo utilizzabile per ottenere la sottomissione religiosa. È di indubbio effetto, ma anche lui ha sofferto. Come già detto, dal Medioevo fin quasi ai nostri giorni, il potere religioso dovette molto al suo quasi monopolio del condizionamento. Nessun'altra voce parlava con autorità comparabile, nemmeno su argomenti secolari, e le opinioni contrastanti venivano messe a tacere mediante forme di azione punitiva che nei casi più gravi potevano arrivare anche all'eliminazione fisica. Ora, l'esercizio del potere condizionatorio in tutte le società moderne si svolge in condizioni di estrema concorrenza.

Basilare per l'antico virtuale monopolio di quel potere da parte dell'autorità religiosa era il suo controllo dell'istruzione. La secolarizzazione del sistema scolastico fu quindi un colpo fortissimo, al quale la Chiesa cattolica cerca di resistere ancora con il suo continuo impegno verso le proprie scuole, come cercano di resistergli, in una forma più attenuata, coloro che cercano di far inserire le preghiere e altre pratiche religiose nelle scuole pubbliche.

Anche la scienza ha scavato profondamente nell'antico monopolio. Su questo c'è poco da aggiungere, perché è stato detto quasi tutto. Il condizionamento scientifico è anch'esso uno strumento poderoso. Esso deriva da personalità a volte rilevanti, da cospicue risorse economiche che gli fanno da supporto e da una forte organizzazione. Come manifestazione di potere condizionatorio è, nell'insieme, molto più rigoroso e molto più disciplinato di quanto non sia oggi quello della religione. La mente religiosa è supposta

duttile e con vari interessi; la mente scientifica è uno strumento di precisione, rigorosamente tarato. Le pratiche religiose sono blandamente strutturate; i procedimenti scientifici hanno parametri ferrei. Scienza e religione operano in una difficile coabitazione, protetta dalla frase di maniera che non c'è fra le due nessun conflitto insanabile. Non ci si lasci fuorviare: l'effetto della scienza sul potere religioso, in particolare sul suo potere condizionatorio, è stato enorme. Fanno forse eccezione le sette fondamentaliste,

[Ossia che accettano solo l'interpretazione letterale della Bibbia. [N.d. T.]]

dalle quali la scienza in contrasto con la dottrina, in particolare la scuola darwiniana, è coerentemente bandita. Questa è un'eccezione che conferma la regola.

Dove una volta c'era una sola fonte di condizionamento religioso, il prete locale, ora ci sono molte voci di molte chiese. Una volta solo il prete, nella sua omelia domenicale, possedeva un quasi monopolio d'accesso alla mente del pubblico; ancora nel secolo scorso solo i giornali locali e i libri (per quei pochi ai quali erano accessibili) rivaleggiavano con lui in quel campo. Ora il fedele più assiduo, appena rientra dalla funzione domenicale, accende il televisore. Radio, televisione, giornali, riviste, discorsi politici e libri sono ora di facile accesso e sono in concorrenza con la religione per accaparrarsi l'attenzione del pubblico. Non è senza significato che le personalità religiose più influenti ai giorni nostri siano quelle che hanno saputo sfruttare meglio le risorse della radio e della televisione.

Il condizionamento implicito, in quanto distinto da quello esplicito, della religione resta una realtà di tutto rispetto. Esso continua a determinare una dose di sottomissione ai canoni generici della dottrina religiosa forse maggiore di quanto ne sappiamo. Ma tanto il condizionamento implicito quanto quello esplicito dell'autorità religiosa sono esposti alla dissonanza competitiva di massa che è tipica dell'esercizio contemporaneo del potere condizionatorio. Di conseguenza, ambedue sono stati ridimensionati, come tutte le altre fonti e strumenti del potere religioso.⁹⁸

Il potere della stampa scritta e parlata deriva, come quello della religione, dall'organizzazione; il suo principale strumento esecutivo, come per la religione, è la fede, il condizionamento sociale. C'è stato un tempo nel quale la personalità era importante; ne erano esempio i grandi magnati della stampa, come erano significativamente chiamati: Adolph S. Ochs, Joseph Pulitzer, William Randolph Hearst, il colonnello Robert Rutherford McCormick e, in Inghilterra, Lord Rothermere e Lord Beaverbrook.⁹⁹ Così anche per le emissioni radiotelevisive, con David Sarnoff e William Paley negli Stati Uniti e Lord Reith in Gran Bretagna. Ora, nonostante qualche sforzo in contrario, i capi dei grandi giornali e delle grandi reti radiotelevisive sono largamente anonimi. Se li si incontra a un ricevimento si devono presentare, come del resto il direttore generale della IBM; se vogliono incassare un assegno, devono farsi identificare. Nella stampa scritta e parlata nomi e facce abbondano, ma per lo più sono personalità costruite, create dall'organizzazione per i suoi scopi. Essi riflettono non il ruolo effettivo ma quello tradizionale della personalità. Alla televisione gran parte dell'informazione che viene data al pubblico nasce dall'organizzazione, non da una singola personalità; a volte, la persona che legge la notizia non l'ha nemmeno vista prima, salvo che per una rapida prova di lettura. In ogni caso, l'inviato, il mezzobusto e il commentatore parlano dall'interno della struttura organizzativa e sono tutti soggetti alle cure e ai vincoli dell'organizzazione, per quanto lo possano negare in momenti di autoesaltazione. Nei grandi giornali un editorialista che enunciassero sistematicamente la propria personale preferenza per la pena di morte, una buona regolata al potere militare o la libertà di aborto sarebbe considerato con qualche disagio. Le grandi personalità della stampa di una volta vedevano il proprio giornale come un mezzo di persuasione; non si sarebbero mai sognate di concedere spazio all'opinione contraria. Nella stampa scritta e parlata di oggi si dà per scontato che ogni opinione recisa deve essere equilibrata da un'altra scelta con cura nel campo opposto.

La proprietà rimane importante per la stampa e la televisione; il suo potere remunerativo è ciò che sostiene le grandi e costose strutture relative. Ma l'organizzazione è, una volta di più, la fonte di potere decisiva. È il condizionamento sociale che deriva dall'organizzazione ed è determinato dal suo carattere ciò che sottende e determina la sottomissione esterna.

Tale sottomissione è, senza alcun dubbio, grande. La fiducia che una volta si accordava al prete - e forse in minor misura al maestro di scuola - viene ora concessa ai portavoce della stampa e della televisione. Le allusioni alla fonte delle proprie convinzioni sono continue e automatiche: «L'ho letto sul giornale», oppure «l'ho visto alla televisione». Quasi tutte le discussioni di politica incominciano con qualche riferimento a commenti della stampa o della televisione; è dell'effetto che sulle convinzioni del pubblico potrà avere la tale notizia o la tale analisi che si preoccupa una parte enorme di tutto il dibattito politico. In combinazione con la proprietà, il potere suasorio della televisione si può in una certa misura calcolare in termini economici. Una volta le probabilità dei candidati alle cariche pubbliche venivano valutate in base alla personalità e al programma; oggi i

pronostici vengono fatti sulla base della quantità di denaro che l'uno o l'altro potrà raccogliere per farsi pubblicità in televisione.

E tuttavia c'è più pericolo di sovrastimare che di sottostimare il potere dei media. Ci sono, come abbiamo osservato, i vincoli imposti dall'organizzazione come fonte di potere. Poiché un giudizio dato da un'organizzazione è collettivo, esso smussa le posizioni individuali troppo recise.¹⁰⁰ Le fedi devono essere bilanciate con appropriate fedi di segno opposto. Niente di tutto ciò provoca il condizionamento che nei tempi andati emergeva da convinzioni personali fortemente argomentate e continuamente ribadite.

Una ragione ancora più importante per mettere in dubbio il potere dei media moderni - della televisione e della radio non meno che della stampa - è il volume quotidiano dello sforzo di persuasione. Non si dirà mai abbastanza che è enorme. Di conseguenza è inevitabile, date le limitazioni della mente e della memoria umane, che molto non venga recepito e ancora di più venga rapidamente dimenticato. Non si ottiene un convincimento durevole, e da una convinzione effimera si può ottenere solo un effetto casuale. Ciò che cattura alcuni ne allontana altri. La lezione della religione è sempre valida. Il suo condizionamento era possente quando era semplice, non inquinato dal dubbio o da opinioni contrarie, e quando arrivava alla mente umana in condizioni di monopolio. Lo stesso avviene con la stampa e i moderni mezzi di telecomunicazione.

È stato prima osservato, nel caso dell'uomo politico, che, dopo aver detto a un pubblico quello che quest'ultimo voleva sentirsi dire e dopo aver ascoltato il conseguente applauso, egli regolarmente scambia questa reazione per un'opera di persuasione riuscita. Questo è un caso importante di illusione di potenza, e la stessa illusione opera fortemente nei media. Leggendo e ascoltando quello in cui già credono, lettori e ascoltatori fanno conoscere la loro reazione favorevole. Questa, a sua volta, viene scambiata per ascendente. È vista in questo modo persino quando il messaggio iniziale è stato scritto o trasmesso con lo scopo specifico di sollecitare tale approvazione. In effetti, nei casi estremi, la stazione o rete televisiva accerta con un'indagine quello che il telespettatore desidera maggiormente vedere e sentire, soddisfa tale desiderio e poi afferma che la reazione del telespettatore è il risultato della sua opera di persuasione.

Infine, l'influenza - il conseguimento della convinzione - viene ridotta dalla palese improbabilità di gran parte di ciò che viene raccomandato. Questo vale specialmente per la televisione. Sketch pubblicitari sugli alti poteri terapeutici di medicinali banali, i vantaggi sociali del bianco più bianco, il tono ostentatamente moraleggiante dei candidati, sono cose che ispirano un senso di sfiducia e, una volta che questa si sia insinuata nei riguardi di alcune delle cose viste e sentite, si instaura una tendenza a non credere più a niente.

Una cosa *ha* avuto successo, per quanto riguarda il potere della stampa e della televisione, ed è stata la persuasione dell'esistenza di tale potere, una convinzione che inevitabilmente si estende ai loro adepti. Abbiamo già illustrato il concetto. L'opinione di sé del corrispondente da Washington o del commentatore televisivo viene mirabilmente servita dalla meditazione sul potere che essi esercitano. Il senso di questo potere si ritrova quindi non solo nella solennità del tratto ma anche in molti scritti e confessioni in

pubblico altrettanto modeste, ed è ancor più sviluppato dalla corte alla quale corrispondenti, direttori, editorialisti e commentatori sono fatti segno da parte di politici, esponenti di lobby e altri impeccabili cittadini che cercano l'appoggio dei media.

Aggiunge ulteriormente all'impressione di potere dei media il loro ruolo come balsamo alla frustrazione politica. Il cittadino colto e sensibile vede nel nostro mondo molte cose che non gli piacciono. E come c'è una certa possibilità di ricorrere all'organizzazione e di fare discorsi, così c'è anche un ricorso ai media. Si scrivono articoli, si mandano lettere ai giornali; a un livello più alto si cerca di farsi intervistare dalla televisione. Da tutto questo deriva un certo sollievo psicologico: qualcosa si è fatto. Perché vi sia questo senso di soddisfazione, è essenziale che si creda nel potere dei media.¹⁰¹

Infine, c'è quello che si può chiamare effetto residuale. La sottomissione ottenuta con l'uso di metodi punitivi è grandemente diminuita nella società industriale moderna. Così pure, con la crescita del benessere, si è indebolita la costrizione associata con il potere remunerativo. La pressione del bisogno è minore; le alternative sono molto più numerose. Ciò che resta è il potere condizionatorio. Con esso la stampa e la televisione sono in ovvio rapporto. Esse devono dunque essere la vera espressione moderna del potere. Che altro se no?

Non si deve assolutamente minimizzare il potere dei media: nell'organizzazione e nel condizionamento sociale essi combinano la grande fonte moderna e il grande strumento moderno del potere. Nondimeno, il potere della stampa e della televisione deve essere visto in attenta prospettiva. Ciò include la possibilità che l'esercizio generale di ogni potere sia diminuito, ossia che, in confronto ai tempi andati, oggi ci sia meno sottomissione di alcuni agli interessi di altri. È nel contesto di questo declino generale che si devono vedere gli esercizi di potere che rimangono: quello dell'establishment militare moderno e, più in generale, quelli dello Stato e della grande impresa. Ciò richiede una considerazione finale.

Considerazioni finali: concentrazione e dispersione del potere

Nel Medioevo c'era poco da dire sul potere. Esso era in massima parte posseduto soltanto dal re, dal barone e dal prete. Per i semplici cittadini la sottomissione a esso era naturale, automatica e completa. A parte i mariti sulle mogli e i genitori sui figli, non era qualcosa che l'uomo comune si potesse aspettare di esercitare su chicchessia. Né la situazione cambiò di molto con l'avvento del capitalismo. C'erano ancora lo Stato e l'autorità religiosa, e in più c'erano anche il mercante e l'industriale. L'operaio che andava ogni giorno alla filanda sottometteva quasi tutta la sua vita agli ordini del padrone; il poco che restava era controllato dallo Stato e dalla Chiesa. La nozione di una qualche area di autonomia non sorgeva. Per le masse silenziose, l'impotenza era l'ordine naturale delle cose. Il potere non era discusso perché solo una piccola minoranza della popolazione lo esercitava. L'eccezionale (e per molti la rovinosa) impresa di Marx fu di convincere le masse lavoratrici che la loro mancanza di potere - la loro sottomissione - non era naturale o ineluttabile. Il potere, in realtà, si poteva conquistare.

Il potere è oggi un argomento obbligato non necessariamente perché esso venga in effetti esercitato più di una volta, ma perché sono infinitamente di più le persone che oggi hanno accesso al potere reale o, cosa ancor più importante, all'illusione di esercitarlo. La società moderna è una combinazione di grandi concentrazioni di potere organizzate e di una grande dispersione fra gli individui del suo esercizio reale o apparente. Sarebbe utile per gli scopi presenti che ci fosse solo l'una o l'altra cosa, ma, come sempre, la realtà sociale esiste solo in forma ibrida.

La concentrazione è chiaramente una parte della scena contemporanea, e su di essa c'è poco da discutere; è evidente nell'impresa industriale moderna, nello Stato moderno e in quella contaminazione dell'una e dell'altro che è il potere militare moderno. La concentrazione del potere industriale si può vedere in quel pugno di enormi organizzazioni che ora dominano l'attività economica: le mille o pressappoco che, come già detto, contribuiscono per i due terzi al prodotto privato degli Stati Uniti e le altre concentrazioni del genere negli altri paesi industriali. Ciò è in stridente contrasto con l'ampio decentramento dell'attività economica nella prima era del capitalismo di mercato, anche negli Stati Uniti, e con la frammentazione, ancor oggi, delle aziende agricole. La sola cosa che mascheri (e non bene) tale concentrazione di potere economico è il condizionamento, sempre più obsoleto, secondo il quale l'impresa sarebbe ancor oggi subordinata alla classica azione del mercato, dissolvitrice di ogni potere.

C'è anche, in contrasto con i vecchi tempi, il massiccio apparato dello Stato moderno, e quindi, come abbiamo visto, il moderno potere militare. Quest'ultimo, non ci siano dubbi, rispecchia un'imponente concentrazione di potere con accesso a tutti e tre gli strumenti esecutivi e con una forza che gli deriva da due delle tre fonti, vale a dire l'ingente spiegamento di ricchezza e, per i nostri tempi, un'organizzazione eccezionalmente disciplinata e tenuta in mano. Che tanti reagiscano così fortemente, persino con tanta passione, in suo favore è solo una misura del potere remunerativo e condizionatorio che esso domina. L'aggregazione di potere così esercitata non dovrebbe mai essere

dimenticata dalle menti più aperte.

Come abbiamo mostrato a sufficienza, l'organizzazione e il ruolo di condizionamento sociale che le è connesso sono basilari per ogni esercizio di potere moderno. Nello stesso tempo e paradossalmente, essi provocano non solo la concentrazione del potere moderna ma anche la sua diffusione *individuale*.

C'è diffusione tra i membri di una struttura organizzativa, particolarmente nella grande impresa moderna e negli organismi pubblici moderni, e ancor di più è diffusa tra di loro l'illusione di avere e usare il potere. Come la personalità cede il passo all'organizzazione, c'è, inevitabilmente, una più ampia partecipazione all'esercizio del potere. Quello che una volta era l'espressione della volontà del capo è ora il prodotto di una burocrazia: di riunioni e commissioni e proposte che percorrono tutta la scala gerarchica per essere modificate, emendate e ratificate. Nella vecchia impresa ci si sottometteva al proprietario; la sua parola, si diceva, era legge. Nella grande impresa moderna ci si sottomette alla trafila burocratica, alla quale molti partecipano. Il capo, se volete ancora chiamarlo così, è l'agente di coloro che gli passano le istruzioni; il potere che si presume egli eserciti è almeno in parte prerogativa di coloro che, sensibili alla sua vanità, gli attribuiscono un'autorità che, se fosse reale, sarebbe disastrosa. Il titolo oggi usato nelle grandi imprese esprime la realtà: il Chief Executive Officer

[Letteralmente «funzionario esecutivo in capo». [N.d.T.]]

- il CEO - è solo il primo tra coloro che hanno autorità di dirigente. E quello che vale per la grande impresa moderna vale anche per gli uffici pubblici. Essi pure concentrano il potere nelle loro mani e poi lo distribuiscono tra i propri membri.

Si ha una prova di questa diffusione interna del potere quando in una grande organizzazione cambia il capintesta. Raramente nella grande impresa moderna e solo in casi eccezionali nel settore pubblico ci si aspetta che programmi e azione cambino di molto in conseguenza. È accettato in pratica, anche se non nella liturgia economica e politica, che nelle grandi organizzazioni il potere sia esercitato all'interno del management e non dalla transitoria figura al vertice.

In un'organizzazione la realtà del potere personale consiste a volte nell'abilità di influenzare i fini dell'organizzazione stessa, di modificare il tipo di sottomissione esterna che essa cerca. Il singolo, mentre si sottomette al potere interno dell'impresa o dell'ente pubblico, mantiene qualche capacità di influenzarne l'esercizio esterno. È il caso del dirigente o del capodivisione influente, del caporeparto o dell'ispettore coriaceo.

Molto più importante, tuttavia, è l'illusione. Essa nasce in parte, una volta di più, dall'ostentata deferenza che in ogni organizzazione i subordinati tributano ai loro superiori. ¹⁰² Più importante ancora, forse, il fatto che, poiché l'organizzazione ha potere, il singolo membro sente che una qualche frazione di esso è sua. La sua subordinazione all'organizzazione è completa, ma, attraverso un qualche processo soggettivo di ripartizione, qualcosa di quel potere gli appartiene.

La cosa più notevole tuttavia, in fatto di organizzazione, è che si riesca a conciliare una grande concentrazione del potere con una grande moltiplicazione di organizzazioni e una

grande diffusione del potere stesso. Quest'ultimo fatto porta, a sua volta, a una ancor più complessiva illusione circa il suo esercizio.

La caratteristica principale dell'organizzazione è la sua costante e diffusa accessibilità. Le personalità incisive esistono in numero limitato, e ciò rimane vero anche in un'epoca nella quale la personalità è abbondantemente costruita dagli apparati politici e dai media. Anche la proprietà, in ogni momento dato, è quella che è. L'organizzazione, invece, può proliferare all'infinito. E come è dato a chiunque di costituire un'organizzazione per promuovere i propri interessi, così ognuno, o meglio ogni organizzazione del genere, può accedere ai relativi strumenti del potere condizionatorio. Discorsi, pamphlet e libri, televisione e altre forme di pubblicità, comunicati stampa, articoli su riviste e altre forme, quasi infinite, di persuasione sono disponibili. Queste sono le moderne manifestazioni del potere; la conseguente dispersione e di quest'ultimo sarà quindi evidente. Ma lo sarà pure, e in modo ancor più significativo, l'illusione che questo tipo di esercizio fa nascere. Possedendo un'organizzazione, facendo conoscere il proprio punto di vista, avendo accesso alla televisione, la gente crede di aver potere. Questo, lo sottolineiamo una volta di più, è il motivo per il quale oggi si discute tanto sul potere. Non è che oggi esso venga esercitato con particolare vigore, ovvero che si ottenga grande sottomissione; manifestazioni del genere sono anzi di gran lunga meno invadenti che in altri tempi. È che oggi tante persone hanno un qualche potere, o l'illusione di averne.

La vita di tutte le società industriali moderne, ma più che mai negli Stati Uniti, si distingue per il numero di organizzazioni politiche che sono in gara per accaparrarsi la mente collettiva: lobby, comitati di azione politica, movimenti su problemi di pubblico interesse, associazioni di categoria, sindacati, agenzie di relazioni pubbliche, consulenti politici, profeti della radio e della televisione e così via all'infinito. È banale che si reagisca, spesso con grave preoccupazione, al loro potere. Più utile è capire che esse riflettono la dispersione, o disseminazione, del potere. Se il potere fosse fortemente concentrato nello Stato, esse non esisterebbero. Non ci sarebbe altro potere da cercare e da dividersi. È perché sono capaci di influenzare la pubblica amministrazione e di appropriarsi di qualche quota del suo potere che esse hanno una funzione. Ciò, a sua volta, significa che il potere normalmente attribuito allo Stato moderno è pure disseminato.

La diffusione del potere è stata anche un effetto dell'opulenza. Essa ha indebolito il ruolo della proprietà e quindi del potere remunerativo. Con l'opulenza, consumatori e lavoratori hanno alternative; di conseguenza è meno necessario per loro sottomettersi a qualsiasi esercizio di autorità. Il consumatore bisognoso è soggetto al potere del padrone di casa, del bottegaio, dello strozzino; quello ricco non lo è. Il monopolio è una fonte di potere in una società povera; in un paese ricco esso incita la gente a trovarsi soluzioni di ricambio. L'operaio povero e affamato si sottomette al datore di lavoro; il lavoratore ben retribuito si trova in una situazione di dipendenza minore.

La dipendenza viene pure diminuita se c'è qualche altro reddito, sotto forma di sussidio di disoccupazione, o assistenza sociale, in alternativa alla fame e agli stenti. Come abbiamo già osservato, nessuna lamentela è più comune, nella società industriale moderna, di quella che gli operai non sono più così zelanti e disciplinati come una volta. Questa lamentela dovrebbe essere diretta, almeno in parte, contro l'opulenza che ha fatto diminuire il potere remunerativo del datore di lavoro, ma colpisce anche la previdenza sociale e altri benefici che hanno fatto molto per eliminare la paura. Coloro che attaccano l'apparato assistenziale dello Stato moderno avvertono correttamente il suo ruolo nel ridimensionare e disperdere il potere remunerativo che in passato favoriva il datore di lavoro. Che poi ciò sia deplorabile, stolto o socialmente deleterio è ovviamente un altro paio di maniche.

Il potere viene inoltre disperso dalla sua dialettica, della quale si è detto a sufficienza. Coloro che una volta accettavano la costrizione oggi si organizzano automaticamente per resistere. Ciò non avveniva in altri tempi; una simile reazione era considerata profondamente sovversiva (un atteggiamento dal quale coloro che esercitano il potere non sono del tutto alieni neppure oggi).

Restano, lo ripetiamo, le grandi eccezioni. L'establishment militare moderno accentra fortemente il potere. Esige un alto livello di subordinazione da un gran numero di persone entro l'organizzazione e, in modo simmetrico, pretende all'esterno un'obbedienza equivalente. La grande impresa moderna si aspetta e riceve un alto grado di uniformità dai molti che compongono il suo management, e le sue risorse economiche le conferiscono ampia autorità sui molti ai quali dà lavoro. Da ciò discende un'estesa sottomissione da parte dei cittadini e da parte dello Stato. Come nel caso dei militari, gli scopi della grande impresa e le idee che li sottendono sono ampiamente, anche se non del tutto, al di sopra di ogni discussione. Come il condizionamento sociale contrario ai militari è antipatriottico e lesivo della sicurezza nazionale, così quello contrario all'impresa industriale moderna è sovvertitore del sistema basato sulla libera iniziativa. Non ultimo punto di forza del potere militare e di quello economico è la dispersione delle fonti di potere dell'opposizione. E anche l'*illusione* di potere degli oppositori. Nulla aiuta il potere militare o quello economico quanto la convinzione degli oppositori di aver fatto qualcosa quando hanno tenuto un comizio, fatto un discorso o pubblicato un manifesto. Nessuno in una democrazia dovrebbe mettere in dubbio l'efficacia di un'opposizione

organizzata alle concentrazioni di potere, ma ci deve essere un'acuta percezione della debolezza che nasce dalla dispersione del potere e della differenza tra illusione ed effetto pratico.

Lo scopo di questo libro non è di emettere un giudizio sull'esercizio del potere, a parte il ruolo allarmante del potere militare moderno (quest'ultimo non è qualcosa su cui si possa assumere un punto di vista completamente distaccato e impersonale). Ci possono essere sofferenza, ingiustizia e infelicità a causa del suo esercizio. Ci possono essere, allo stesso modo, sofferenza, ingiustizia e infelicità a causa della sua mancanza. La mia speranza è invece che il lettore possa emergere da queste pagine con le idee ragionevolmente chiare sulla natura e la struttura del potere, sulle sue fonti e sugli strumenti attraverso i quali viene esercitato, sulle varie connessioni tra le fonti e gli strumenti del potere, sui loro cambiamenti nel tempo e sulle loro forme ed effetti ai nostri giorni. Vorrei specialmente sperare che ci fosse una migliore comprensione del grande ruolo moderno del potere condizionatorio, quel potere che è efficace principalmente perché siamo in così ampia misura ignari del suo esercizio, perché noi pensiamo di comportarci secondo canoni apparentemente normali, secondo un'etica apparentemente normale e consolidata. Vorrei sperare anche, non c'è bisogno di dirlo, in una migliore percezione dell'illusione di potere alla quale tanti sono soggetti e, come ho appena detto, della debolezza nel trattare con le grandi concentrazioni di potere che nasce dalla tendenza moderna alla dispersione del contropotere. Dobbiamo riconoscere, laddove si esercita il potere delle grandi imprese o quello dei militari, che un effettivo consolidarsi del contropotere, e non la dispersione e la competizione fra molte organizzazioni opposte, è una necessità primaria, anzi assoluta. Infine, e più in generale, spero naturalmente di aver suscitato un sentimento duraturo di quanto, e in quale misura, si trova dietro i nostri quotidiani riferimenti al potere e il nostro altrettanto quotidiano coinvolgimento in esso.

Ringraziamenti

Come al solito, sono debitore nei riguardi di leali e cari amici. Uno di questi è Edith Tucker, una persona dai molti talenti e con molta influenza nella comunità di Wellesley, Massachusetts, che, tra i suoi molteplici impegni, ha trovato il tempo di battere e ribattere le varie stesure del manoscritto e di farmi notare tutto ciò che appariva incompleto o poco chiaro. Ann Livingston ha contribuito alla battitura, mi ha aiutato nelle ricerche e nei controlli, e con grande abilità è riuscita a tenere lontane da me le noie quotidiane, permettendomi così di dedicarmi con una certa continuità alla stesura del libro. E soprattutto sono debitore ad Andrea Williams, mia collaboratrice in questa opera come in molte altre prima, che, in un mondo più giusto, sarebbe indicata, se non come co-autrice, perlomeno come editor di grande talento.

)

«Degli infiniti desideri dell'uomo, i principali sono quelli di potere e di gloria» (

Power: A New Social Analysis,

V. W. Norton, New York, 1938, p.11). □

)

Max Weber on Law in Economy and Society

Harvard University Press, Cambridge 1954, p. 323. Cfr. Reinhard Bendix,

Max Weber: An Intellectual Portrait

Doubleday, Garden City, N.Y. 1960, pp. 294-300. Altrove Weber parla del potere come dell'abilità di una o più persone di «realizzare la loro volontà in un atto comune contro la volontà di altri che partecipano allo stesso atto». □

) Un sinonimo attraente sarebbe stato «coercitivo», usato da Dennis H. Wrong in

Power: Its Forms, Bases and Uses,

Harper Colophon Books, New York 1980. La sua disamina dell'autorità coercitiva va grosso modo di pari passo con l'uso che io faccio del termine «potere punitivo». Tuttavia esso specifica meno lo strumento al quale l'individuo o il gruppo si arrendono, ciò che provoca la sottomissione. □

)

Come altri hanno già sostenuto. «Forse nessun argomento nell'intero novero delle scienze sociali è più importante e al tempo stesso tanto seriamente trascurato quanto il ruolo del potere nella vita economica» (Melville J. Ulmer,

Economic Power and Vested Interests
in

Power in Economics

cura di K. W. Rothschild, Penguin Books, Harmondsworth 1971, p. 245).



) «L'individuo sano che conquista il potere lo ama» (Harvey Rich, psicoanalista di Washington, citato dal «New York Times», 9 novembre 1982). Bertrand de Jouvenel dice con maggior vivacità la stessa cosa: «Chiunque dirige una qualsiasi comunità umana si sente cresciuto in maniera quasi fisica (...) Il Comando è un'altitudine. Vi si respira un'altra aria, vi si scoprono ben altre prospettive che nelle bassure dell'obbedienza» (

l

otere. *Storia naturale del suo sviluppo*, traduzione italiana di Paolo Serini, Rizzoli, Milano 1947, p. 120). [Galbraith fa riferimento all'edizione americana

On Power: Its Nature and the History of Its Growth,

iking Press, New York 1949, p. 116.

N.d.T.)] □

)

John F. Kennedy, uomo di un certo candore nelle sue espressioni pubbliche, ci andò vicino. «Mi sono candidato alla presidenza» disse «perché quello è il luogo dell'azione.» Con «azione» voleva dire qualcosa di molto simile a «potere». □

)

«Il Potere presenta due aspetti. (...) È una necessità sociale. (...) Esso è altresì un pericolo sociale» (B. de Jouvenel,

p. cit.,

p. 291 dell'edizione italiana, p. 283 dell'edizione americana). □

5)

Ciò avviene perché c'è una profonda differenza nella natura ed estensione della sottomissione. L'operaio o il suo equivalente forniscono una prestazione fisica più o meno abile e diligente per un certo numero di ore

1 giorno. Oltre questo, nulla in linea di principio si pretende da loro: non pensiero, certamente non conformità di parola o di comportamento. A un alto dirigente si richiede invece, di solito, una più completa sottomissione ai fini dell'azienda. Deve parlarne, e anche pensarne, bene; non può mai in pubblico e, se ha un po' di buon senso, nemmeno in privato dar adito al minimo sospetto sulla sincerità e profondità della sua dedizione. Numerosi fattori determinano il suo forte, spesso molto forte, compenso, inclusa la necessità di pagare gli anni di preparazione, la notevole intelligenza richiesta, la responsabilità che porta e i rischi connessi con la sua alta posizione. In pratica, il suo parametro è influenzato anche dalla parte significativa e altamente redditizia che il dirigente stesso ha nel fissarselo; molto, in effetti, di ciò che affluisce nelle tasche del dirigente di alto livello trae origine dalla sua bene ispirata generosità nei propri confronti. Tuttavia c'è anche una componente di retribuzione per la sottomissione globale della sua personalità a quella dell'azienda. Non è cosa da poco rinunciare a se stessi e a esprimersi in proprio per votarsi alla personalità collettiva del proprio datore di lavoro. Di qui l'alta remunerazione. (Di qui, pure, l'impareggiabile stupidità di gran parte dei discorsi aziendali.) È un argomento sul quale tornerò. □

)

Queste cose sono oggetto fra gli storici di un dibattito che li delizia in modo particolare. Il mio ex collega di Harvard, Robert W. Fogel, è stato aspramente criticato per aver sostenuto che la condizione dello schiavo non era poi tanto peggiore di quella del bracciante libero negli anni pre-Guerra Civile (

Time on the Cross

con Stanley L. Engerman, Little, Brown, Boston. 1974). Io mi accontento di ammettere che fra le due condizioni c'è differenza tanto sul piano economico quanto su quello morale e affermo soltanto che la differenza aumenta di pari passo con lo sviluppo economico. □

o)

«Si sopportano datori di lavoro inetti, sciocchi e brutali se si ha bisogno di mangiare» (Richard Sennett,

Authority

Knopf, New York 1980, p. 107). Su questo punto in generale si veda l'ampia disamina di Sennett,

p. cit

pp. 104 sgg. □

1)

Si può anche vedere dall'altra parte: qualcuno cerca più reddito per sé e si inventa la funzione sociale come alibi.

2)

per un'acuta trattazione di quello che io qui chiamo potere condizionatorio
si veda Charles E. Lindblom,

Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems,

Basic Books, New York 1977, in particolare pp. 52-62. □

3)

Bertrand Russell, in un passo notevole, sostiene questo punto di vista: «È facile argomentare che l'opinione è onnipotente e che tutte le altre forme di potere ne derivano. Gli eserciti sono inutili se i soldati non credono nella causa per la quale combattono o, nel caso dei mercenari, non si fidano della capacità dei loro comandanti di portarli alla vittoria. La legge è impotente se non è universalmente rispettata. Le istituzioni economiche dipendono dal rispetto per la legge: considerate, per esempio, che cosa succederebbe alle banche se il cittadino medio trovasse normale la falsificazione»

Power: A New Social Analysis

cit., p. 136). Russell prosegue sottolineando l'importanza di cercare le fonti delle opinioni così enfatizzate. □

4)

vedi p. 72.

5)

Qui c'è da dire qualcosa di molto pratico. Si afferma abitualmente, in modo tutt'altro che disinteressato, che occorre maggior reddito (al netto delle imposte) per stimolare un maggior impegno e realizzare una più alta produttività. Ma, come si vede, è il condizionamento, non il compenso, ciò che in primo luogo induce la subordinazione del dirigente ai fini dell'impresa. Se ciò è vero, ci sarebbe poco o nessun impegno supplementare per un compenso più alto, e infatti non c'è. □

6)

Per un'esposizione incisiva di questo fenomeno si veda C. Wright Mills,
The Power Elite
Oxford University Press, New York 1956, pp. 319-320. □

7)

Questo non significa dimenticare che anche le differenze di grado possono essere differenze importanti.

8)

n particolare l'amministrazione Reagan, in special modo attraverso il suo
ambasciatore all'ONU, Mrs. Jeane Kirkpatrick. □

9)

Si veda, per esempio, Max Weber e il suo concetto di leadership carismatica (Reinhard Bendix,

Max Weber: An Intellectual Portrait

Doubleday, Garden City, N.Y. 1960, pp. 301 sgg.). □

o)

Mentre una maggiore conoscenza della personalità sintetica aggiungerebbe molto alla nostra comprensione delle fonti del potere, la sua esistenza è già abbastanza percepita. Riferimenti specifici alla personalità sintetica non sono rari, come anche quelli alla personalità «plastica», che ha la stessa connotazione. L'affermazione frequente che il capo di una grande impresa o di un ente di Stato è «giusto un uomo dell'organizzazione» riconosce che la sua personalità è una funzione del gruppo al quale egli appartiene. □

1)
Karl Marx e Friedrich Engels,

Manifesto del Partito Comunista

citazione dall'edizione a cura di Emma Cantimori Mezzomonti, Einaudi,
Torino 1953, p. 136.] □

2)

ottotitolo «A New Development in American Political Economy»,
Harcourt, Brace, New York 1959. □

3)

alla fine anche il vecchio Rockefeller si dovette arrendere a questa necessità e assunse un pioniere delle relazioni pubbliche, Ivy Lee, per

aggiungere il condizionamento sociale esplicito a quello implicitamente associato con la sua ricchezza. □

4)

la dialettica del potere - la sua tendenza a suscitare un esercizio del potere
opposto ed equilibratore - sarà discussa nei capitoli VIII e IX. □

5)

Nel 1917 Vladimir Il'ic Lenin assunse il potere supremo in quella che era stata la Russia degli zar. Il cuore della sua politica fu la soppressione della proprietà privata come fonte di potere. Al tempo della sua morte, sette anni dopo, aveva visto - e fortemente additato all'attenzione - l'esercizio e poi lo sviluppo di un'altra fonte di potere, quella dell'enorme burocrazia che lo Stato socialista richiedeva. La proprietà privata aveva ceduto il posto, come fonte di potere, all'organizzazione. □

6)

Adolf A. Berle jr..

Power

Harcourt, Brace and World, New York 1969, p. 63. 

7)

Alcuni credono che la ricchezza o la proprietà siano la fonte occulta del potere. Ma la proprietà è essa stessa una forma di autorità creata dallo Stato» (Charles E. Lindblom,

Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems,

Basic Books, New York 1977, p. 26). □

8)

Lebbene ciò non sia del tutto privo di spine per coloro che vi si trovano coinvolti. Si veda in materia il capitolo rivelatore «The Executive Ego» nel classico studio di William H. Whyte jr.,

The Organization Man,

Simon and Schuster, New York 1956, pp. 150-156. Whyte riporta le parole di un dirigente: «Ultimamente abbiamo messo un annuncio per l'assunzione di ingegneri che "si conformino ai nostri criteri di lavoro". Qualcuno ci è scivolato sopra. In effetti è venuto fuori a chiedermi che cosa veramente viene chiesto nella nostra organizzazione». Un altro dirigente la fece più corta: «Più si sale e meno si riesce a sopportare il posto» (Whyte, p. 155). □

9)

La squadra sportiva - per esempio, la squadra di football professionistico americana - è un concentrato interessante e rivelatore delle fonti e degli strumenti del potere. È implicito nei discorsi sul gioco che tutte le fonti e gli strumenti del potere sono mobilitati, ed è scontato che il successo dipende dall'efficacia con la quale saranno usati. Le fonti sono la personalità (dell'allenatore e dei giocatori più in vista), la proprietà (un paesello non può mantenere una grande squadra) e, soprattutto, l'organizzazione, altamente sofisticata, che comprende i giocatori e il personale tecnico. Gli strumenti applicativi sono la minaccia di adeguate sanzioni per giocatori, allenatore e società, la paga o potere remunerativo (un argomento al quale i giocatori sono tutt'altro che insensibili) e, soprattutto, l'alto grado di allenamento o condizionamento manifesti nella volontà di vincere della squadra. La squadra che riesce a combinare meglio tutti questi elementi del potere vince, ossia ottiene la sottomissione della squadra avversaria. Come nello sport, così nella vita.

□

o)

Coloro che fanno politica intorno a un solo tema hanno in un'organizzazione efficiente la fonte principale del loro potere, e l'organizzazione è associata con la proprietà e, spesso, con una personalità incisiva. Phyllis Schlafly, il reverendo Jerry Falwell, il reverendo Oral Roberts e altri dimostrano il ruolo della personalità, il denaro che raccolgono rispecchia il ruolo importante della proprietà. □

(1)

Questo termine e questo concetto sono stati da me usati per la prima volta in un contesto economico più ristretto in

American Capitalism: The Concept of Countervailing Power
Houghton Mifflin, Boston 1952,1956; M.E. Sharpe, 1980 [trad. it.

Il capitalismo americano. Il concetto di potere di equilibrio

Edizioni di Comunità, Milano 1955]. La nozione che il potere economico è normalmente combattuto da un contropotere ha ancora, ovviamente, la mia adesione e, negli anni dacché per primo sollevai la questione, si è abbastanza affermata. Tuttavia in quel libro avevo una visione indebitamente ottimistica dell'equilibrio risultante. □

2)

Philip Taft,

Organized Labor in American History

Harper and Row, New York 1964, pp. 136-142. [□](#)

3)

Allan Nevins e Frank Ernest Hill,

Word: Decline and Rebirth, 1933-1962
Scribner's, New York 1963, p. 150. □

4)

Delle tre fonti di potere mobilitate nella seconda guerra mondiale - personalità, proprietà e organizzazione - la personalità dei capi contrapposti ha ricevuto di gran lunga la maggior parte dell'attenzione. Ciò non significa che, in confronto alla proprietà o all'organizzazione, sia stata la più importante per l'esito della guerra. Era solo la più accessibile a livello popolare. La proprietà e specialmente l'organizzazione erano meno visibili e meno spettacolari ma certamente più importanti. □

5)

più precisamente

satyagraha

che egli distingueva dalla semplice resistenza passiva e definiva «forza
nata dalla verità e dall'amore o nonviolenza». □

6)

Martin Luther King jr.,

Why We Can't Wait,

Harper and Row, New York 1964, p. 30. □

7)

Questa non è, naturalmente, la sola funzione del giudiziario. Esso è anche una fonte di potere originaria in quanto decide della legittimità e della costituzionalità della norma, con, a volte, non piccolo margine di discrezionalità. Ho deliberatamente, per quanto non senza rincrescimento, tralasciato il ruolo del giudiziario nella regolamentazione del potere, in parte per mancanza di preparazione specifica e in parte perché ho pochissimo da dire sull'argomento e ancor meno, ahimè, che sia originale. □

8)

Naturalmente si possono trovare eccezioni. L'imprigionamento di Gandhi da parte del Governo vicereale indiano e gli sforzi durati a lungo negli Stati Uniti per espellere il leader sindacale Harry Bridges, oriundo australiano, sono esempi di tentativi diretti a bloccare o sopprimere la personalità quale fonte di potere. □

9)

l che a volte porta a curiose convergenze tra la difesa conservatrice della proprietà come diritto personale e l'asserzione liberale, o di sinistra, della sua importanza come fonte di potere. Chiamato alcuni anni fa davanti a una commissione, profondamente conservatrice, del Parlamento texano a spiegare e difendere le proprie idee, il fu Robert Montgomery dell'Università del Texas, un brillante studioso dalle vedute seriamente sospette, fu seccamente posto di fronte alla domanda se credesse nella proprietà privata. Egli rispose: «Ci credo, signore, e ci credo così fermamente che vorrei che nel Texas chiunque ne avesse un po'». Devo l'informazione all'ex ministro del Lavoro Ray Marshall. □

.o)

particolarmente nello Smith Act del 1940.

.1)

o è anche nel mondo comunista. Lì la personalità dissidente è fonte di preoccupazione, ma ancor di più lo è l'organizzazione dissidente. Lech Walesa è stato (e forse rimane) un problema in Polonia, ma di gran lunga più inquietante come minaccia dialettica al potere dello Stato era Solidarnosc, l'organizzazione che egli capeggiava. □

.2)

nsisto su «convenzionale». Il capitalismo mercantile, o ciò che viene così designato, non si affacciò all'improvviso o in un momento specifico in Italia, in Spagna e nell'Europa nordoccidentale. Fu uno sviluppo graduale, con radici profondamente affondate nel Medioevo e anche prima. □

.3)

Il ricorrente e serio problema della simonia è un indizio di come il potere remunerativo si aggiungesse all'obbedienza derivante dal condizionamento.

4)

L'essenza di quell'eresia era una dottrina dualistica secondo la quale la bontà esiste solo nel mondo spirituale, quello materiale essendo intrinsecamente cattivo. Fra i più rigorosi comandamenti, il cui rispetto i catari esigevano anche dai laici, seppure non sempre con successo, c'era il divieto di avere rapporti sessuali. L'eresia era particolarmente pericolosa in quanto procedeva a darsi una propria struttura ecclesiastica. Si ritiene che la sua soppressione sia servita da precedente per l'Inquisizione. □

.5)

Si sono state epoche nelle quali i due poteri si sono trovati uniti nella stessa persona: un solo uomo riassumeva l'autorità del sacerdote e quella del re. Ciò si è verificato specialmente al di fuori della tradizione cristiana, in casi come quello del califfo, del mikado e di Augusto come pontefice massimo. Tuttavia «nella maggior parte dei tempi e dei luoghi, la distinzione tra il sacerdote e il re è stata ovvia e definita» (Bertrand Russell,

Power: A New Social Analysis
cit., pp. 50-51). □

.6)

Il re non poteva governare senza i signori, perché la ricchezza e la forza appartenevano individualmente a questi ultimi» (Bertrand de Jouvenel,

Il potere

cit., p. 184 dell'edizione italiana; p. 181 dell'edizione americana), parlando della Francia medioevale. □

.7)

fine religioso e caccia al potere derivante dal possesso della terra erano anticamente combinati. Predicando nel 1095 la prima crociata, Urbano II si diede la pena di osservare che in Terrasanta, una volta redenta, ci sarebbe stata molta buona terra da assegnare. □

.8)

Questo sviluppo fu molto differenziato sia per quanto riguarda i tipi di mercanti interessati sia per le nazioni e le città nelle quali avvenne. Su questo rimando alle straordinarie ricerche dello storico francese Fernand Braudel, che ora stanno diventando disponibili anche in inglese, in particolare il suo

The Wheels of Commerce [Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV-XVIII siècle

t. II:

Les Jeux de l'échange

, Harper and Row, New York 1982 [trad. it. /

giochi dello scambio

Einaudi, Torino 1981]. □

.9)

Questo riconoscimento di sapore feudale venne accordato a banchieri come Jakob Fugger (1459-1525). □

o)

Nei dintorni di Venezia, Parigi e altre città i mercanti entrarono in possesso anche di notevoli proprietà terriere. Queste erano, sembra abbastanza certo, sussidiarie alla loro principale proprietà commerciale.

1)

La scoperta dell'America con il conseguente forte afflusso in Europa di metalli preziosi - principalmente argento, e non oro, come comunemente si dice - è stata spesso ritenuta una nuova e decisiva fonte di capitale e un fattore di ascesa del capitalismo mercantile. Non fu senza importanza, ma la visione corrente rispecchia un'incomprensione comune della natura del capitale. L'afflusso di metalli provvide abbondanti mezzi di scambio. Mise in moto un'inflazione prolungata, che può essere stata d'incoraggiamento al commercio. Per il singolo mercante, era un titolo sul capitale altrui. Tuttavia non allargò direttamente lo stock complessivo di beni in corso di fabbricazione o pronti per la vendita, né gli strumenti e l'attrezzatura per la produzione, né i mezzi di trasporto e di vendita. Questi, allora come oggi, erano il capitale reale. □

2)

Il cibo e la casa, uno dei tre beni di consumo universalmente richiesti a quell'epoca.

3)

Si fu anche una progressiva riduzione dell'ambito di competenza della religione. Osserva acutamente R.H. Tawney: «...a mano a mano che si espandeva il commercio e che le nuove classi arrivavano al potere politico (...) si restringeva il campo entro il quale si riteneva che dovesse valere la parola della Chiesa. La critica che liquidava l'interesse della Chiesa per i rapporti economici e l'organizzazione sociale come una pensata moderna trova scarso riscontro nella realtà storica. Quella che deve essere giustificata non è l'opinione che queste materie sono di competenza della religione, ma quella che non lo sono» (

Religion and the Rise of Capitalism

[1926], Penguin Books, Harmondsworth 1972, p. 272). □

4)

Altri mercantilisti, William Petty (1623-1687) e Dudley North (1641-1691), erano meno protezionisti e prospettarono la possibilità e i vantaggi del libero scambio. □

5)

Furono esercizi pionieristici nell'imposizione di sanzioni. Secondo la mentalità ufficiale le sanzioni sono uno strumento di grande efficacia; solo dopo che sono state imposte ci si accorge che vengono sopportate con molta facilità ed evase con lieve sforzo. Surrogati e fonti alternative abbondano. Questa lezione viene dimenticata subito dopo.

Nel cosiddetto lavoro a domicilio questo sfruttamento diventa più spudorato che nella manifattura, perché la capacità di resistenza degli operai diminuisce quando sono dispersi, perché tutta una serie di rapaci parassiti s'infiltra fra il datore di lavoro vero e proprio e l'operaio...»
(Karl Marx,

Il capitale,

libro I, traduzione italiana di Delio Cantimori, Editori Riuniti, Roma 1964

p. 507. [Galbraith cita dalla seguente edizione: Karl Marx,

Capital

International Publishers, New York 1967, p. 462.] □

6)

«Nel cosiddetto lavoro a domicilio questo sfruttamento diventa più spudorato che nella manifattura, perché la capacità di resistenza degli operai diminuisce quando sono dispersi, perché tutta una serie di rapaci parassiti s'infiltra fra il datore di lavoro vero e proprio e l'operaio...»
(Karl Marx, *Il capitale*, Libro I, traduzione italiana di Delio Cantimori, Editori Riuniti, Roma 1964

p. 507. [Galbraith cita dalla seguente edizione: Karl Marx, *Capital*, International Publishers, New York 1967, p. 462.] □

7)

Più precisamente

ricerca sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni.

8)

mercanti americani che «...quando i loro interessi erano in pericolo (...) entravano in politica con grinta, e facevano pensare che avrebbero condotto le cose a modo loro» avevano interessi commerciali in conflitto con le restrizioni e il protezionismo inglesi. Non erano, tuttavia, decisamente contrari al dominio britannico (si veda Arthur Meier Schlesinger,

The Colonial Merchants and the American Revolution, 1763-1776
Frederick Ungar, New York 1966; il passo citato è a p. 29). □

9)

Smith arrivò fino a prescrivere rigorosi limiti alle altre attività dello Stato, in particolare quelle che avrebbero avuto un'incidenza fiscale sull'industria. □

o)

Adam Smith,

The Wealth of Nations

University of Chicago Press, Chicago 1976, Libro I, p. 477). La mano invisibile è una metafora. Smith, uomo dell'Illuminismo, non attribuiva un appoggio soprannaturale al perseguimento del lucro commerciale. Non tutti i suoi seguaci sono stati altrettanto sobri. □

1)

Lo stesso Smith lo aveva detto: «Non mi risulta che sia mai stato fatto un gran bene da coloro che affettano di essere in affari per il bene pubblico» (Smith, Libro I, p. 478). □

2)

Questo era il senso della sua frase tanto citata: «La gente che fa lo stesso mestiere si riunisce raramente, fosse pure per divertimento e svago, senza che la conversazione finisca in un complotto contro il pubblico o in qualche marchingegno per alzare i prezzi» (Smith, Libro I, p. 144).

□

3)

L'effetto dell'opera di persuasione di Smith fu pronto. Un anno e mezzo dopo la morte di Smith (1790), William Pitt il Giovane, presentando il suo bilancio, disse di lui che la sua «...estesa conoscenza dei particolari e profondità di ricerca filosofica fornirà, credo, la migliore soluzione di ogni problema connesso con la storia del commercio e con il sistema dell'economia politica» (Discorso alla Camera dei Comuni, 17 febbraio 1792, citato da John Rae,

Life of Adam Smith

Augustus M. Kelley, New York 1965. pp. 290-291). Si tratta di un notevole tributo all'esercizio del potere condizionatorio. □

4)

The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,
Harvard University Press, Cambridge 1977, pp. 81-121. □

5)

Per Ricardo il lavoratore soffriva anche per la sopravvivenza della rendita fondiaria. «L'interesse del proprietario terriero è sempre opposto a quello del consumatore e del manifatturiere» (

Principles of Political Economy and Taxation

Everyman Edition, London 1926, p. 225. Citato da Eric Roll,

History of Economic Thought

edizione riveduta e corretta, Prentice-Hall, New York 1942, p. 198). □

6)

oll,

p. cit.,

453. □

7)

Non tutto il condizionamento in appoggio del capitalismo rampante fu ugualmente utile. Così un'attraente scuola di pensiero giustificò il profitto del capitale e quindi del capitalista come premio per l'astinenza, per la rinuncia ai consumi. Queste teorie ebbero un posto non insignificante nel pensiero economico del XIX secolo e all'inizio del XX. Esse erano, purtroppo, in stridente contrasto con lo stile di vita dei grandi capitalisti, uno stile che rendeva arduo suggerire che le loro rinunce erano state così dolorose da meritare un premio. □

8)

Il condizionamento sociale del capitalismo rampante, bisogna osservare, era adattato ai bisogni nazionali. L'Inghilterra, inclusa la Scozia meridionale, era partita molto in testa nello sviluppo industriale. Il libero ingresso dei suoi manufatti in altri mercati era quindi molto desiderabile, mentre il protezionismo, particolarmente nel caso dei cereali, faceva alzare il costo della vita e di conseguenza quello del lavoro. Gli industriali americani, tedeschi e francesi, essendo partiti più tardi, avevano invece bisogno di essere protetti contro le importazioni dall'Inghilterra. Di conseguenza, negli Stati Uniti, in Germania e in Francia le classiche idee sul commercio vennero emendate in modo da comprendere una dose opportuna di protezione tariffaria. Henry Charles Carey (1793-1879), il più influente economista americano del secolo scorso, e Friedrich List (1789-1846), il suo omologo in Germania, scrissero con eloquenza ed efficacia sull'auspicabilità di tariffe protettive; il libero scambio era una politica impraticabile e dannosa. Negli Stati Uniti e in Germania le idee di Carey e List erano assai rispettate e approvate. □

9)

Di ciò Marx era convinto per primo. «Le idee dominanti di un'epoca sono sempre state soltanto le idee della classe dominante» (Karl Marx e Friedrich Engels,

Manifesto del Partito Comunista
edizione italiana cit., p. 142). □

o)

In punto sul quale Joseph Schumpeter fu profeta. «Non posso immaginare, nelle condizioni della società moderna, un'organizzazione socialista in qualsiasi forma che non sia quella di un enorme e onnicomprensivo apparato burocratico» (*Capitalism, Socialism and Democracy*,

I ed., Harper and Brothers, New York 1947, p. 206). □

1)

Come pure, in modo molto marginale, in Africa e a Cuba. □

2)

The Modern Corporation and Private Property

Macmillan, New York 1933. Il cambiamento avvenuto nel potere venne successivamente confermato dagli studi di R.A. Gordon, fra i quali

Business Leadership in the Large Corporation

Brookings Institution, Washington, DC 1945), e negli scritti più generici di James Burnham (si veda

The Managerial Revolution,

John Day, New York 1941). La burocratizzazione dell'impresa moderna è stata fortemente sottolineata da Joseph A. Schumpeter «...è un inevitabile complemento dello sviluppo economico moderno...» in

Capitalism, Socialism and Democracy

II ed., Harper and Brothers, New York 1947, p. 206. È ovvio che il passaggio dalla proprietà all'organizzazione come prima fonte di potere nell'impresa industriale non è una scoperta recente. Per una trattazione esauriente e aggiornata di questo argomento si veda Edward S. Herman,

Corporate Control, Corporate Power

uno studio del Twentieth Century Fund, Cambridge University Press, Cambridge 1981. □

3)

Questi sono argomenti dei quali ho trattato in

The New Industrial State,

II ed., Houghton Mifflin, Boston 1978. C. Wright Mills ha toccato questo punto circa venticinque anni fa: «Il processo decisionale (...) al vertice [della grande azienda] viene lentamente sostituito dal lavoro continuo di commissioni che giudicano le idee che vengono loro presentate di solito prima che arrivino ai massimi livelli» (

the

Lower Elite

Oxford University Press, New York 1956, p. 134). □

4)
Da

Do You Know Your Economic ABC's? Profits in the American Economy,

una

brochure

di divulgazione economica edita dal Ministero del Commercio (United States Department of Commerce, Washington, DC 1965, pp. 17-18). □

5)

«...Gli azionisti, sebbene siano ancora cortesemente chiamati proprietari, sono passivi. Hanno solo il diritto di ricevere i dividendi. La condizione della loro esistenza è che non interferiscano nella gestione. Né legalmente né, come regola generale, di fatto essi hanno tale capacità» (Adolf A. Berle jr.,

Power Without Property: A New Development in American Political Economy

Harcourt, Brace, New York 1959, p. 74). □

6)

rispettivamente di Carnegie (che poi divenne la United States Steel), della Ford Motor Company e di Montgomery Ward. □

7)

insieme, naturalmente, con l'effetto dei salari più alti, dei sussidi di disoccupazione e della previdenza sociale, tutte cose che hanno allargato il fosso tra il potere punitivo e quello remunerativo, abbassando il livello della costrizione associata a quest'ultimo. □

8)

Di qui, negli Stati Uniti, la capacità di pressione dei veterani di guerra, degli assistiti dalla previdenza sociale e dei membri della National Rifle Association (si veda p. 175). □

9)

Thomas Balogh,
The Irrelevance of Conventional Economics,
Veidenfeld and Nicolson, Londra 1982, p. 60. □

io)

«Nonostante la sua continua preminenza e potenza e la sua notevole influenza sul Governo, il mondo degli affari ha patito un relativo declino dalla sua posizione pre anni Trenta di quasi esclusivo dominio sulla politica del governo»

Edward S. Herman,

Corporate Control, Corporate Power,

it., p. 185). Il corsivo è nostro. □

51)

Le forze armate rientrano in pieno nelle istanze di governo autonome, ma non vengono abitualmente comprese nel concetto di burocrazia. Vi ritornerò nel prossimo capitolo. □

2)

I presidenti Carter e Reagan hanno ambedue attaccato con eloquenza l'elefantiaca, stupida e comunque «orribile» burocrazia federale. Quando a John F. Kennedy veniva proposto qualche atto presumibilmente sensato, era facile che rispondesse: «Io sono d'accordo, ma non credo che l'amministrazione approverà». □

3)

E nemmeno sulla sua legittimità, un problema filosofico essenziale per molti che scrivono sul potere. □

4)

Una descrizione più formale di questi rapporti di potere si trova in
Dennis H. Wrong,

Power: Its Forms, Bases and Uses,

Harper Colophon Books, New York 1980, pp. 158 sgg. □

5)

Per un'analisi ampia e suggestiva, per quanto non sempre sistematica, del ruolo moderno del denaro in politica si veda Henry Bretton,

The Power of Money,

State University of New York Press, Albany 1980, pp. 164 sgg.

Un'esposizione recentissima e avvincente si trova in

Politics and Money

di Elizabeth Drew, Macmillan, New York 1983. □

6)

La vigilanza sull'esercizio del potere remunerativo, o piuttosto sulle risorse finanziarie che lo rendono possibile, vale a dire il controllo della spesa, è il maggior strumento di potere delle istanze di governo esterne nei confronti di quelle autonome. Benché sia al centro di ogni interesse, non è tuttavia uno strumento così potente come sembra. Le unità amministrative autonome, dopo qualche controllo e correzione del centro, presentano i loro bilanci ai corpi legislativi e in quasi tutti i casi correnti le loro richieste vengono approvate. □

7)

otto la presidenza di Richard Nixon, questo atteggiamento portò alla (successivamente) molto pubblicizzata operazione dei cosiddetti idraulici [lo scandalo Watergate,

J.d.T.]

alle ugualmente famigerate intercettazioni telefoniche di conversazioni di membri dello staff presidenziale. Ambedue riflettevano la preoccupazione di impedire l'emissione di notizie che potessero danneggiare il condizionamento che si voleva ottenere. La motivazione per l'azione giudiziaria contro questi esercizi di potere non fu, tuttavia, il tentativo di controllare il flusso dell'informazione - ciò era dato per scontato - ma piuttosto le tecniche usate nel caso specifico. □

8)

I corrispondenti che seguono la Casa Bianca hanno un forte senso della pesante responsabilità, vale a dire potere, che grava su di loro. Quasi tutti coloro che vengono adibiti a un lavoro del genere hanno intenzione di scrivere un libro sull'autorità che hanno così esercitato. E ogni anno qualcuno lo fa. Nessuna di queste opere minimizza o prende alla leggera il potere esecutivo al quale l'autore si è trovato materialmente vicino. E su pochi argomenti si sono visti autori così al sicuro dalle critiche. Nella natura del potere condizionatorio non c'è modo di distinguere la realtà dall'illusione. L'autore è al riparo dall'eventuale accusa di aver esagerato il proprio potere, perché la critica potrebbe venire solo dai suoi colleghi, che sono convinti quanto lui. □

9)

I corrispondenti di guerra sono, di solito, agli ordini dei generali dei quali si occupano. L'aver perso il controllo della stampa fu una delle debolezze decisive del potere militare nel Vietnam.

io)

gli sforzi per costruire le personalità sono proseguiti in epoca moderna per quanto riguarda i ministri della Difesa. A tutti, finché sono in carica, vengono attribuiti tratti personali di rilievo che conferiscono loro autorità, ma, come già osservato, il potere di quei tratti non sopravvive al loro ritorno a vita privata. □

1)

Il Ministero della Difesa impiega più gente e spende più soldi per l'acquisto di beni e servizi che tutto il resto della pubblica amministrazione messo insieme. Il Ministero della Sanità e dei servizi sociali ha un bilancio più grosso, ma esso consiste quasi per intero in trasferimenti alle famiglie» (Adam Yarmolinsky,

Governance of the U.S. Military Establishment

Aspen Institute for Humanistic Studies, New York 1982, p. 1). □

12)

Imponendo per lo meno un discreto silenzio. Commentando la riluttanza dei dirigenti d'azienda a esprimere attiva preoccupazione circa la minaccia di una guerra di annientamento nucleare, Robert Schmidt, vicepresidente della Control Data Corporation e presidente del Comitato americano per l'accordo Est-Ovest, ha osservato: «Una quantità di gente nel mondo degli affari preferisce non mettersi in mostra partecipando a questo genere di dibattiti», dal momento che ciò non le dà alcun «vantaggio nei rapporti con la pubblica amministrazione o con il Governo». E William Alden, della Alden Computer System Corporation, ha detto che molti imprenditori sono restii a prendere posizione perché temono che il Pentagono possa «bocciare» le loro aziende (citato da Florence Graves in «Are These Men Soviet Dupes?», «Common Cause», gennaio-febbraio 1983). □

3)

come quando, nel 1982, divenne di pubblico dominio che la maggioranza dei capi di stato maggiore riuniti si opponeva al cosiddetto

lense-pack basing

la collocazione in basi ad alta concentrazione di mezzi] dei missili MX. □

4)

Nei primi anni Ottanta si diceva che i sostenitori di un congelamento delle armi nucleari erano manovrati dall'URSS o erano comunque subordinati ai suoi interessi.

5)

gli alti papaveri si sono da molto tempo sottratti a questa minaccia. «La circostanza nella quale un generale o un ammiraglio moderni si trovano più vicini a qualcosa come uno scontro a fuoco è una caccia alle anatre in compagnia di dirigenti d'azienda nella riserva della Continental Motors, Inc.» (C. Wright Mills,

The Power Elite
cit., p. 189). □

6)

La contropropaganda divenne particolarmente forte quando la chiamata alle armi - la prospettiva di essere sottoposti alla disciplina militare e forse anche di morire - raggiunse gli studenti universitari, che possedevano una certa capacità di esprimersi e di conseguenza quella di trovare un pubblico e di far conoscere le loro obiezioni, cioè di impegnarsi in un'opera di condizionamento sociale circa la stupidità della guerra. La leva implica la sostituzione del potere punitivo a quello remunerativo per indurre a compiere il servizio militare, ossia per ottenere sottomissione al potere militare. Nel momento in cui scriviamo la coscrizione obbligatoria non è più ammessa negli Stati Uniti, benché sopravviva in altri paesi, compresi alcuni che si sono impegnati alla neutralità come l'Austria e la Finlandia. □

7)

In queste pagine si è parlato del potere militare negli Stati Uniti. Tale potere ha

in

generale riscontro negli altri paesi

industrializzati e,

inutile a dirsi, nell'Unione Sovietica. Tuttavia, è nelle nuove (e in alcune delle vecchie) nazioni dell'Asia, Africa e America Latina che esso si manifesta nel modo più completo. Su un totale di 134 Stati

indipendenti

che ci sono nel mondo, non meno di 39 sono ora governati da dittature militari. Il potere che così si esprime è una combinazione variabile delle fonti

degli strumenti che qui abbiamo identificato. Emergono personalità, benché spesso di un genere sinistro

persino repellente. Le

forze

armate controllano

dispiegano ingenti risorse economiche tratte dalle casse dello Stato e, soprattutto, dispongono di un'organizzazione, in un mondo nel quale questa è merce rara. (Gli eserciti latino-americani non sono modelli di disciplina, ma nella maggior parte di quei paesi

nessun

altra struttura organizzata è, sotto questo profilo, migliore della loro.) Dalle risorse che l'establishment militare controlla esso deriva potere remunerativo sopra i propri soldati, un'espressione di potere molto efficace in società rurali povere dove il servizio militare è un grosso passo avanti nella scalata al benessere. C'è un ingente, benché non sempre persuasivo, esercizio del potere condizionatorio, molto del quale diretto a combattere concezioni in contrasto con gli interessi dei militari. Più importante di tutto, c'è una generosa disponibilità di potere punitivo per sopprimere il dissenso tanto all'interno quanto all'esterno dell'organizzazione

militare. Il

risultato è che il potere militare è diventato la maggiore minaccia alla vita civile e democratica del mondo che gli sta intorno. □

8)

e ragioni del declino dell'autorità religiosa delle Chiese cristiane si chiariscono quando il potere cristiano viene messo a confronto con il maggior potere del quale ancora godono altre tradizioni, in particolare quella dell'Islam. Per i musulmani la personalità rimane molto più importante; si manifesta con la presenza più forte tanto di Dio quanto del Profeta e attraverso preghiere per la loro intercessione che occupano un posto molto importante nella pratica quotidiana. Le personalità fisicamente presenti, come l'Ayatollah Khomeini, sono di gran lunga più incisive. Lasciando da parte la proprietà come fonte di potere, l'organizzazione islamica ha una disciplina interna molto maggiore e di conseguenza un maggior effetto all'esterno. È indebolita, è vero, dalla divisione tra sunniti e sciiti e dalla rivalità, addirittura dall'odio, tra di loro, ma l'organizzazione rimane nondimeno una fonte di potere molto più forte di quanto non lo sia per i cristiani, ancora più divisi.

Tuttavia è negli strumenti di potere che l'Islam ha la sua forza principale. Il potere punitivo è tuttora esercitato con grande efficacia, sia in questo mondo sia come promessa per quello futuro. Il peccato può essere soggetto a una gamma di pene eccezionalmente sanguinarie, che nei casi estremi possono arrivare alla mutilazione o, come nel caso delle adultere, alla lapidazione a morte. Quanto alla sorte finale dei miscredenti, ci sono pochi dubbi. Complementare all'esercizio punitivo è un esercizio del potere condizionatorio molto più rigoroso che nella Cristianità. Il Corano, la rivelazione di Allah a Maometto, non consente libere interpretazioni. I versetti (sure) sono la parola della legge; il vero credente ne conosce molti a memoria. Inoltre i musulmani, difendendo il potere condizionatorio del Corano e il potere religioso in generale, coerentemente vedono, o intuiscono, i pericoli della comunicazione competitiva alla maniera occidentale, dell'effetto invadente e suggestivo di giornali, radio, televisione e degli atteggiamenti scientifici e laici occidentali. Nella misura nella quale resistono con successo a queste cose, la disciplina coranica e l'autorità religiosa islamica vengono rafforzate. □

9)

Rupert Murdoch, dirà qualcuno, continua la tradizione. Purtroppo è vero.



oo)

Durante le campagne politiche i network televisivi non cercano di influenzare sul serio l'elezione dei candidati, il voto in un referendum o l'atteggiamento del pubblico per quanto riguarda le scelte. La stragrande maggioranza dei loro commenti verte su chi è in testa, chi è indietro e quali tattiche fanno guadagnare o perdere voti. Grazie alla televisione una campagna elettorale si segue come un incontro sportivo. Anche questo riflette i vincoli dell'organizzazione.

01)

mplicito nel famoso titolo di un capitolo di Marshall McLuhan, «Il medium è il messaggio» (*Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill Paperback, New York 1965, pp. 7-21; trad. it.

gli strumenti del comunicare,

l Saggiatore, Milano 1967, pp. 15-30). □

02)

incluso il funzionario di Washington che presenta al proprio superiore, in molti casi lo stesso presidente, proposte per le quali non c'è alcuna alternativa accettabile e quindi si complimenta con lui per la saggezza della sua scelta. □