

## **LE RELAZIONI DI POTERE NELLA SOCIETÀ CONTEMPORANEA**

**Dalla potenza del tiranno al potere sociale**

---

**Partiti: dallo scambio ineguale tra leaders e seguaci alla partecipazione democratica.**

### **Lettura guidata da Domenico Cella**

“Potere corrisponde alla capacità umana non solo di agire ma di agire di concerto. Il potere non è mai proprietà di un individuo; appartiene a un gruppo e continua ad esistere soltanto finché il gruppo rimane unito. Quando diciamo di qualcuno che è «al potere», in effetti ci riferiamo al fatto che è stato messo al potere da un certo numero di persone per agire in loro nome. Nel momento in cui il gruppo (...) scompare, anche il «suo potere» svanisce”, muore o si trasforma in altre figure e fenomeni (potenza, violenza, ecc.). Così H. Arendt nel saggio generale proposto all’attenzione dei partecipanti al corso di Seminari sul potere ((*H. Arendt, Sulla violenza, 1970*)).

Dai più (per tutti Max Weber) il potere è stato immaginato in termini gerarchici e quindi verticali (comando, obbedienza). All’opposto quella della Arendt è un’immagine orizzontale, poiché a suo avviso si può parlare di politica e di potere soltanto quando si agisce tutti insieme attraverso liberi discorsi; nelle condizioni di un governo rappresentativo, tutte le istituzioni politiche (non violente) sono manifestazioni e materializzazioni di questo modo di concepire e realizzare potere; esse si fossilizzano e decadono non appena il potere vivente del popolo cessa di sostenerle.

Tenendo come punto ideale di riferimento la prospettiva della Arendt, leggeremo e illustreremo puntualmente alcuni brani tratti da un testo ormai classico sulle organizzazioni partitiche (Angelo Panebianco, *Modelli di partito*, Il Mulino 1982).

I brani di seguito riprodotti forniscono una definizione delle relazioni tra i leaders e i cerchi concentrici degli elettori simpatizzanti, degli aderenti e dei militanti di partito. Si tratta di una definizione sufficientemente ampia per potersi adattare ai diversi tipi conosciuti od ipotizzabili di partito (partito di comitato, partito di massa, partito professionale-elettorale) e nello stesso tempo è una definizione che sembra in grado di esprimere importanti continuità del fenomeno “partito” nel tempo.

Nei partiti (burocrazie e insieme associazioni volontarie) i leaders ottengono la partecipazione di elettori, aderenti e militanti distribuendo loro incentivi sia collettivi (fondamentalmente di identità) sia selettivi (materiali e di “status”). Nel gioco tra il singolo leader e la sua base” c’è uno scambio di incentivi contro partecipazione, ma si badi bene, uno scambio di fatto ineguale a favore del leader, che non si propone di ottenere dal proprio seguito una generica partecipazione, ma una partecipazione che si esprima in un consenso il più possibile vicino a un mandato in bianco.

Variabile (ma sempre squilibrato a favore del leaders) l’esito dello scambio, dal polo del “dominio” del leader sul proprio seguito, a quello dell’influenza reciproca.

Lasciando il lettore alla lettura del testo di Panebianco, fissiamo due punti:

1) Nel realismo dell'affresco di Panebianco esiste solo il rapporto "verticale" tra leaders e seguaci; non solo esso è un rapporto "ineguale" (a favore dei leaders), è anche un rapporto "strumentale" (uno scambio); non c'è spazio, nemmeno residuale, per le relazioni di elettori, aderenti, militanti *tra loro* e per la *loro* discussione ed iniziativa; tutti in effetti sono isolati l'uno dall'altro e (vanamente) resistenti ai leaders di partito. L'organizzazione di partito o vive di una causa più o meno astratta proiettata in un lontano futuro, utile per produrre identificazioni acritiche e irriflessive (la "facciata" alimentata dagli incentivi collettivi) o in vista della sua sola continuità e sopravvivenza (la cura dell'organizzazione "in sé" garantita dagli interessi selettivi), sia pure ad essenziale beneficio dei leaders.

2) Nonostante gli anni, l'affresco sembra ancora rappresentativo della condizione dei partiti diretti eredi degli antichi partiti di massa; qui la contrazione di iscritti e militanti parrebbe soprattutto un effetto della crescita del senso dell'autonomia personale, dell'istruzione e del benessere, che ridurrebbe per tanti concittadini l'appetibilità degli incentivi distribuiti dai partiti e della partecipazione con essi attivabile. Calano soprattutto gli iscritti (e prima ancora aumentano gli elettori anche simpatizzanti che si astengono dal voto) ma si segnalano i tanti partecipanti alle elezioni del Segretario di partito quando esse sono aperte a tutta la cittadinanza: il "mi fermo qui" potrebbe voler significare "prendetemi per quello che ho detto, non consideratemi interessato a uno scambio futuro". Possono poi seguire delusione e quindi astensione dal voto.

Sembrerebbe invece sottrarsi al modello di Panebianco l'esperienza del "partito personale", con la sua deliberata strategia di soppressione di sedi espressive per iscritti e militanti, considerati come un intralcio al partito dell' "uomo solo al comando".

Ma di realtà partecipative che in modo continuativo e con "metodo democratico" vivifichino le istituzioni rappresentative c'è pur sempre bisogno (partiti: art.49 Costituzione), nonostante e proprio a motivo dell'eccezionale crisi di legittimazione dei nostri partiti.

Costruttivamente, c'è un problema di "democratizzazione" dei partiti, mettendo in opera nel loro ambito nuovi strumenti e pratiche di presenza delle persone e di partecipazione sociale: dalle primarie per la scelta dei candidati alle cariche pubbliche, al referendum (già previsto nello Statuto di uno dei due maggiori partiti italiani, ma senza seguito operativo), a veri servizi per la comunicazione politica, a istruttorie, inchieste e dibattiti pubblici. Insomma, incrociando anche nei partiti democrazia rappresentativa con democrazia "diretta", con democrazia "partecipativa", con democrazia "deliberativa". E' l'argomento trattato dal dott. Valbruzzi nella seconda parte del Seminario.

Leggiamo ora Panebianco.

**Capitolo primo. I dilemmi organizzativi** (pag. 35 e seguenti)

***II° dilemma: incentivi collettivi vs. incentivi selettivi***

Nella teoria delle associazioni volontarie, cioè di quelle organizzazioni la cui sopravvivenza dipende da una partecipazione né retribuita né disponibile su basi coercitive, la prospettiva più persuasiva attribuisce questa partecipazione ad una "offerta" più o meno manifesta o più o meno occulta di incentivi - benefici o promesse di benefici futuri - da parte dei leaders organizzativi. Esistono tuttavia due versioni di quella che passa sotto il nome di teoria degli incentivi.

Per una prima versione gli incentivi che una organizzazione deve distribuire per assicurarsi la necessaria partecipazione sono soprattutto incentivi collettivi, cioè benefici o promesse di benefici che l'organizzazione deve distribuire a tutti i partecipanti in eguale misura.

Per una seconda versione della teoria, gli incentivi organizzativi sono invece incentivi selettivi, cioè benefici che l'organizzazione distribuisce soltanto ad alcuni dei partecipanti e in modo ineguale. Secondo il noto padigma di Olson soltanto questo secondo tipo di incentivi spiegherebbe la partecipazione organizzativa.

Le due versioni corrispondono alla distinzione fra «beni pubblici» e «beni privati» e rappresentano, rispettivamente, nella definizione di Brian Barry, l'approccio sociologico (che interpreta la partecipazione come il frutto di una comunanza di valori) e l'approccio economico o utilitaristico (che interpreta la partecipazione come il risultato del perseguimento di un interesse privato, individuale).

Alle due versioni corrispondono modi diversi di classificare gli incentivi organizzativi. Ad esempio, la teoria degli incentivi collettivi distingue fra incentivi di identità (si partecipa perché ci si identifica nella organizzazione), incentivi di solidarietà (si partecipa perché si è solidali con gli altri partecipanti), ideologici (si partecipa perché ci si identifica nella «causa» dell'organizzazione). Incentivi selettivi sono invece gli incentivi di potere, di status e materiali.

La tesi qui accolta è che i partiti essendo contemporaneamente burocrazie con esigenze di continuità organizzativa e di stabilità delle proprie gerarchie interne, e associazioni volontarie che devono fare affidamento su almeno una certa quota minima di partecipazione non obbligata, devono contemporaneamente distribuire incentivi sia selettivi che collettivi. Anche se, come vedremo, il peso relativo dell'uno o dell'altro tipo di incentivi può variare da partito a partito.

Per un verso, la teoria degli incentivi selettivi spiega assai bene il comportamento delle élites che competono fra loro entro il partito per il controllo sulle cariche, dei *clientes* che scambiano voti con benefici materiali, di certe fasce di militanti che perseguono miglioramenti di carriera. Ma, per un altro verso, una teoria «utilitaristica» centrata sugli incentivi selettivi non spiega il comportamento di tutti gli aderenti alla organizzazione.

L'attività di molti militanti di base può essere spiegata assai più persuasivamente in termini di incentivi collettivi anziché selettivi, per effetto di una adesione agli scopi ufficiali dell'organizzazione rafforzata da identificazione e solidarietà organizzativa. E, analogamente, la fedeltà dell'elettorato di appartenenza non sembra interpretabile in termini di incentivi selettivi.

Al massimo, gli incentivi selettivi (servizi collaterali di assistenza, di organizzazione del tempo libero ecc.) possono rafforzare ma non produrre una identificazione che è invece il frutto della distribuzione di incentivi collettivi. La necessità per il partito di distribuire, sia pure in combinazione variabile, incentivi dell'uno e dell'altro tipo contemporaneamente comporta un dilemma organizzativo: i due tipi di incentivi sono reciprocamente in contraddizione.

Se l'organizzazione distribuisce troppi incentivi selettivi e troppo visibilmente questo toglie credibilità al mito dell'organizzazione come strumento interamente dedito alla realizzazione della «causa» (cioè indebolisce la sua capacità di distribuire incentivi collettivi). D'altra parte, se l'accento è troppo spostato sugli incentivi collettivi, la continuità organizzativa (assicurata prevalentemente dagli incentivi selettivi) viene compromessa. L'organizzazione deve quindi bilanciare l'esigenza di soddisfare interessi individuali attraverso gli incentivi selettivi e l'esigenza di alimentare le lealtà organizzative che dipendono dagli incentivi collettivi.

Gli incentivi collettivi sono però sempre associati alle attività connesse al perseguimento degli scopi ufficiali. Identità e solidarietà si indeboliscono se viene meno la fiducia nella realizzazione degli scopi, ad esempio perché le attività dell'organizzazione sono in aperto contrasto con gli scopi ufficiali. Mentre dunque gli interessi alimentati dagli incentivi selettivi spingono l'organizzazione nella direzione del «sistema naturale» - quindi della tutela dell'organizzazione in quanto tale, del bilanciamento e della mediazione fra domande particolari ecc. -, le lealtà soddisfatte dagli incentivi collettivi la spingono invece nella direzione del modello razionale.

L'esistenza di questa doppia pressione contribuisce a individuare le funzioni interne dell'ideologia organizzativa (che definisce gli scopi ufficiali dell'organizzazione e che insieme seleziona, come vedremo, il suo «territorio di caccia»).

La prima funzione interna della ideologia è quella di mantenere l'identità dell'organizzazione agli occhi dei suoi aderenti: l'ideologia organizzativa è cioè la principale fonte degli incentivi collettivi.

La seconda funzione interna della ideologia è quella di occultare la distribuzione degli incentivi selettivi non soltanto agli occhi di coloro che entro l'organizzazione non ne beneficiano ma, sovente, anche agli occhi degli stessi beneficiari.

Tale funzione di occultamento è fondamentale per la ragione già indicata che un'eccessiva visibilità degli incentivi selettivi indebolirebbe la credibilità del partito in quanto organizzazione dedita a una «causa» e comprometterebbe quindi la sua capacità di distribuire anche incentivi collettivi.

Questo ragionamento spiega perché gli scopi ufficiali prescritti dalla ideologia organizzativa non siano mai una mera facciata, perché almeno alcune limitate attività nella direzione del loro perseguimento debbano comunque essere poste in essere, perché infine attività in aperto contrasto con i fini ufficiali possano risolversi sovente in costi intollerabili per la organizzazione.

## **Capitolo secondo. Potere, incentivi, partecipazione (pagg. 57-77)**

### ***Premessa***

Per esaminare l'assetto organizzativo di un partito ciò che prima di tutto occorre investigare è la sua struttura del potere, come il potere entro l'organizzazione è distribuito, come si riproduce, come si modificano e con quali conseguenze organizzative, i rapporti di potere. Per compiere questo passo dobbiamo però disporre di una definizione sufficientemente precisa del potere organizzativo, dobbiamo in primo luogo sapere che cosa è il potere organizzativo, quali sono le sue proprietà. Ed è precisamente una solida definizione del potere organizzativo che manca, per lo più, nella letteratura sui partiti. Due esempi dovrebbero essere sufficienti per illustrare questo punto.

Primo esempio: da quando Michels formulò la sua famosa «legge ferrea dell'oligarchia» [vedi <http://www.istitutodegasperi-emilia-romagna.it/pdf/MICHELS.pdf>] è apparsa una cospicua letteratura volta ad addurre prove pro o contro le tesi di Michels. Il dibattito che ne è scaturito è stato però poco conclusivo. Coloro che ritengono valida la «legge ferrea» adducono a sua riprova, di solito, la lunga permanenza di certi leaders alla testa di molti partiti, la loro capacità di manipolare i congressi nazionali e le altre istanze di partito attraverso tecniche plebiscitarie ecc. Invece, coloro che negano validità alla

«legge ferrea» si fanno forti, per lo più, dell'argomento secondo cui in una associazione volontaria i leaders devono necessariamente tenere conto della volontà dei propri seguaci e che ciò che è riscontrabile nella maggioranza dei casi è un sostanziale accordo fra gli uni e gli altri sulla politica da seguire. Le due tesi vengono, ovviamente, presentate in alternativa. La veridicità dell'una escluderebbe la veridicità dell'altra. Ma l'alternativa è malposta. Le due posizioni, infatti, arrivano a conclusioni differenti semplicemente perché partono da una premessa diversa. La quale consiste in una differente concezione delle proprietà del potere entro i partiti.

Mentre, per i sostenitori della "legge ferrea" il potere è qualcosa di molto simile a una «proprietà», a qualcosa che si possiede e si esercita sugli altri, per i suoi detrattori il potere è invece una relazione di influenza con caratteri, sia pure diluiti e parziali, di reciprocità. Così si spiega perché entrambe le scuole colgano dimensioni del potere che coesistono sempre in qualunque partito (e, in realtà, in qualunque organizzazione) salvo accentuarne una soltanto a seconda della definizione di potere (implicitamente) adottata.

E' infatti innegabile che esista nei partiti un'ampia capacità di controllo e di manipolazione da parte dei leaders così come però è altrettanto innegabile che i leaders faranno continui sforzi, nella maggioranza dei casi, per mantenersi in sintonia con il proprio seguito.

Ciò che dunque occorre è in realtà una definizione del potere organizzativo alternativa, capace di ricomprendere e spiegare fenomeni apparentemente così contraddittori.

Secondo esempio: una divisione classica che attraversa la letteratura sui due maggiori partiti britannici, il partito laburista e il partito conservatore, corre fra una interpretazione secondo cui il potere sarebbe concentrato tradizionalmente nelle mani del leader parlamentare e del suo ristretto entourage e l'interpretazione opposta secondo cui il potere entro i due partiti sarebbe in realtà assai più frammentato e diffuso.

I sostenitori della prima interpretazione esibiscono come prova la libertà di manovra di cui gode il leader parlamentare nella definizione delle scelte politiche, oppure la sua frequente capacità di resistere con successo agli attacchi e alle contestazioni delle minoranze congressuali, o l'ampiezza degli strumenti organizzativi di cui dispone per controllare e manipolare nella direzione desiderata l'insieme del partito. I sostenitori della seconda interpretazione evidenziano invece i limiti del potere del leader, la presenza di gruppi interni capaci di condizionare le scelte della leadership parlamentare, l'autonomo ruolo svolto dai militanti di base in molte attività, in primis, e tradizionalmente, nella selezione dei candidati al parlamento.

C'è da domandarsi come siano possibili immagini così contrastanti del medesimo oggetto. C'è da domandarsi inoltre se queste interpretazioni siano realmente, come vengono presentate, in alternativa oppure se non sia piuttosto vero che esse descrivono aspetti ugualmente presenti nelle relazioni di potere entro i due partiti. Come nel caso dei sostenitori e dei detrattori della «legge ferrea» di Michels, l'unilateralità delle conclusioni dipende, a mio avviso, da un'insufficiente elaborazione del concetto di potere organizzativo.

Nelle organizzazioni complesse (e tanto più se esse sono anche associazioni volontarie) il gioco del potere è un gioco sottile, sfuggente, sovente ambiguo. L'ambiguità del fenomeno spiega le difficoltà incontrate da molti studiosi dei partiti nel definirlo. E' ancora una volta alla teoria dell'organizzazione che dobbiamo attingere per la messa a punto di una definizione del potere diversa da quella di Michels, e di molti altri, sulla sua scia, come rapporto a senso unico del tipo dominanti-dominati (un tipo di relazione piuttosto rara nelle associazioni volontarie) sia da quella di coloro che stemperano il concetto di potere fino ad assimilarlo a una generica «influenza reciproca».

Ciò che ci occorre è una definizione capace di spiegare tanto la capacità manipolativa della leadership organizzativa (quindi il potere che i leaders esercitano sul proprio seguito) quanto il fenomeno inverso,

l'esistenza di limiti al potere organizzativo, la capacità dei seguaci, a loro volta, di esercitare pressioni efficaci sulla leadership.

### ***Potere e scambio ineguale***

Una nota teoria del potere organizzativo coglie assai meglio di quanto non avvenga nella letteratura sui partiti il « senso » delle relazioni di potere infraorganizzative. Mi riferisco alla teoria del potere come rapporto di scambio. Nelle parole di due autori rappresentativi di questa tendenza:

Il potere può (...) essere ulteriormente definito come un rapporto di scambio, cioè reciproco, ma in cui i termini dello scambio sono più favorevoli ad una delle parti in causa. E' un rapporto di forza da cui l'uno può ricavare più dell'altro ma in cui, nello stesso tempo, uno non è mai completamente disarmato di fronte all'altro.

Il potere è dunque relazionale, asimmetrico ma reciproco, si manifesta in una «negoziazione squilibrata», in un rapporto di scambio ineguale in cui un attore guadagna più di un altro. Essendo un rapporto di scambio, o meglio manifestandosi attraverso di esso, il potere non è mai assoluto, i suoi limiti sono impliciti nella natura stessa della interazione. Il potere può essere infatti esercitato solo soddisfacendo almeno in parte le esigenze e le aspettative degli altri e quindi, paradossalmente, accettando di subirne il potere. In altre parole, il rapporto di potere fra un leader e i suoi seguaci deve essere concepito come un rapporto di scambio ineguale in cui il leader guadagna di più dei seguaci ma, ciò nonostante, deve dare qualcosa in cambio. L'esito delle negoziazioni, degli scambi, a sua volta dipende dal grado di controllo che i diversi attori hanno su determinate risorse, quelle che Crozier e Friedberg definiscono gli atouts del potere organizzativo. Come vedremo più analiticamente nel prossimo capitolo, le risorse del potere sono collegate al controllo su «aree di incertezza organizzativa » su tutti quei fattori che, se non controllati, minacciano o possono minacciare la sopravvivenza dell'organizzazione e/o la stabilità del suo assetto interno. I leaders sono coloro che controllano le aree di incertezza cruciali per l'organizzazione e che possono spendere questa risorsa nelle negoziazioni interne (nei giochi di potere), squilibrandole a proprio favore. In una organizzazione però, tanto più se si tratta di una associazione volontaria come un partito, qualunque attore organizzativo controlla una sia pure piccola « area di incertezza », cioè possiede risorse spendibili nei giochi di potere. Anche l'ultimo dei militanti possiede qualche risorsa magari legata alla possibilità, almeno teorica, che egli abbandoni il partito privandolo della sua partecipazione oppure che dia il proprio appoggio a una élite interna di minoranza. In questa circostanza, non considerata da Michels, consiste il limite principale del potere dei leaders.

Ma fin qui la definizione utilizzata non è ancora sufficiente. Ciò che la definizione del potere come rapporto di scambio, da sola, non consente di individuare è che cosa viene scambiato, quali sono gli «oggetti» per così dire che passano di mano nelle « negoziazioni squilibrate». Il problema cioè è di identificare il contenuto dello scambio in cui si attualizza il potere organizzativo. In prima istanza occorrerà distinguere fra le negoziazioni fra leaders (i giochi di potere orizzontali) e le negoziazioni e le negoziazioni leaders – seguaci (i giochi di potere verticali): il contenuto dello scambio è diverso nei due casi. In questo capitolo consideriamo soltanto i giochi di potere verticali, quelli che attengono al rapporto leaders-seguaci.

Per identificare il contenuto delle negoziazioni «verticali » una prima risposta - corretta ma parziale - è offerta dalla teoria degli incentivi secondo la quale i leaders scambiano incentivi (collettivi e/o selettivi) con partecipazione. Da una parte vengono offerti benefici o promesse di benefici futuri nei quali si sostanziano gli incentivi organizzativi; dall'altra viene data in cambio una partecipazione necessaria per fare funzionare l'organizzazione. Ma non è tutto qui. Ciò che nella teoria degli incentivi viene sovente messo in ombra è che ai leaders, in cambio degli incentivi organizzativi, non interessa una partecipazione «qualunque», anche, ad esempio, una partecipazione che si manifesti in forme di protesta o di contestazione della leadership (la quale è pure, a tutti gli effetti, una forma di partecipazione). Ai leaders interessa una partecipazione che simultaneamente serva a fare funzionare l'organizzazione e che si esprima anche in un consenso il più possibile vicino a un mandato in bianco.

Ed è precisamente in questa circostanza che si manifesta l'aspetto squilibrato della negoziazione, il suo carattere di scambio ineguale. Se infatti lo scambio consistesse semplicemente in una offerta di incentivi contro una partecipazione non meglio specificata, non avremmo ragione per definirlo ineguale. Lo squilibrio consiste nel fatto che la libertà di azione che i leaders ottengono (insieme alla partecipazione dei seguaci) è maggiore della libertà di azione che ottengono questi ultimi (insieme ai benefici connessi agli incentivi organizzativi).

Che lo scambio si risolva, dal punto di vista dei leaders, in una partecipazione corredata di un mandato il più possibile ampio corrisponde, come si è visto in precedenza, a una esigenza vitale. Infatti quanto maggiore è la libertà di manovra dei leaders, tanto più ampie sono le loro *chances* di mantenere stabile l'assetto organizzativo del partito in condizioni ambientali variabili. E, per conseguenza, quanto più ampia è la libertà di manovra che i leaders riescono a strappare nei giochi di potere verticali (quanto più tale libertà si configura come un mandato in bianco) tanto più forti sono gli *atouts* dei leaders nei giochi di potere orizzontali, vis-à-vis le élites di minoranza. In altri termini, quanto maggiore è la libertà di azione dei leaders, tanto più essi saranno in posizione favorevole per resistere agli assalti degli avversari interni. Questo spiega il carattere circolare e auto-rafforzantesi delle relazioni di potere: nelle quali alcuni attori (i leaders) «entrano» con risorse superiori a quelle della controparte (i seguaci) e ne «escono» ancora più forti di prima avendo guadagnato sia la partecipazione che è necessaria per fare funzionare l'organizzazione (e permettere così alla leadership di riprodursi), sia un accresciuto consenso che, permettendo loro di guidare il partito con sufficiente duttilità, li mette al riparo dagli avversari, dalle élites di minoranza. Il che significa anche, per inciso, che i giochi di potere verticali sono la precondizione, quanto meno logica, dei giochi di potere orizzontali e cioè che gli esiti delle negoziazioni fra i leaders dipendono dagli esiti delle negoziazioni fra leaders e seguaci.

Si è già anticipato che gli incentivi organizzativi sono di due tipi: collettivi e selettivi. Contrariamente a un orientamento diffuso non mi sembra troppo utile distinguere nettamente fra i diversi tipi di incentivi collettivi; tutti sono infatti connessi alla ideologia organizzativa, agli scopi ufficiali del partito. Se gli scopi ufficiali perdono credibilità non si indeboliscono soltanto, ovviamente, gli incentivi «ideologici» ma anche gli incentivi più propriamente di identità e di solidarietà (la identità si appanna, la solidarietà, per conseguenza, tende ad incrinarsi). Una distinzione analitica fra i vari tipi di incentivi collettivi è possibile. Ma è difficile che essi possano essere nettamente separati in sede di analisi empirica. Per cui preferisco parlare indistintamente di incentivi collettivi connessi agli scopi organizzativi definendoli, per brevità, incentivi di identità.

Anche sul versante degli incentivi selettivi la distinzione non è agevole. Se è infatti possibile, entro certi limiti, distinguere fra incentivi materiali da un lato e incentivi di status e di potere dall'altro, perché solo nel primo caso l'incentivo è un compenso tangibile, monetario, o monetizzabile (ad esempio, una assunzione su basi clientelari) oppure un servizio (di assistenza ecc.), gli altri due tipi di incentivi sono meno facilmente separabili. Infatti un incentivo di status è anche un incentivo di potere nel senso che un avanzamento di status aumenta gli *atouts* spendibili nei rapporti di potere. Quindi è meglio, a fini pratici, distinguere soltanto fra incentivi selettivi materiali (a loro volta suddivisi in compensi monetari, patronato e servizi di assistenza) e di status. La mia tipologia degli incentivi organizzativi comprenderà dunque un tipo di incentivo collettivo (identità) e due tipi di incentivi selettivi (materiale e di status).

Fermiamo alcuni punti:

- 1) Ogni partito deve distribuire, per assicurarsi partecipazione, incentivi di tutti e tre i tipi individuati.
- 2) Il sistema degli incentivi, cioè la particolare combinazione fra i diversi tipi di incentivi, varia da partito a partito e anche, sovente, per uno stesso partito nel corso del tempo. Sui fattori che incidono su questa combinazione (essenzialmente la storia organizzativa passata del partito e i rapporti variabili che esso intrattiene, di volta in volta, con il suo ambiente esterno) mi soffermerò diffusamente in seguito.
- 3) Ogni attore organizzativo tende a beneficiare più che di un solo tipo di incentivo, di una combinazione di incentivi collettivi e selettivi. Il che significa che solo analiticamente possiamo distinguere, ad

esempio, fra militanti la cui partecipazione dipende da incentivi collettivi e militanti la cui partecipazione dipende invece da incentivi selettivi. In realtà, occorrerà parlare di attori organizzativi il cui prevalente (ma mai unico) incentivo è, rispettivamente, dell'uno o dell'altro tipo. Il militante che partecipa soprattutto perché si identifica nella causa tende generalmente a beneficiare anche di qualche forma di incentivo selettivo in termini, ad esempio, di servizi collaterali di assistenza, in termini di status rispetto ai semplici iscritti ecc.

Identico è il discorso nel caso di quegli attori organizzativi prevalentemente attirati da incentivi selettivi. Si è detto che una delle funzioni della ideologia organizzativa è quella di occultare gli incentivi selettivi una cui eccessiva visibilità comprometterebbe l'immagine del partito come organizzazione dedita al perseguimento di una « causa » (e quindi indebolirebbe la sua capacità di distribuire incentivi collettivi di identità). Tale funzione di occultamento opera però, di solito, in due direzioni: nei confronti dei militanti interessati (prevalentemente) agli incentivi collettivi, ma anche nei confronti di quegli stessi militanti il cui interesse è per gli incentivi selettivi. L'ideologia organizzativa svolge infatti, fra l'altro, l'importante funzione di razionalizzare e di nobilitare le aspirazioni al successo individuale. Gli avanzamenti di status potranno essere collegati alle « superiori esigenze » della causa e del partito. Come ha osservato Gaxie: « Più l'esistenza di un partito dipende dalle gratificazioni offerte ai suoi membri, più il problema del loro occultamento è rilevante e più l'ideologia che definisce la "causa" del partito giocherà un ruolo determinante nel suo funzionamento ». In altri termini, come sovente accade, anche in questo caso l'interesse viene razionalizzato da valori congruenti. Ciò che va chiarito soprattutto è che la distinzione di carattere empirico fra attori prevalentemente attivati da incentivi collettivi e attori prevalentemente attivati da incentivi selettivi non rimanda affatto, neppure in controluce, a una distinzione di carattere morale fra, poniamo, « idealisti » e « opportunisti ». Si tratta di una distinzione analitica, non sostantiva e che, per di più, non sottintende alcun tipo di giudizio morale.

### *Credenti e carrieristi*

L'immagine dei cerchi concentrici - elettori, aderenti, militanti - già utilizzata da Duverger può essere utile per identificare, in prima approssimazione, i destinatari degli incentivi organizzativi.

Il cerchio più esterno è composto dagli elettori. Per ottenere quella forma minima di partecipazione che è il voto, i leaders del partito devono distribuire incentivi anche agli elettori, cioè ad attori che sono, sia formalmente che di fatto, esterni all'organizzazione. Sotto il profilo delle conseguenze organizzative la fascia di elettorato più interessante è rappresentata dall'elettorato «di appartenenza», l'elettorato che partecipa stabilmente della subcultura di partito, che è sovente coinvolto in una rete di legami associativi che fanno capo al partito, la cui identificazione nel partito infine è indipendente dalle oscillazioni politiche contingenti di questo ultimo. Questo elettorato beneficia (prevalentemente) di incentivi collettivi.

Da esso, per conseguenza, vengono le più forti lealtà organizzative «esterne» di cui dispone il partito. Inoltre esso beneficia anche, a volte, di incentivi selettivi connessi a servizi di assistenza, ad attività di patronato ecc.

In un'area più interna del cerchio incontriamo gli aderenti, gli iscritti che si limitano a pagare le quote di iscrizione e a partecipare saltuariamente (e, per lo più, silenziosamente) a qualche riunione di partito.

Questo tipo di iscritto, maggioritario in ogni partito, copre, logicamente, un'area intermedia e di sovrapposizione fra l'elettorato di appartenenza e i militanti veri e propri, il « nucleo duro » del partito. L'iscritto è tale, spesso, senza che sia intervenuta una motivata scelta politica. L'iscrizione è sovente il frutto di una sollecitazione familiare o amicale, un modo per uniformarsi alle scelte politiche prevalenti nella comunità di appartenenza. Naturalmente, quanto più l'iscrizione è controllata dal partito (cioè non è libera ma è subordinata a una presentazione, a un colloquio con il dirigente locale ecc.) tanto più l'iscritto sarà incentivato a partecipare cioè a trasformarsi in militante. In questi casi, infatti, l'iscrizione è vissuta e presentata come un onore, è uno status symbol da fare valere sui luoghi di lavoro, con gli



amici ecc. La selettività dell'iscrizione è dunque di per sé un incentivo alla militanza politica. Ma in genere l'iscritto non è, in maggioranza, un attore organizzativo attivo. Egli tuttavia beneficerà di incentivi organizzativi - necessari perché compia almeno l'atto di rinnovare la tessera annualmente-. Come per il caso dell'elettorato di appartenenza anche l'aderente beneficerà prevalentemente di incentivi (collettivi) di identità ai quali però si sommeranno anche incentivi selettivi. I servizi collaterali di assistenza, di organizzazione del tempo libero, di ricreazione hanno la funzione di rafforzare l'identificazione. Gli iscritti, molto più dei semplici elettori (se non altro perché hanno più contatti diretti con i militanti), hanno più occasioni di beneficiare delle «reti di solidarietà» che fanno capo alle organizzazioni di partito”.

L'iscritto, si è detto, si colloca in quell'area di sovrapposizione che lega elettorato di appartenenza ai militanti. Se una separazione netta fra iscritti ed elettori (di appartenenza) è per lo meno problematica, altrettanto incerta è quella fra iscritti e militanti. Infatti, molte attività di base hanno un carattere altamente discontinuo: certi iscritti si attivano in occasioni particolari (ad esempio in occasione delle campagne elettorali) gli stessi militanti non partecipano tutti con la stessa intensità. Considerando il solo lavoro politico volontario, alcuni militanti dedicano tutto il proprio tempo libero al partito, altri solo una parte, altri ancora alternano periodi di maggiore partecipazione a periodi in cui riducono il proprio impegno senza per questo disattivarsi completamente.

Dunque, i confini fra iscritti e militanti sono incerti. Si può parlare di una scala di partecipazione, non di gruppi nettamente distinti con caratteristiche partecipative del tutto differenti.

Ciò premesso, il «nucleo duro» dei militanti, la ristretta minoranza che in ogni partito partecipa realmente e continuativamente, sia pure con intensità variabile, e che con la sua attività fa funzionare l'organizzazione, è il gruppo più importante. Sono soprattutto gli scambi che i leaders intrattengono con questo gruppo ad avere le conseguenze organizzative più rilevanti. In questo gruppo distinguerò, ma, ripeto, solo analiticamente, fra un tipo di militante la cui partecipazione dipende, prevalentemente, da incentivi collettivi di identità (e che definirò « credente ») e un tipo di militante la cui partecipazione dipende, prevalentemente, da incentivi selettivi, materiali e/o di status (e che definirò « carrierista »).

E' la presenza dei credenti che spiega soprattutto perché gli scopi organizzativi ufficiali pesino sulla vita dell'organizzazione, perché si dia generalmente articolazione ma non sostituzione dei fini. La comunità dei credenti è, per definizione, quella più legata al perseguimento degli scopi ufficiali, ove più violentemente serpeggia la rivolta quando il partito, sviluppando attività in contrasto con gli scopi ufficiali, ne mette in crisi l'identità collettiva. E' l'identità dei credenti che soprattutto i leaders devono tutelare con il costante e rituale riferimento alle mete ideologiche; con la cautela nella scelta di alleanze eterodosse (dal punto di vista della ideologia organizzativa) ecc. E' la presenza dei credenti, infine, che impedisce ai partiti di essere fino in fondo quegli animali opportunistici descritti da Downs, pronti a spostarsi da sinistra a destra e da destra a sinistra per un pugno di voti.

I carrieristi sono militanti interessati, (prevalentemente) agli incentivi selettivi. Anche la loro presenza ha conseguenze organizzative cospicue. I carrieristi forniscono la principale massa di manovra dei giochi fazionistici, spesso sono la base umana delle scissioni, rappresentano comunque una almeno potenziale area di turbolenza, una minaccia all'assetto organizzativo che i leaders devono sforzarsi di neutralizzare.

L'area dei carrieristi è, inoltre, quella che fornisce il pool dal quale usciranno, per lo più, per scalata o per cooptazione, i futuri leaders. del partito. Gli incentivi selettivi di cui beneficia il «carrierista » sono connessi al sistema delle disuguaglianze interno: la gerarchia di partito e il sistema di status diseguale ad essa inerente è una delle principali fonti di retribuzione di questo tipo di militanza.

Il sistema gerarchico interno risponde contestualmente a due diverse esigenze:

1) La prima esigenza è, ovviamente, di carattere tecnico-organizzativo; è imposta cioè dalla divisione del lavoro interno.

Il sistema gerarchico interno risponde, almeno in parte, a quelle esigenze organizzative descritte da Michels settanta anni fa e poi riaffermate dalla sociologia dell'organizzazione più attenta agli aspetti «tecnici» dell'agire organizzato.

2) La seconda esigenza, che direttamente ci interessa qui, è legata a una ragione, più direttamente «politica», relativa ai problemi del controllo organizzativo sui processi di differenziazione interna. L'esigenza del controllo impone infatti la formazione di un sistema differenziato di status che funzioni come autonomo distributore di retribuzioni per gli attori attivi dell'organizzazione, in particolare per quella area di militanza che ho identificato, a fini puramente analitici, con il termine di carrierista. La necessità di un sistema gerarchico che assicuri una distribuzione di incentivi simbolici e/o materiali (cioè incentivi selettivi) è strettamente dipendente, imperativi tecnici a parte, dal carattere volontario di molte attività di partito. La gerarchia di partito, infatti, nelle parole dello studioso che meglio ha circoscritto questo problema: «(...)definendo un sistema di disuguaglianze dal punto di vista simbolico, dà la possibilità di definire una carriera, di associare gratificazioni differenziate all'insieme delle posizioni e di dare luogo a una remunerazione crescente delle responsabilità successivamente assunte dagli aderenti più attivi ».

Poiché però gli incentivi selettivi legati alla gerarchia di partito sono differenziati, cioè la remunerazione è maggiore quanto più si sale nella gerarchia, ciò comporta tre principali conseguenze:

1) Esiste una pressione (parzialmente autonoma dalle esigenze « tecniche » di coordinamento o dai vincoli ambientali) ad aumentare le differenziazioni interne. Infatti, quanto più la gerarchia è differenziata e complessa tante più remunerazioni è possibile distribuire.

2) D'altra parte, l'aumento dei posti di responsabilità inegualmente retribuiti sotto il profilo simbolico conduce prima o poi alla « svalutazione » della retribuzione: se i posti di responsabilità ai vari livelli diventano troppi e perdono il carattere di « bene scarso » si riduce, per i militanti (e quindi anche per il partito), l'utilità marginale di ogni nuovo posto creato. Le due tendenze, fra di loro in contrasto, delineano una tensione inerente ad ogni sistema organizzato su base volontaria tra la spinta a moltiplicare i posti di responsabilità per gratificare quanti più militanti è possibile (e quindi la tendenza alla iperburocratizzazione nel tentativo di accrescere la partecipazione) e la conseguente «inflazione » simbolica che conduce alla svalutazione dei posti di responsabilità e diminuisce la appetibilità delle cariche (il che si riflette in una contrazione della partecipazione).

3) Infine una distribuzione differenziata di incentivi selettivi di status collegata a un sistema gerarchico implica che i posti superiori siano meglio ricompensati simbolicamente dei posti inferiori. In questo modo l'impegno e l'attivismo tendono ad essere più intensi e più costanti tanto più si sale lungo la scala gerarchica (tanto più elevato è lo status) e tendono ad essere tanto più intermittenti e sottoposti a turnover ai livelli bassi della scala.

Un dirigente di sezione si impegnerà tendenzialmente di meno (a parità di condizioni, cioè a parità di incentivi di altro genere) di un dirigente di federazione e un militante di base meno di un dirigente di sezione ecc. Questa terza conseguenza pone a molti partiti un dilemma costante legato alla scarsità di attivismo di base. Da una parte una differenziazione gerarchica di status è necessaria per fare funzionare l'organizzazione. E anche le fazioni, come vedremo meglio in seguito, tendono ad organizzarsi gerarchicamente al loro interno per lo stesso motivo. D'altra parte, è implicita nella differenziazione gerarchica una svalutazione dei livelli inferiori. Le risposte del partito a questi dilemmi consistono in primo luogo nella cura costante della identità collettiva (la distribuzione di incentivi collettivi) e, in subordine, in attività di patronato e/o nello sviluppo di un *réseau* di legami extrapolitici (attività di assistenza, ricreative ecc.) che consentono di distribuire incentivi selettivi aggiuntivi. In certi casi lo spazio riservato a questi legami extrapolitici sarà molto ampio e avremo allora il partito di integrazione sociale: i vincoli organizzativi verticali propri di questo tipo di partito rispondono anche alla fondamentale funzione di retribuzioni aggiuntive o compensative per quei militanti cui è bloccato l'accesso a cariche politiche più elevate. E' proprio ai fini di retribuzione della militanza che

(...) l'insieme delle pratiche sociali tende ad effettuarsi attraverso il partito che fornisce allora le occasioni di loisir e di détente, favorisce le relazioni e i contatti e gli scambi e costituisce una sorta di micro-mercato matrimoniale per numerosi aderenti. L'integrazione in una micro-società con tutti i vantaggi psicologici e sociali che le sono associati appare così come il beneficio più generale che si ottiene appartenendo ad una organizzazione e ci si può allora attendere che le attività di un partito siano tanto maggiori quanto più l'organizzazione favorisce questa integrazione.

La militanza, sia essa prevalentemente del tipo credente o del tipo carrierista, viene dunque ricompensata con un misto di incentivi di identità, materiali e di status. E non solo ai livelli di base ma a tutti i livelli. Ad esempio, gli intellettuali (professionisti part-time della politica) vengono spesso ricompensati con posti esterni alla gerarchia di partito (consulenze o contratti con case editrici, attività nei « centri culturali » di partito ecc.). In genere, questo è un modo per sfuggire ad una delle difficoltà già segnalate. Poiché non è possibile differenziare più di tanto la gerarchia ufficiale - quello che con termine improprio ma utile possiamo definire il sistema gerarchico di linea - allora si procede ad ampliare il pool dei ruoli collaterali (lo staff) al fine di distribuire altri incentivi simbolici e/o materiali senza deprezzare in questo modo il sistema gerarchico vero e proprio.

Il carattere comunque «misto» degli incentivi da cui dipende la partecipazione di ciascun attore organizzativo è evidenziato per di più dal fatto che, superando una certa soglia della gerarchia di partito - a volte, nel caso dei partiti più burocrattizzati, anche abbastanza bassa - la militanza cessa di essere ricompensata solo in termini di status e comincia anche ad essere retribuita in termini materiali. Oltre una certa soglia gerarchica la militanza diventa una attività full time, professionale, ricompensata direttamente (come nel caso dei funzionari di partito) o indirettamente (stipendi collegati a cariche pubbliche, assunzione di cariche in enti o associazioni di varia natura controllati dal partito ecc.).

Occorre inoltre osservare che parliamo di gerarchia di partito (al singolare) solo in senso improprio: agiscono dentro il partito sistemi complessi di gerarchia fra loro variamente intrecciati che funzionano da fonti di retribuzione della militanza: ad esempio, le cariche pubbliche locali sono forme di retribuzione che si aggiungono alle cariche interne, così come le cariche nelle associazioni collaterali di partito. Inoltre anche le fazioni, laddove esistono, si organizzano al loro interno su base gerarchica. Ne discende un sistema complesso che rende, il più delle volte, instabili, sottoposte a variazioni le gerarchie di partito e variabilmente appetibili le diverse cariche perché variabilmente «caricate» di status in dipendenza dei mutevoli rapporti di forza in seno alla organizzazione.

Riassumendo, in ogni partito operano, in combinazione variabile a seconda della specifica combinazione fra i diversi tipi di incentivi, militanti del tipo credente e militanti del tipo carrierista. Fermo restando che si tratta di una distinzione solo analitica e che ciascun militante beneficia generalmente di una combinazione di incentivi, resta che di solito la maggioranza dei militanti tende ad avvicinarsi al tipo credente e solo una minoranza al tipo carrierista. Questo spiega perché, anche nei partiti divisi in fazioni, esistono ampi settori di attivismo di base che non partecipa ai giochi fazionistici.

Il credente, infatti, si identifica, per definizione, nel partito (e non in un suo settore) verso il quale mantiene una elevata lealtà almeno fino a quando i leaders mostrano di prendere sul serio gli scopi organizzativi ufficiali dai quali dipende la sua identità personale. Il fatto che, in moltissimi casi, la maggioranza dei militanti sia del tipo credente piuttosto che del tipo carrierista spiega perché esista di solito una sorta di « maggioranza naturale » a favore della leadership in carica quale che essa sia. Quel sentimento di deferenza, rilevato da Michels, il culto della personalità riservato ai capi si spiega con il fatto che i leaders, in quanto detentori del potere legittimo entro il partito, rappresentano il segno visibile e tangibile della identità organizzativa.

La minoranza del tipo carrierista rappresenta invece l'area potenziale di rischio per i leaders del partito. Da questa area, dove più forte è l'orientamento alla mobilità ascendente, emergeranno le future classi dirigenti del partito. Di fronte ai carrieristi i leaders non hanno che due alternative: o cooptarli lungo la scala gerarchica o incoraggiarne in tutti i modi l'«uscita» dal partito. Altrimenti da quest'area usciranno

gli elementi più capaci su cui faranno forza le élites di minoranza per sfidare i leaders in carica. Che solo una parte dei carrieristi possa essere cooptata, a causa della scarsità di risorse in ogni momento distribuibili, spiega molto del carattere praticamente endemico dei conflitti infrapartitici.

### ***Incentivi e scambio ineguale***

Ma il discorso non può fermarsi a questo punto. L'esame dei processi di distribuzione degli incentivi collettivi e selettivi contribuisce a spiegare come si formino e come vengano alimentate le lealtà organizzative degli elettori di appartenenza, degli iscritti, dei militanti-credenti e gli interessi organizzativi dei militanti-carrieristi. Alle lealtà così ottenute si deve il fatto che nei partiti si dia per lo più articolazione dei fini piuttosto che una vera e propria sostituzione. Agli interessi si deve invece il fatto che il partito sia un «sistema naturale» dominato dagli imperativi della sopravvivenza organizzativa e della mediazione fra domande particolari eterogenee. Alla combinazione di lealtà e di interessi sostenuti dagli incentivi organizzativi si deve infine il fatto che i leaders traggano dagli scambi, dai giochi di potere verticali, quella partecipazione indispensabile per fare funzionare l'organizzazione. Ma questo è solo un aspetto del problema. Ai leaders infatti non interessa solo che la gente partecipi, ma anche che partecipi «nel modo giusto». Ciò che i leaders cercano di ottenere non è solo partecipazione, ma anche un consenso che lasci loro un margine di manovra il più possibile ampio.

Il problema è allora quello di capire cosa renda lo scambio leaders-seguaci sufficientemente ineguale da assicurare ai leaders non solo partecipazione ma anche il massimo possibile di libertà di manovra. Perché lo scambio sia di questo tipo occorre che sia basso il grado di sostituibilità degli incentivi organizzativi.

Quanto minori sono, per i seguaci, le possibilità di ottenere altrove benefici paragonabili alle remunerazioni distribuite dai leaders, tanto più il gioco di potere verticale risulta squilibrato a favore dei leaders nei termini descritti. Ciò si spiega con il fatto che in questo caso i militanti, non avendo remunerazioni alternative con cui sostituire gli incentivi organizzativi, si troveranno in una posizione di forte dipendenza dalla organizzazione. E quanto più essi dipendono dalla organizzazione, tanto minore è il loro controllo sulle zone di incertezza, e tanto maggiore è per conseguenza l'indipendenza dei leaders: a una forte dipendenza dei militanti dalla organizzazione corrisponde un forte squilibrio a favore dei leaders nei risultati degli scambi.

Ogni partito o movimento che monopolizza una identità collettiva mette i propri leaders in questa condizione. Quanto più il partito è una *community of fate*, una comunità definita da una specifica identità che non ha corrispettivi nel «mercato» esterno, tanto più forte risulterà la posizione dei leaders nei giochi di potere verticali. Anche un'organizzazione formalmente volontaria può essere, in certi casi, fortemente coercitiva. Come è stato osservato: «Nel caso di movimenti sociali e di sette religiose si potrà parlare di coercizione quando queste organizzazioni monopolizzano dei fini altamente desiderati; quando la partecipazione e il conformismo sono percepiti come il solo modo per ottenere la trasformazione del mondo o per ricevere la grazia». Lo stesso meccanismo opera nel caso di certi partiti. Poiché in questi casi al di fuori del partito non c'è «salvezza», cioè non esiste una identità di ricambio, il militante non ha alternative a una partecipazione «deferente», a una partecipazione che è anche un assegno in bianco alla leadership (fatto salvo ovviamente il limite invalicabile della tutela della identità del partito).

Questo spiega perché, a dispetto delle critiche secondo cui il potere, in una associazione volontaria, non può mai essere una relazione del tipo dominanti-dominati, le tesi di Michels sui rapporti di potere entro il partito socialdemocratico tedesco della sua epoca fossero solo esagerate, non sbagliate. Per un operaio, iscritto o militante socialdemocratico di quel periodo non esistevano infatti alternative esterne al partito - né in termini di identità, né in termini di servizi di assistenza o di chances di mobilità ascendente - i leaders potevano quindi esercitare effettivamente un potere «oligarchico», cioè potevano, nei nostri termini, squilibrare fortemente a proprio favore gli scambi con la propria base militante. Vale per gli incentivi selettivi il medesimo ragionamento che vale per quelli collettivi: ad esempio, i funzionari di partito che non hanno alternative agli incentivi organizzativi, sono nella maggior parte effettivamente, come vengono dipinti, fortemente conformisti, fortemente deferenti nei confronti dei leaders in carica.

E vale, naturalmente, il ragionamento opposto. Quanto gli incentivi organizzativi sono sostituibili, quanto più è possibile reperire sul mercato remunerazioni alternative, tanto maggiore diventa il controllo che si esercita sulle zone di incertezza e tanto meno squilibrati a favore dei leaders saranno per conseguenza i giochi di potere verticali, cioè tanto minore sarà, a parità di condizioni, la loro libertà di manovra. I militanti possono, in questo caso rivolgersi ad altri per ottenere una remunerazione equivalente e possono quindi alzare il prezzo dello scambio, possono attenuare almeno in parte lo squilibrio comunque inerente ai giochi di potere verticali.

E' possibile dunque immaginare le negoziazioni squilibrate leaders-seguaci entro un partito come collocate lungo un continuum: a un polo sarà un rapporto di scambio fortemente squilibrato a favore dei leaders che avrà le sembianze del potere-dominio di Michels; all'altro polo sarà invece un tipo di scambio più assimilabile a una relazione di «influenza reciproca». Non troveremo mai casi puri dell'uno o dell'altro tipo: i giochi di potere verticali che si verificano effettivamente entro i partiti tenderanno a collocarsi in un punto o nell'altro del continuum in diretta relazione al grado di sostituibilità degli incentivi organizzativi.

Questo ragionamento ci consente di capire perché i giochi di potere verticali tendano, o abbiano teso in passato, a produrre più facilmente oligarchie nei partiti che organizzavano classi popolari piuttosto che nei partiti che organizzavano classi borghesi.

Nel primo caso la sostituibilità degli incentivi era bassa e sovente nulla, nel secondo caso era invece alta. Nel primo caso quindi la libertà di manovra dei leaders era ampia, nel secondo più ristretta. Ciò spiega anche perché i partiti che organizzano classi borghesi debbano di solito fronteggiare molti più problemi originati da scarsità di militanza e da discontinuità nel livello della partecipazione rispetto ai partiti che organizzano classi popolari.

Gli individui di estrazione borghese hanno infatti di solito a disposizione canali di mobilità alternativi al partito. Se non fanno rapidamente «carriera» entro il partito cercheranno più facilmente altre strade. Invece gli individui di classe popolare non hanno (o non avevano) analoghe possibilità alternative: la militanza politica è comunque l'unica strada percorribile. Essi rimarranno quindi più facilmente nel partito quali che siano le loro chances di carriera.