

PSICOMETRIA (NEI GRUPPI AZIENDALI)

Premessa

Questo corso-seminario nacque a seguito di richieste degli studenti, che desideravano conoscere, magari affiancandolo a quanto trattavo nel corso di Psicometria aziendale (che tenevo nell'altro semestre) delle nozioni sul lavoro di gruppo. Avevo a tale scopo scritto R. Marvulli (2006). I trasparenti che seguono servivano a ridurre la fatica mentale degli studenti e a facilitare l'apprendimento dei concetti chiave. Gli argomenti si dividono in "Sulla comunicazione", "Sulla psicologia della folla" e "Sui gruppi in azienda". A volte accennai a queste tematiche durante altri corsi, e notai che destavano un notevole interesse. Tanto maggiore quanto più gli studenti erano vicini alla laurea e quindi al mondo del lavoro.

Dal momento che il testo R. Marvulli (2006) è oramai introvabile, lo riproduco qui di seguito integrandolo con i trasparenti che avevo preparato per le lezioni.

Il corso di "Psicometria (per i gruppi aziendali)", titolo coniato dalla responsabile della segreteria di presidenza e allora "manager didattico", Signora Odilia Brunatti, conteneva anche una parte degli argomenti già sperimentati in quello di Psicometria aziendale. Li svolgevo nella prima ora, per un totale di 10 ore. Identico era invece lo sviluppo dell'ora successiva alla prima, dove mi dedicavo ai singoli studenti. Anche in questo caso superavo abbondantemente il limite dell'ora.

Mi pare di ricordare che qualche studente abbia seguito questo secondo corso dopo aver frequentato il primo, e viceversa. Ma di regola gli studenti erano diversi, specialmente per motivi di ordine burocratico, come mi spiegavano (non potevano più aggiungere un corso al loro piano di studi, essendo ormai vicini alla laurea). Non davo pertanto qualcosa "in più" agli stessi, ma qualcosa di parzialmente diverso ad allievi che avevano sentito parlare del primo corso e si iscrivevano al secondo, dopo essersi assicurati che avrebbero trovato alcune delle tematiche psicometriche sviluppate nell'altro.

Il corso di Psicometria (nei gruppi aziendali)

Presentazione

Durante i corsi di SECS-S/05 da noi tenuti¹ abbiamo percepito una notevole esigenza degli studenti. Si tratta del forte desiderio di possedere dei rudimenti di psicologia, orientati il più possibile all'azienda. Questo soprattutto per incominciare a pensare al comportamento vincente da tenere poi in ambito lavorativo, anche durante i preliminari *internships* o *stages*. Ciò ha generato corsi come *Psicometrica aziendale*, che mira proprio a fornire alcune di tali conoscenze, calibrate sulle competenze di un allievo non di Psicologia e sostenute dalla consapevolezza matematica e statistica che uno studente di Economia possiede istituzionalmente. Inoltre, per rispondere alle suddette esigenze abbiamo scritto *Il recruiting del laureato in Economia*² e adesso proponiamo il presente testo. Esso mira a contribuire – sempre sottoforma di rudimenti – alla conoscenza nei confronti di due argomenti chiave: la comunicazione e il comportamento entro i gruppi aziendali, immancabili specialmente nelle aziende maggiori. Abbiamo inserito anche qualche nozione sulla psicologia delle folle, al fine di introdurre meglio la trattazione sui gruppi. Gli strumenti psicometrici, che ricorrono in particolare alla statistica inferenziale o induttiva, vengono illustrati durante il corso.

La maggior parte di quanto segue è stata desunta da reiterate osservazioni, ricercando “il costante nel variabile”, per dirla con una vecchia definizione della statistica. In altri termini, anche se non sono presenti formule e tabelle, il terreno generativo delle informazioni che proponiamo è quello statistico. In quel che segue c'è dunque poco o nulla di teorico, nel senso di definito *a priori*, come direbbero Leibniz o Kant. È invece l'esperienza, l'osservazione empirica – ecco perché la statistica (così vicina al pragmatismo di Dewey, Peirce, James) – a suggerire le varie considerazioni che vedremo.

SULLA COMUNICAZIONE

Non comunicare è impossibile

A Harvard, di regola tutti i corsi dell'MBA sono semestrali, tranne uno, che è annuale. Si tratta di *Communication*. Perché? Ovviamente, perché esso è ritenuto basilare, più importante degli altri. Un po' come la vendita nel processo commerciale. È il momento più rilevante, perché senza di essa il percorso non sarebbe compiuto (e l'azienda chiuderebbe). Del resto, l'uomo è portato a comunicare.³

Ma che significa, comunicare? Semplicemente, trasferire delle informazioni. Della più vasta natura. Posso ad esempio comunicare con un lungo discorso, a un amico, che sono giù di morale, o che sono felice. Oppure posso dirglielo con una sola frase, addirittura con una sola parola. Ma non basta. Può essere sufficiente un'espressione, tetra o radiosa, per farglielo intendere.

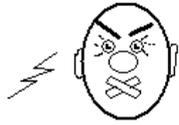
Secondo gli studiosi della comunicazione:

NON COMUNICARE E' IMPOSSIBILE

¹ Attualmente, *Sondaggi demoscopici* (triennio di laurea), *Statistica sociale e Indagini Campionarie* (biennio di specializzazione) e *Psicometrica aziendale*.

² R. Marvulli (2005).

³ “L'uomo è un essere socievole che parla volentieri”, asseriva Goethe (J.W. Goethe, 1994).



Anche lui, che non può parlare, comunica.

La comunicazione può essere verbale o non verbale

In altri termini, non esiste soltanto la comunicazione verbale, ma anche quella del viso, del corpo. Il mio stesso atteggiamento, me volente o nolente, comunica qualcosa.⁴ Per questo “Ciascuno comunica” o frasi di significato analogo sono considerate come un assioma fondamentale della comunicazione.

Ogni comunicazione informa e instaura una relazione

Informa anche una domanda: se chiedo dov'è una certa via a un passante, lo informo in qualche modo di non saperlo (o che dichiaro di non saperlo, se si vuole sottilizzare), e nel momento in cui i nostri sguardi si intrecciano, ad esempio, nasce una relazione interpersonale. Che s'instaura anche se non ci guardiamo, ma entrambi osserviamo il punto lontano dove si trova la via. Tant'è vero che è possibile, sia pure nel breve attimo in cui questa relazione viene posta in essere, percepire qualcosa dell'interlocutore. Se è simpatico o antipatico, ad esempio.

OGNI COMUNICAZIONE

- 1) INFORMA
- 2) STABILISCE UNA RELAZIONE (ANCHE UN COMANDO)



LA COMUNICAZIONE PUO' ESSERE

- 1) VERBALE (o "numerica")
- 2) NON VERBALE (o "analogica")



⁴ Secondo Freud, prima di ogni altro tipo di comunicazione venne usata la mimica (cfr. S. Freud, 1971).

La punteggiatura può essere determinante

Si pensi alla famosa risposta della Sibilla (non a caso ritenuta *sibillina*): “Ibis, redibis, non perieris in bello”. Pronunciata con questa punteggiatura, sta a significare, come si ricorderà: “Andrai, tornerai, non perirai in guerra”. Fausta predizione, insomma. Ma la Sibilla emetteva le parole senza badare alla punteggiatura. Sicché avrebbe anche potuto predire: “Ibis, redibis non: perieris in bello”, che assume il significato opposto: “Andrai, non tornerai: perirai in guerra”. Una buona tecnica per assicurarsi l'esattezza della predizione, indubbiamente, che ci permette di capire come anche le pause che si inseriscono in una frase possono attribuirle significati diversi.

LA RELAZIONE DIPENDE ANCHE DALLA PUNTEGGIATURA



Contraddizioni delle comunicazioni non verbali

Le comunicazioni verbali sono sempre (se la persona è presente, fisicamente o anche al telefono ecc.) accompagnate da comunicazioni non verbali. Una voce aspra non testimonia di un atteggiamento favorevole, come una voce troppo melliflua, anche se le parole sono rassicuranti. Così un parlare troppo formale contraddice e distrugge l'intenzione di parole amichevoli; uno volgare squalifica anche parole alate e così via.

Ma è soprattutto il linguaggio del corpo, a questo punto, che entra in gioco. Non deve essere in contrasto con quanto si afferma. L'acuto osservatore, oppure anche la persona dotata di particolare sensibilità, diventa in tali casi capace di decodificare un messaggio attribuendogli il suo giusto significato.

Gli esempi sono moltissimi. Si immagini una tale che afferma che “Va tutto bene!”, ma con una smorfia di disappunto sul viso. Oppure un dipendente, che, ripreso dal suo superiore, si accomoda meglio allungandosi sulla poltrona e magari intrecciando le dita dietro la nuca: non comunica di certo una grande afflizione. Al contrario, una persona seduta alla scrivania che si protende un poco in avanti palesa il proprio interesse nei confronti di chi le sta parlando; un collaboratore che, durante una riunione, si appoggia allo schienale della sedia e incrocia le braccia, informa di non concordare con quanto viene proposto (in genere lo dichiara anche il suo viso, coi muscoli tesi). Ancora, una stretta di mano troppo debole non suggerisce

volitività, anche se le parole che l'accompagnano lo affermano; mentre una troppo energica fa temere circa la capacità di autocontrollo dell'interlocutore, benché lui se ne dichiari capace, e così via.

Importanza delle comunicazioni non verbali

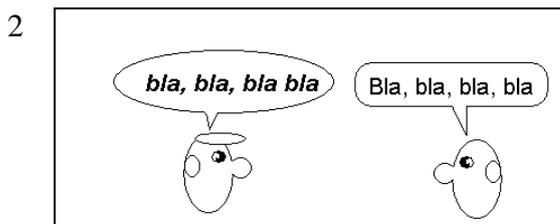
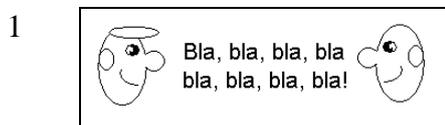
Come si è visto, i segnali non verbali possono contraddire e quindi invalidare un messaggio verbale. Sono in grado, se vi si dedica la dovuta attenzione, di rivelare fini nascosti, pregiudizi, sia nei confronti dell'interlocutore, sia della situazione.⁵ I truffatori sono abilissimi nel conformare l'espressione del loro viso alla situazione che stanno prospettando. Come il lupo della favola, vestono una pelle d'agnello. E di solito emettono fiumi di parole.⁶ È importante, allora, *smascherarli* (senza necessariamente comunicarglielo...) ossia intravedere i ciuffi di pelliccia di lupo che sbucano dal manto candido del personaggio che cercano di interpretare. Si badi quindi al volume e al tono della voce, alle eventuali accentuazioni, alle parole biasciate; inoltre alla gestualità, alla mimica facciale, alla postura e, *last but not least*, all'abbigliamento.

Qualcuno suggerisce anche di valutare le persone paragonando quanto dicono, come lo dicono ecc., con il *contesto*. Che può essere linguistico, quando ad esempio un tale usa un linguaggio forbito e a un certo punto cade nella rozzezza; o di atmosfera, che per esempio è di livello elevato (siamo a un concerto di musica classica, a una conferenza sui massimi sistemi ecc.), mentre qualcuno si esprime con parole che vi stridono; di situazione, come quando si è in un luogo triste e v'è chi racconta una storiella allegra o, viceversa, quando si è in un ambiente gaio e qualcuno dei presenti se ne esce con evocazioni meste.

Molte incomprensioni sono dovute a un'errata ricezione e quindi interpretazione di un messaggio. Anche nella vita comune, nella vita di coppia, ad esempio. Se lei ritorna dal supermercato stanca e sudata, lascia cadere i pacchi con un sospiro e crolla su una sedia ansimando, anche se la sua risposta alla premurosa domanda del marito (magari intento alla scrupolosa lettura del giornale): "Tutto bene, cara?" è affermativa, questi sarebbe tenuto a capire, da quella profusione di messaggi extraverbali, che la risposta è falsa.

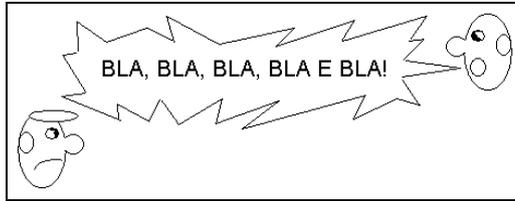
GLI SCAMBI DI COMUNICAZIONE SONO:

- 1 SIMMETRICI (comportamenti analoghi)
- 2 COMPLEMENTARI (comportamenti diversi)



⁵ Alcuni testi che trattano della comunicazione non verbale, che si è rivelato un argomento molto interessante e assai seguito dagli studenti: M. Argyle (1978); M. Boulard, J.P. Juès (2003); G.L. Cerchiari (1905); L. Corman (2003); J. Fast (1979); M.P. Fiorentino (1978); L. Montoneri (1973); J. Spinetta (2000).

⁶ Un noto detto ammonisce e conferma che la regola è antica: "In multiloquio, mendacium semper": molte parole nascondono sempre delle bugie.



Il *feed back*

In comunicazione, sta a indicare il ritorno dell'informazione all'emittente. Qualcuno ricorderà il cosiddetto “telefono del soldato”. Uno dice (di solito sussurrandola all'orecchio) una frase a un altro, che la ripete a un terzo, il quale la ridice a un quarto e così via. Al termine del giro, si confronta la frase arrivata all'ultimo con quella originale. E, di solito, ci si diverte a notare come si è trasformata. La trasformazione ha causato una perdita di informazione, che, e qui la matematica e la statistica entrano in ballo, è misurabile attraverso l'entropia.⁷

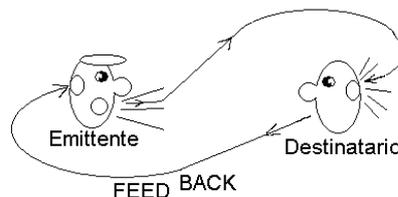
Anche quando uno solo è l'emittitore e uno solo è il destinatario può verificarsi una perdita o una distorsione dell'informazione. Più consueta quando un solo emittente si rivolge a più persone. Ciò avviene di regola durante gli esami scritti. Se il professore comunica qualcosa, sicuramente non tutti hanno recepito il messaggio nel suo significato originario. Se si chiede agli studenti distratti di ripetere le raccomandazioni del professore, si può scommettere che faranno *scena muta*, oppure che balbatteranno qualcosa, magari confondendo un “non si può” con un “si può”, o viceversa.

In generale l'emittitore, o emittente, comunica non solo in forma verbale. E anche il destinatario, quando comunica quanto ha compreso, utilizza sia la parola, sia gli altri segnali appunto non verbali.

In pubblicità si controlla sovente quanto la memoria del destinatario ha ritenuto del messaggio propostogli. Più è semplice e incisivo, oltreché chiaro, maggiore è la probabilità che esso venga *restituito* all'emittente nei termini da quest'ultimo desiderati.

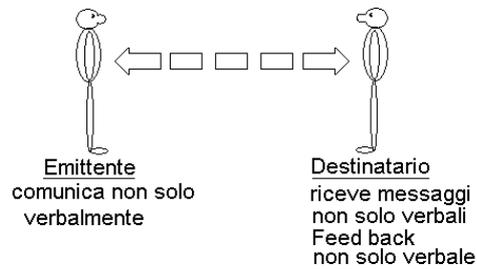
FEED BACK

E' il ritorno dell'informazione all'emittente. Può essere perturbato, come il messaggio originale, dall'entropia.



Più in generale:

⁷ Cfr. C.E. Shannon, W. Weaver (1971). Goethe ritiene, amaramente ma realisticamente, che: “Si confondono tanto i discorsi degli altri nel riportarli solo perché non li si è capiti” (J.W. Goethe, 1994).



LE COMUNICAZIONI VERBALI SONO SEMPRE ACCOMPAGNATE DA COMUNICAZIONI NON VERBALI (Volume della voce, tonalità, accentuazioni, gestualità, mimica facciale, postura, abbigliamento)

COMPRESIONE DEL MESSAGGIO VERBALE

Su di essa influisce fortemente

- 1) il MODO (tono, suono della voce ecc.) in cui le parole sono pronunciate
- 2) il CONTESTO in cui le parole sono pronunciate



- LE COMUNICAZIONI *NON* VERBALI SPESSO RIVELANO I FINI NASCOSTI, I PREGIUDIZI, SIA NEI CONFRONTI DELL'INTERLOCUTORE, SIA DELLA SITUAZIONE
- I SEGNALI *NON* VERBALI POSSONO CONTRADDIRE E QUINDI INVALIDARE UN MESSAGGIO VERBALE

TIPICI ERRORI DI COMUNICAZIONE (DA EVITARE)

- NON SI PRENDE IN CONSIDERAZIONE CIO' CHE L'ALTRO DICE DI SE' O DI UN ARGOMENTO

- SI LANCIAMO ALL'INTERLOCUTORE UN MESSAGGIO (ESPLICITO O ANCHE IMPLICITO) CHE LO PONE IN POSIZIONE INSOSTENIBILE (bisognerebbe invece lasciare sempre una via di salvezza, una "porta aperta", magari quella che ci serve di più).

Esempi di "rottura" del rapporto:



I rapporti fra gli interlocutori

I due soggetti della relazione comunicazionale possono avere un atteggiamento analogo o differente. Nel primo caso si parla di relazione simmetrica, e di asimmetrica (o anche complementare) nel secondo. La relazione è simmetrica fra due persone, magari appartenenti allo stesso ceto sociale, svolgenti lo stesso lavoro ecc., che comunicano in posizione paritetica: nessuno si sente superiore e neppure inferiore all'altro.

L'interlocutore up e quello down

Viene considerato di tipo *up* chi conduce il colloquio, nel senso che decide lui gli argomenti e la loro successione. Ma non solo, influisce anche sul tono stesso (pacato, concitato, ieratico ecc.) del rapporto, sul suo ritmo (veloce, lento ecc.) e persino sul lessico (forbito, modesto, sguaiato ecc.). Egli in genere chiede informazioni, pur se deve interrompere l'altro, e lo fa senza problemi. Anche i suoi movimenti sono più disinvolti.

L'interlocutore *down* è quello che in qualche modo è sottomesso all'*up*. Risponde alle domande che l'altro gli pone, chiede spiegazioni al fine di capire quanto l'*up* sta dicendo, domanda il permesso di dire, fare o non fare qualcosa.

La teoria della comunicazione ha isolato alcune situazioni.

Situazione 1: il down accetta che l'interlocutore sia up

In questo caso la relazione tende alla rigidità e le informazioni trattate peccano di limitatezza. Inoltre, il colloquio può terminare lasciando un senso di frustrazione nel *down* (ma anche una sensazione di inappagamento nell'*up*).

Vi sono però anche dei pregi. Nel caso in cui esista un effettivo salto di livello (per età, cultura, status sociale ecc.), la posizione di acquiescenza del *down* rende possibile la comunicazione, che altrimenti non avverrebbe. Inoltre, il rapporto può essere stabile nel tempo. Si afferma anche che l'accettazione dei ruoli *up-down* può aiutare la presa di decisioni e anche facilitare il rapporto fra estranei.

Situazione 2: pariteticità

In questo caso entrambi gli interlocutori si percepiscono come appartenenti allo stesso livello; oppure, anche, accettano di essere vicendevolmente subalterni: “Nei confronti di questo argomento sono *up* io e *down* tu, relativamente a quest'altro i ruoli s'invertono”, e così via. Si suole dire che, poiché entrambi si accettano per quello che realmente sono, “A si definisce uguale a sé, e B si definisce uguale a sé”.

Questa situazione vede gli interlocutori con il viso disteso e il corpo rilassato. Sovente siedono fianco a fianco, senza evitare il contatto visivo. Il colloquio procede in maniera abbastanza informale, nessuno si sogna di dare ordini, si sente spesso il “sì” suonare, dal momento che, in genere, riconoscono per vero quello che l'altro dice. Ma, va osservato, si possono anche contraddire, senza per questo che si incrini l'atmosfera del dialogo. Infine, è tipico che i temi di discussione siano proposti da entrambi.

Situazione 3: due galli in un pollaio

Accade quando entrambi si sentono *up*. Chi assiste può facilmente percepire la tensione. Ma l'incontro può essere anche fortemente creativo. In ogni caso, la relazione è instabile, in quanto può innescare una specie di *escalation* difficile da controllare e da arrestare. Non si riesce di norma a prendere delle decisioni e, infine, l'aggressività che si manifesta durante la discussione genera rancori e cattivi ricordi. Si riscontra però, a volte, una sorta di *chiarimento* fra i due, come avviene tra ragazzi dopo una scazzottatura. La situazione termina per rinuncia di entrambi, oppure per un intervento esterno. Ma può anche capitare che uno dei due si sottometta, accettando la posizione *down*.

SITUAZIONE 1) IL "DOWN" ACCETTA CHE L'INTERLOCUTORE SIA "UP"

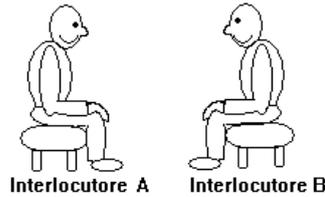
Difetti:
- TENDENZA ALLA RIGIDITA'
- FREQUENTE LIMITATEZZA DELLE INFORMAZIONI TRATTATE
- POSSIBILE FRUSTRAZIONE DELL'INTERLOCUTORE "DOWN"



Pregi:
- RENDE POSSIBILE LA COMUNICAZIONE, SE ESISTE DISLIVELLO DI ETA', CULTURALE, SOCIALE
- PUO' ESSERE STABILE NEL TEMPO
- E' UTILE PER PRENDERE DECISIONI
- PUO' FACILITARE IL RAPPORTO FRA PERSONE CHE NON SI CONOSCONO

SITUAZIONE 2) PARITETICITA' I RUOLI NON SONO VICENDEVOLMENTE SUBALTERNI

ENTRAMBI GLI INTERLOCUTORI SI DEFINISCONO PER QUELLO CHE SONO (A si definisce uguale a sé; B si definisce uguale a sé)



Caratteristiche dei due interlocutori:

- VISO DISTESO
- CORPO RILASSATO
- SPESSO FIANCO A FIANCO
- NON VIENE EVITATO IL CONTATTO VISIVO
- UNA CERTA QUAL INFORMALITA'
- NESSUNO DA' ORDINI
- CI SI DICE SOVENTE DI SI'
- ENTRAMBI PROPONGONO ARGOMENTI
- IN GENERE, RICONOSCONO PER VERO CIO' CHE L'ALTRO HA DETTO DI SE' O DI UN ARGOMENTO
- MA POSSONO AFFERMARE CHE E' FALSO, SENZA ECCESSIVI PROBLEMI

SITUAZIONE 3) ENTRAMBI SI SENTONO "UP"

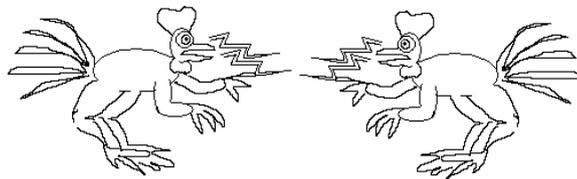
Pregi:

- RELAZIONE RICCA DI INFORMAZIONI
- PUO' ESSERE CREATIVA
- A VOLTE RENDE POSSIBILE UNA SORTA DI "CHIARIMENTO" TRA GLI INTERLOCUTORI

Difetti:

- E' INSTABILE
- PUO' INNESCARE UN'ESCLATION DIFIFICILE DA ARRESTARE
- NON SI RIESCE A PRENDERE DECISIONI
- GENERA AGGRESSIVITA', RANCORI E CATTIVI RICORDI

(Sembra che la situazione termini per spossatezza di entrambi, oppure per un intervento esterno. Ma può anche capitare che uno dei due si sottometta, accettando la posizione "DOWN")



Errori da evitare

Il più tipico consiste nel non prestare orecchio a ciò che l'altro sta dicendo, sia che parli di sé, sia di un determinato argomento. Ciò indispette, ma soprattutto la discussione muore, fondandosi essa sul dialogo e non su vari monologhi.

Un secondo, le cui basi affondano nel più profondo inconscio collettivo, per ricordare Jung, si produce quando il nostro io vuole annientare, eliminare l'avversario, qualora lo consideri tale. In questo caso lancia all'interlocutore un messaggio (esplicito o anche implicito), che lo pone in una posizione insostenibile. Bisognerebbe invece lasciare sempre una via di salvezza, una "porta aperta", entro la quale lui possa infilarsi ed evitare di sbattere contro una invece chiusa. Altrimenti i colloqui successivi (bisogna sempre aspettarsene) lo vedranno immediatamente armato e pronto alla guerra, desideroso di metterci in una condizione come quella fattagli subire la volta precedente. Ciò non porta ad alcuna collaborazione, quindi a nessun risultato utile.

Anche nel rapporto di coppia occorre evitare questo errore di comunicazione. Che si produce ad esempio se lui le sibila, con tono freddo e colpevolizzante: "Decidi tu!", e poi si volta seccamente, ostentando disinteresse e fredda indifferenza, e se ne va (sprangendo la porta virtuale). Di più se lei commenta: "Vai pure. Non sei altro che un egoista" (e anche lei chiude l'argomento). Si capisce che il recupero sarà lungo e faticoso, ammesso che si possa produrre. Un dì lui: "Va be', dimmi per bene come decideresti", associato a un atteggiamento di ascolto, possibilmente affettuoso, avrebbe, col riaprire la discussione, lasciato l'opportunità alla donna di correggere le sue richieste, adattandole meglio ai voleri del compagno, per raggiungere un accordo (che ipotizziamo sia desiderato). Così un: "Non lasciarmi sola", magari un po' piagnucoloso, avrebbe permesso all'uomo di realizzare il senso della relazione affettiva che lo lega alla donna, magari commuovendosi (verosimilmente senza darlo a vedere, per non sminuire la propria virilità), di ripensarci e di ritornare sui suoi passi.

Abbiamo citato questo esempio, pur rendendoci conto che il discorso è assai più complesso, sottile e delicato, al fine di sottolineare come una cattiva comunicazione possa guastare un rapporto che intrinsecamente non avrebbe alcun motivo per interrompersi.

SULLA PSICOLOGIA DELLA FOLLA

Premessa

A tutti è capitato di apprendere che una massa "impazzita" ha travolto e ucciso della gente, o che una folla "inferocita" ha generato disastri, magari ammazzando scientemente delle persone, e così via. Ma come questo è potuto accadere? La folla è formata di individui, e non è possibile che gli individui che componevano quelle folle fossero tutti criminali. Ma la realtà studiata dagli psicologi è che la folla trasforma in qualche modo gli esseri umani, allentando i freni inibitori stabiliti dalla cultura e facendo affiorare gli istinti più antichi (quelli che, secondo Jung, fanno capo ai suoi *archetipi*). Qualche riverbero di queste situazioni si ha nei gruppi aziendali, di cui parleremo nel capitolo successivo. Ecco perché premettiamo questa parte.

Le poche note che seguono cercano di riassumere quanto di più saliente, per uno studente non di Psicologia, è stato prodotto da quegli studiosi che si sono dedicati all'analisi della folla. L'opera ancor oggi più importante è quella del medico e poi psicologo francese Gustave Le Bon (1841-1931), nonostante disti

dai nostri tempi di più di un secolo.⁸ Ma molti altri nomi illustri le sono legati, tra cui emergono quelli arcinoti di S. Freud e C.G. Jung.

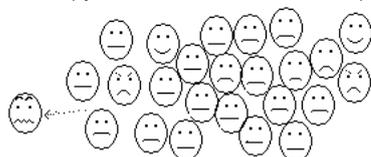
Folla psicologica

Con questo termine viene intesa un'entità provvisoria, che è composta di soggetti eterogenei, congiunti momentaneamente. Essi sono come le cellule che costituiscono un corpo, il quale presenta caratteri *molto diversi* da quelli di ciascuna di esse. Infatti, si riscontra che il comportamento della folla, quindi degli individui che ne fanno parte, è *molto diverso* da quello dei medesimi individui non inseriti in una folla psicologica. Essa stessa assume una personalità differenziata, che ne rivela l'*anima collettiva*.

L'agglomerato non è ancora folla



L'agglomerato diventa folla
(qualcuno riesce a uscirne)



La risultante è entità distinta
(l'anima della folla)



Héritage biologique

Le nostre azioni coscienti derivano da un substrato inconscio, formato soprattutto da *influenze ereditarie* (ciò che Le Bon chiama *héritage biologique*, eredità biologica). Questo substrato inconscio racchiude gli innumerevoli residui ancestrali che costituiscono l'inconscio collettivo, formato essenzialmente da archetipi (Jung). Oggi si potrebbe dire che esiste una memoria registrata nel DNA, che accoglie non solo le peculiarità fisiche (colore dei capelli, degli occhi, statura ecc.), ma anche dei ricordi.

Caratteristiche della folla psicologica

Vediamo schematicamente quali sono i tratti tipici di quell'agglomerato di persone che assume i caratteri di folla psicologica.

1) Sentimento di *grande potenza*; generazione di energia;⁹

2) *contagio mentale*: suggestione di tipo ipnotico: tutti noi abbiamo la tendenza a imitare lo stato affettivo di una persona con cui ci troviamo a contatto (empatia).¹⁰ Sovente la suggestione ipnotica proviene da un leader (l'esempio tipico è Adolf Hitler), e allora Freud parla dell'*orda*. In una folla ogni sentimento, ogni atto è *contagioso*;

⁸ G. Le Bon (1905). Il libro fu in effetti scritto nel 1885.

⁹ Secondo Freud, l'*energia* è considerata come una grandezza quantitativa, ma non ancora suscettibile di essere misurata.

¹⁰ L'empatia (*Einfühlung*) si può intendere come l'assimilazione di sentimenti altrui. Cfr. ad esempio E. Stein (1985).

3) *annientamento della personalità cosciente e predominio di quella inconscia*, quindi diminuzione dell'attività intellettuale. Freud afferma che i nuovi caratteri che l'individuo incluso nella folla manifesta sono espressioni dell'inconscio. Il quale, sempre secondo Freud, contiene i germi di ciò che di cattivo vi è nell'animo umano. Jung invece osserva che vi è il cattivo ma pure il buono: infatti una folla può anche commettere azioni elevatissime di fronte ad accadimenti determinati da rare forme di bontà o di spiritualità;

4) *impazienza*: tendenza a trasformare immediatamente le idee suggerite in azioni;

5) *esaltazione dell'emotività* e tendenza a *estremizzare*: una semplice antipatia può trasformarsi in un odio feroce; ma anche l'individuo può giungere a sacrificare il proprio interesse personale a quello collettivo;

6) considerazione di *bontà e tolleranza* come una forma di *debolezza*;

7) *mancaza del desiderio della verità, richiesta soltanto dell'illusione* (come per il nevrotico, spiega Freud, per il quale la realtà valida è quella psichica che si è costruita, e non quella oggettiva, di tutti);

8) *discesa di molti gradini nella scala della civilizzazione*: preso da solo, l'individuo era forse un uomo civile; nella massa è un istintivo, perciò un barbaro. Ha la spontaneità, la violenza, la ferocia, e anche l'entusiasmo e l'eroismo, degli esseri primitivi. Per l'individuo che fa parte di una folla *non esiste la nozione di impossibile*;¹¹

9) *ricerca di un "capo"*. Tale capo deve avere una profonda fede in un'idea e una volontà possente, imperiosa, in grado di animare la moltitudine priva di volontà. Inoltre, deve mostrare di *considerare ugualmente* tutti i sottoposti: molte persone situate sullo stesso piano possono così identificarsi l'una con l'altra, avendo *un solo superiore*.

La folla non è mossa da logica, ma da emozioni

Chi agisce sulla folla non dà ai propri argomenti un carattere logico, ma:

- presenta immagini dai colori stridenti;
- esagera;
- ripete incessantemente lo stesso concetto (Freud);
- si rifà a valori tradizionali (la folla ha un grande rispetto per la tradizione, per la propria storia);
- assume il più delle volte atteggiamenti ed espressioni facciali particolari, sovente studiati allo specchio (comunicazione non verbale esasperata).

Il divenire

Schematicamente, il divenire della folla psicologica può essere riassunto in queste tappe:

- 1) la folla si costituisce. Le persone sono (ancora) individui;
- 2) entra in gioco l'empatia: la folla inizia a uniformarsi;
- 3) l'identificazione opera. L'intelletto vien meno. Affiora l'inconscio collettivo;
- 4) la folla è massa: uniformità, carenza intellettuale, emotività alle stelle. Freud: il branco.

¹¹ Schiller afferma in maniera lapidaria che "Jeder, sieht man ihn einzeln, ist leidlich klug und verständig, sind sie *in corpore*, gleich wird euch ein Dummkopf daraus", ossia che "ciascuno, preso da solo, può essere intelligente e razionale; messi insieme, formano tutti un solo Dummkopf, un imbecille".

IL DIVENIRE DELLA FOLLA

 La folla si costituisce
Le persone sono individui

 La folla inizia a uniformarsi
entra in gioco l'empatia

 L'identificazione opera.
L'intelletto vien meno.
Affiora l'inconscio collettivo.

 La folla è massa: uniformità,
carenza intellettuale, emotività
alle stelle. Freud: il branco

Le sette

Vengono anche studiate le folle particolari, ossia quelle costituite da individui uniti da una stessa convinzione politica, religiosa ecc. A questo proposito Freud scrive: “Non è affatto difficile riconoscere in tutte le adesioni a sette o comunità mistico-religiose o filosofico-mistiche l'espressione di una ricerca di un rimedio indiretto contro tutti i tipi di nevrosi”.¹²

SUI GRUPPI IN AZIENDA

Premessa

Tutti ormai sanno che in azienda si lavora in gruppo. Ma pochi ne conoscono le caratteristiche, che sono assai di più di quelle qui esposte. Riteniamo però che, per degli studenti non di Psicologia (per i quali molto di quanto diremo risulterebbe ovvio), ci sia già abbastanza per aiutarli a operare in un gruppo di lavoro. Del resto, saranno le loro competenze tecniche a fare la parte del leone.

Operare in gruppo

Nelle aziende piccole o a conduzione familiare le *decisioni* possono ancora essere prese dal titolare o da suoi delegati. All'aumentare delle dimensioni, cresce invece la tendenza a esaminare i problemi e a decidere in gruppo.

Perché? Diciamo perché più cervelli hanno maggiori probabilità di centrare l'obiettivo di uno solo (“Plus vident oculus quam oculus”, o, se si preferisce: “Quattro occhi vedono meglio di due”). In azienda si parla notoriamente di sinergia. In più, la responsabilità viene a essere ripartita fra molti. Inoltre, anche nelle imprese medio piccole si tende ad affidare *progetti* a gruppi di persone, come si fa d'abitudine nelle più grandi.

¹² S. Freud (1995).

Ma più persone che costituiscono un gruppo creano un vero e proprio organismo, con una sua unicità. È come se venisse generato un nuovo essere.¹³ L'azienda vuole che questo nuovo essere funzioni a dovere. Perché i suoi prodotti devono migliorarla, non certo peggiorarla. Oppure, in situazioni difficili, devono contribuire a minimizzarne le perdite.

Vediamo qualche caratteristica chiave dei gruppi aziendali.

Il leader

Occorre in primo luogo un conduttore, un leader. Ciò per aumentare il valore dei prodotti del gruppo, siano idee, decisioni, progettazioni, scelte di politica aziendale ecc. Se non ne siamo convinti, immaginiamo un'orchestra sinfonica. Ciascuno dei componenti conosce la sua parte benissimo. L'orchestra è infatti in grado di suonare da sola. Ma c'è un direttore. Il quale ne amalgama i suoni, riducendo il volume di alcuni, potenziandone altri, chiedendo espressioni diverse ai musicisti. Insomma, in termini aziendali, migliora il prodotto.¹⁴

Il leader



Il leader dispotico

Egli, abituato a imporre la propria volontà, può ottenere molto da un gruppo se ne è fortemente superiore per conoscenza, per intelligenza, per esperienza. In tal caso, il gruppo ne accetta la supremazia, agisce secondo le sue disposizioni (e tende però a compiacerlo: questo può essere rischioso per i risultati aziendali. Si pensi alle vicende dei dittatori, tenendo conto che l'azienda è rappresentata in tal caso dall'intera nazione).

Il leader dispotico



Il leader lassista

Quello che s'ispira all'antico *laissez faire, laissez passer* dei fisiocrati, invece, può trasferire una sensazione negativa ai partecipanti. “Te lo dico io, a lui non importa nulla di noi!”. Questa è la frase tipo che scaturisce dagli animi dei componenti, quando il loro conduttore li lascia muovere come vogliono, senza mai intervenire, senza obiettare. E, quel che più conta, non mostrando interesse nei confronti delle soluzioni che essi propongono. Il disamore dei componenti nei confronti del gruppo e quindi dei progetti assegnatigli è la conseguenza più probabile.

¹³ “Il gruppo mobilita dei processi psichici e delle dimensioni della soggettività che i dispositivi detti *individuali* non mobilitano, o per lo meno non nello stesso modo” (R. Kaës, 1999).

¹⁴ In un'indagine che effettuammo anni orsono su un campione di musicisti di alto livello, alla domanda: “Il direttore serve?”, la risposta pressoché unica fu: “Il direttore è tutto!”.

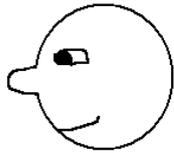
*Il leader
lassista*



Il leader democratico

Egli (detto anche “diplomatico” o “politico”) è quello che, sembra, ha le maggiori possibilità di successo. Ostenta seria considerazione per le proposte dei singoli componenti, per le loro riflessioni, per i loro interventi in genere; ma senza mai imporre il proprio punto di vista. Quando ritiene che le discussioni abbiano portato a un risultato, le riassume, magari gratificando i componenti col ricordare le prestazioni di tutti: “Bene, allora possiamo dire di aver trovato una soluzione. Come giustamente hanno fatto notare Bianchi e Rossi, e tenendo conto delle osservazioni di Bruni e di Neri, ... (ecc.)”.

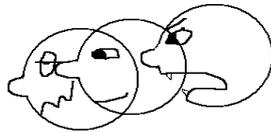
*Il leader
democratico*



Il leader misto

Si tratta di una persona che sa dosare le diverse posizioni. Autorevole quando il gruppo sta sfuggendo di mano (per battute di spirito eccessive, stanchezza, banalizzazione o ridicolizzazione degli obiettivi, allusioni velenose di qualcuno ecc.), ascoltatore passivo quando sente di non dover intervenire, magari per evitare di troncarsi sul nascere qualche idea che si sta formando, conduttore democratico per il resto del tempo.

*Il leader
misto*



L'atmosfera di gruppo

Tipi di gruppi di lavoro

Possiamo distinguere, in base alle funzioni svolte, tra *gruppi decisionali*, che si possono riunire senza un calendario rigoroso e i cui componenti possono cambiare anche in gran parte, e *gruppi di progetto* (*project groups*), che operano sino a giungere a un prodotto finito, i cui membri rimangono di regola gli stessi. In ambito scolastico, il prodotto finito di un gruppo di progetto può essere costituito dai risultati di una ricerca; in quello aziendale, della definizione di un prodotto, di una procedura di mercato, industriale e così via.¹⁵

¹⁵ La letteratura ha individuato un numero ben maggiore di gruppi. Per citare soltanto quelli che hanno in qualche modo un riferimento aziendale, vi sono gruppi *a uno* o *a più legami*, a seconda che i componenti siano legati da una sola condizione (ad esempio, l'appartenenza a una categoria professionale), oppure da molte, come interessi, bisogni, valori comuni (la famiglia ne è un esempio). I gruppi possono poi essere *semplici* o *unitari* se privi di disaggregazioni interne, oppure *composti*, se formati da più sottogruppi interni; *di affinità*, se li lega un interesse

Queste note si riferiscono genericamente a un gruppo di lavoro. Esse si adatteranno meglio, a volte, a uno dei due tipi, altre volte all'altro. Ma preferiamo fornire una trattazione più generale, piuttosto che non suddividere le osservazioni, che in tanti casi si ripeterebbero del pari. Alcune delle riflessioni che seguono trovano un buon campo sperimentale nella assemblee, in particolare in quelle condominiali, dove alcuni dei tipi sotto esposti emergono. La differenza fondamentale sta in genere nell'enfasi e nella forma, di regola controllate nei gruppi aziendali, mentre lo sono notoriamente di meno in quelli costituiti da condomini.

Tipi comportamentali

L'appartenere a un gruppo di lavoro significa doversi incontrare con altre persone con cui collaborare a un progetto comune. Ciò non piace a tutti. L'attenta osservazione degli studiosi dei gruppi ha isolato alcuni particolari tipi di personalità e di comportamenti, che il lettore potrà di fatto rintracciare nei *teams* di cui farà parte. A questi tipi emergenti si aggiungono ovviamente, confondendosi e intrecciandosi, le varie tipologie caratteriali.

I solinghi

I cosiddetti “lupi solitari” preferiscono operare da soli (in genere vengono avviati, se ne hanno le capacità, agli uffici studi). Difficilmente fanno parte di un gruppo, ma può capitare che vi siano introdotti per le loro conoscenze, in genere profonde (altrimenti sarebbero già usciti dall'azienda, oppure destinati a una funzione minore). Non è facile il dialogo aperto con loro, che sono tipicamente molto rigidi nelle proprie convinzioni e di solito assai irritabili.

I solinghi (o lupi solitari)



I loquor, ergo sum

Questi non possono proprio fare a meno di inondare con fiumi di parole, sovente poco rilevanti, l'assemblea riunita. Più volgarmente si allude a loro dicendo che “si parlano addosso”. In genere non sono utili, salvo che per qualche sorrisetto (di scherno) che fanno nascere nella platea.

I loquor, ergo sum



I portatori di vissuti individuali

Sono persone fortemente colpite da un avvenimento, di solito molto triste. Riescono, a un certo punto della discussione, ad agganciarsi a qualche parola che è stata pronunciata per introdurre il racconto – il più delle volte presentato come esempio – di un proprio vissuto. Sono in genere in grado di commuovere tutti

comune (ad esempio, dipendenti di un'azienda che giocano a tennis nelle ore libere); *di interesse*, come i sindacati; *formali* o *informali*, a seconda che seguano o meno determinate regole.

prima che qualcuno si accorga che il referente è uscito dall'argomento sotto discussione. Allora gli astanti si guardano sempre più imbarazzati, mentre la pena lascia via via spazio al fastidio. Qualcuno incomincia a tamburellare, altri si agitano sulla sedia, qualche mezza parola viene borbottata. Ma è difficile far tacere un oratore che parla con passione della propria vita. È bene in questi casi che sia il leader a interromperlo, dicendo più o meno: “Certamente molto interessante quanto sta raccontando, ma il tempo è poco e il ragionarvi su ce ne porterebbe via troppo; e lei sa che dobbiamo concludere...”. Quindi riprende dando la parola a uno degli astanti (che sovente è quello che è stato interrotto dal racconto esemplificativo).

*I portatori
di vissuti
individuali*



Gli aspiranti leader

Vi sono delle persone convinte di essere, probabilmente per disposizione divina, destinate a comandare. Alla prima occasione prendono la parola e poi continuano a imperversare dando ragione a pochi e torto a molti, anche sgarbatamente; e sostenendo una propria linea che intendono far sposare all'assemblea. In questi casi il ruolo del leader (di quello vero) è molto delicato. Egli deve valutare se effettivamente l'*aspirante* ha la capacità di far rendere maggiormente il gruppo, il che accade più spesso di quanto non si pensi. Se ha tali capacità, conviene lasciarlo nel suo ruolo di “leader naturale”. Altrimenti, se è soltanto un presuntuoso disturbatore, occorre fermarlo, a costo di estrometterlo dal gruppo (magari, per evitare tensioni, nella seconda seduta: inspiegabilmente, non gli giungerà la convocazione).

*Gli aspiranti
leader*



I pirati

Si tratta di individui abilissimi, che si distinguono per l'attenzione che pongono alle tesi via via espone dai vari componenti, per gli appunti che prendono e per, molto spesso, il rifiuto di palesare il proprio pensiero durante il classico “giro di tavolo”, durante il quale tutti dovrebbero esprimere, a turno, la propria idea. Una strategia è di mostrarsi molto indaffarati con i vari foglietti di appunti e di dichiarare: “Ancora un minuto, sto riordinando le idee; per adesso *passo*”. Al termine del giro del tavolo, dopo aver ben assimilato le proposte dei vari partecipanti, chiedono la parola, magari con la scusa che non hanno parlato al loro turno: “Ecco, adesso mi sono chiarito”. In genere hanno la sfacciataggine di affermare di avere una proposta innovativa da presentare. Sovente chiedono anche di poter andare alla lavagna (di solito rappresentata dal tipico blocco di fogli di carta posti su un cavalletto). Impadronitisi di un pennarello, tracciano allora schemi commentandoli in genere così: “Io ritengo che occorra questa soluzione...”, e citano una proposta fatta dal componente A, che non trascurano di guardare fissamente, chiedendo il suo consenso. Magari giungono a domandargli se è d'accordo, e il povero A non può far altro che affermarlo con veemenza, visto che la proposta l'aveva avanzata lui! Alla stessa procedura verrà sottoposto il componente B, poi il C ecc.

Ma mai verrà ricordato l'autore delle proposte. Al termine, il *pirata* sarà stato in grado di riassumere tutto quanto detto, magari aggiungendovi qualche sua considerazione. Ma nella mente di tutti (salvo di pochi smalzati) egli apparirà non solo come colui che ha saputo coordinare i vari interventi, ma come il fautore del progetto. E talora verrà anche gratificato con un applauso, cui parteciperanno *obtorto collo*, per non porsi sotto la cattiva luce degli invidiosi, i veri autori. Non di rado l'intera proposta porterà il suo nome.

I pirati



I profeti

Questi si incontrano raramente, per la verità. Sono caratterizzati dal parlare al futuro: “Capiterà, accadrà, vedrete che sarà come dico io, tanto poi non avverrà ecc.”. Prevedono tutto o quasi tutto e sono sicuri delle loro previsioni. Ogni tanto ne azzeccano una, e quindi si sentono rafforzati nelle loro convinzioni divinatorie. Ma, come si dice in statistica, qualche previsione azzeccata, rapportata alle tante che profetizzano, non è significativa. A volte, specialmente quando sono passate molte ore e la stanchezza si fa sentire, ricevono fior di insulti, sibilati fra i denti da persone seccate dalla loro ostentazione di sicurezza e quindi dal loro ergersi a giudici delle decisioni del consiglio.

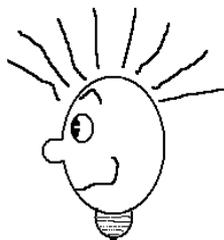
I profeti



I creativi (gli happeners)

Utilissimi in un *brain storming*, lo sono assai meno nelle riunioni operative. Il rischio è che con le loro proposte un po' al di fuori della logica comune possano inquinare l'atmosfera del gruppo, abbassandone il tono (tutti ridacchiano e cominciano a commentare fra di loro) e deconcentrando i partecipanti con l'attenuare la loro attenzione sull'oggetto del lavoro in comune. A volte sono invece utili, proprio per interrompere una sequenza difficile e una tensione in crescita. Si sentono allora fragorose risate liberatorie collettive, con teste piegate sul tavolone e lacrime agli occhi. In tali casi, il lavoro riprende meglio, in un'atmosfera rinnovata. Sta poi al leader riportare i convenuti al giusto livello di concentrazione.

I creativi (gli happeners)



I vecchi saggi

In genere, se ne stanno silenziosi, attenti sotto i loro capelli brizzolati. Qualche gesto fra di loro, in codice stretto, qualche mezza parola, un sorrisetto, un inavvertibile crollare il capo, sono le espressioni che si concedono durante lunghe parti della seduta. Poi, di solito alla fine di un modulo, parlano. Il più delle volte con una malcelata sufficienza nei confronti dei giovani i quali, per definizione, sono privi di esperienza. Invece i vecchi saggi l'esperienza ce l'hanno, costruita in anni e anni di osservazioni, di errori, di prove, di operazioni andate a cattivo e a buon fine. E allora i loro interventi ricordano che: “Questo l'abbiamo provato 20 anni fa, ed è andato a finire male per questo e questo e quel motivo. Invece la soluzione ai problemi che stiamo discutendo l'ha trovata l'azienda tale, che 12 anni orsono ha fatto questo e quest'altro”. Al termine, capita quasi sempre che tutti debbano riconoscere che i vecchi saggi avevano ragione. Essi hanno ascoltato per cortesia, per spirito aziendale, per curiosità, tutto quanto è stato detto da quei “giovani” (giovani in senso aziendale, s'intende). E alla fine si sono accorti che si trattava sovente di discussioni accademiche, lontane dalla concretezza della vita reale, quanto mai reale per un'azienda. Sbaglieranno, talora, peccheranno di presunzione. Ma le volte in cui le loro proposte, aggiornate e modificate in parte, ossia adattate alle nuove caratteristiche dell'ambiente imprenditoriale, sono state applicate con successo, è certamente molto superiore alle volte in cui i loro rilievi non sono serviti. Vengono infatti considerati preziosissimi consiglieri ma – e loro stessi ne sono consapevoli e concordi – è importante che tutti gli altri abbiano comunque espresso la propria soluzione ai problemi presentati, perché soltanto così, da un lato, la proposta o l'adesione dei vecchi a una proposta può, nel confronto, risultare la migliore, e, dall'altro, eventuali integrazioni possono essere recepite e fruttuosamente applicate.

I vecchi saggi



I neofiti

Le prime riunioni di gruppo costituiscono una specie di esame per i nuovi assunti. Il leader o qualche componente ha alle volte ricevuto una precisa richiesta, da parte dell'azienda, di stendere un rapporto in tal senso. È costume delle aziende maggiori di far partecipare al gruppo degli osservatori, sovente rappresentati da psicologi, proprio con questo compito. Ne consegue che i partecipanti neofiti sono piuttosto tesi. Ma non devono impressionarsi più di tanto. Nessuno è perfetto. Non bisogna strafare, ma bisogna parlare, specialmente saper dire qualcosa di apprezzabile, anche mutuandolo (ma non troppo) da altri interventi (ricordandosi di citarne l'autore). Non si tema se si è timidi, il che significa capaci di autoesaminarsi e autocriticarsi in misura maggiore di quanto sarebbe giusto. Il timido ha sempre una marcia in più, rispetto all'estroverso, quando si tratta di introspezioni. Si concentri sull'oggetto del lavoro, non pensando se non al modo migliore di risolverlo. Poi proponga una soluzione o una parte di soluzione o una semplice nota con semplicità, senza un'ombra di spocchia, e seriamente. Non si facciano battute le prime volte. Se ci si è portati e se vengono bene, si aspetti di avere un poco più di esperienza, di aver conosciuto meglio gli altri componenti del *team*. E, in particolare, ci si renda conto che tutti gli altri sono passati sotto le stesse forche caudine, hanno fatto la medesima esperienza.



Attenzione all'acquiescenza di gruppo

Se nascono questioni di coscienza (per una decisione relativa a una sanzione, un licenziamento, una denuncia all'autorità giudiziaria, oppure a un premio, un'onorificenza ecc.), occorre fare bene attenzione a non lasciarsi soverchiare da quella tendenza – la si sente nell'aria – che il processo decisionale sta prendendo e che non necessariamente coincide con le nostre scelte. Tale tendenza è determinata in genere dalle volontà congiunte di alcuni più potenti degli altri, che magari si sono accordati prima per soffiare sul fuoco tutti nella stessa direzione. Il problema dell'acquiescenza di gruppo è tutt'altro che sconosciuto, come non lo è quello della costituzione della *supercoscienza di gruppo*, la cui caratteristica è di non corrispondere all'interazione delle volontà dei suoi componenti. In ogni caso, un suggerimento che diamo per evitare di decidere non in armonia e in osservanza dell'idea che sta generandosi nel gruppo, ma in funzione della propria morale, è di astrarsi dalla discussione, magari chiudendo gli occhi, o uscendo un momento, e immaginare di essere, soli, seduti alla propria scrivania. “Se io fossi alla mia scrivania, che decisione prenderei? Pollice in giù o in su?”. In tal modo la nostra coscienza si libera dalle pastoie dell'induzione collettiva, e risponde in maniera tale che, tornando a casa, non si abbia a pentirsi della decisione cui si è contribuito.

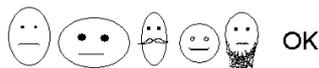
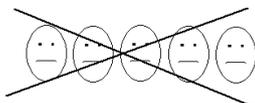


La composizione del gruppo

In generale, un gruppo è più efficiente se vi appartengono persone con specializzazioni diverse e complementari. Ad esempio, un'*équipe* che deve proporre un progetto per la costruzione di uno stabilimento, se è costituita da soli ingegneri può incontrare dei problemi sul piano giuridico, appianati preventivamente dall'associazione di un legale al gruppo; così un commercialista può individuare le condizioni più economiche di installazione, un geografo quelle più convenienti dal punto di vista territoriale e così via. Per portare un esempio legato all'università, la suddivisione in gruppi degli studenti di un corso perché sviluppino dei programmi di ricerca deve tendere a tale eterogeneità interna. Vale a dire che deve fare in modo che non ne esistano con tutti ragionieri, o tutti maturati dal classico, o dallo scientifico ecc., ma deve comporre i gruppi in modo che siano formati da studenti con preparazioni e quindi conoscenze diverse. In più, si ottiene così una tendenza all'interazione tra le varie discipline, vale a dire all'interdisciplinarietà, che si raggiunge quando tutti si esprimono in un linguaggio analogo, il quale diventa una sorta di intersezione

arricchita dei linguaggi settoriali. Se mi sforzo di comprendere il tuo linguaggio, e tu fai in modo che io lo capisca, esprimendoti in maniera tale da renderti comprensibile anche a uno non acculturato nella tua disciplina, e io mi comporto allo stesso modo, a poco a poco ci capiamo sempre di più e abbiamo stabilito un linguaggio comune, potenziando la coesione del gruppo.¹⁶

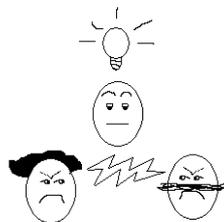
In azienda si possono formare gruppi *orizzontali* e *verticali*. I primi (a volte detti *gruppi di pari*) sono formati da persone le cui mansioni aziendali sono simili (analogo livello di organigramma, stipendio, potere, capacità, conoscenza). I secondi, invece, accolgono dipendenti che occupano scalini diversi nella scala aziendale.



Le tensioni

Nel gruppo si possono generare simpatie e antipatie. Ma anche tra persone che si piacciono possono sorgere dei contrasti, per visioni differenti di uno stesso problema. Per l'una, esso richiederebbe la soluzione A, per l'altra la B, che ne è pressoché opposta. Il buon leader riesce, controllando queste forze in contrasto, a estrarne una risultante positiva per l'azienda. (E magari per se stesso. Non si può mai ignorare questa prospettiva, anche se vi sono persone che si alienano completamente all'azienda e la pongono su un piano morale anche fortemente superiore al proprio).¹⁷

Le tensioni



Armonia?

Del resto, non è affatto detto che un gruppo, per funzionare, debba fondarsi su componenti che si amano reciprocamente. L'armonia di gruppo è in genere ricercata come condizione essenziale. Ma a volte il gruppo può rivelarsi più produttivo se vi sono dei contrasti, anche accesi.¹⁸ Un famoso esempio proviene dalla seconda guerra mondiale. I bombardieri inglesi mancavano molti obiettivi nel territorio occupato dai

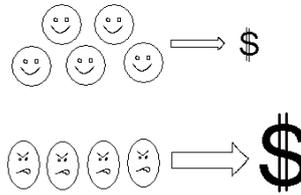
¹⁶ All'università si chiede anche agli studenti che i gruppi siano formati in modo che ne risulti all'incirca lo stesso voto medio di maturità o diploma. Non un gruppo con media 98/100 e uno con media 68/100, dunque, ma tutti con valori medi poco differenti. Ciò per rendere il più possibile omogenei tra di loro i gruppi e quindi meglio comparabili nelle votazioni. Si tende, in altri termini, a massimizzare la variabilità *entro* i gruppi e a minimizzare quella *tra* i gruppi.

¹⁷ I torinesi di una certa età ricordano le famose *Tote* (Signorine), che avevano in genere rinunciato a sposarsi per dedicarsi all'azienda. Alla quale sapevano rendere dei servizi meravigliosi (chi scrive ha avuto la fortuna di incontrarne qualcuna, rimanendo ammirato per la loro incredibile capacità di comprendere e risolvere i problemi, sempre nel solo ed esclusivo interesse dell'azienda).

¹⁸ Altra è l'armonia che deve invece regnare il più possibile tra colleghi di lavoro, i quali non si incontrano una volta ogni tanto, ma a conti fatti vivono insieme più di quanto non vivano con la famiglia.

tedeschi, oltre Manica. Si scoperse che l'armonia che vigeva entro gli equipaggi li portava in alcuni casi a mettersi d'accordo. Scaricavano le bombe appena potevano, prima di diventare bersaglio dei caccia e della contraerea, e poi tornavano. Furono allora costituiti equipaggi composti da persone che notoriamente non andavano d'accordo. Le *combines* "tra amici" non ebbero più luogo e il numero di obiettivi centrati aumentò considerevolmente.¹⁹

Conta il risultato!



La morte di un gruppo

Un gruppo termina, di morte naturale, quando non serve più per lo scopo cui era stato destinato. Come in un lavoro per commessa: costruita la nave, o l'aereo, o il padiglione, ecc., la commessa è terminata e cessa ogni rapporto giuridico ed economico fra i collaboratori.

Ma un gruppo muore anche, nel senso che a poco a poco si sfalda, perde componenti, si rarefanno gli incontri e infine cessa di esistere, quando manca un requisito essenziale, che si chiama *cooperazione*. Ci piace ricordare che già J.J. Rousseau lo segnalava nei suoi *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Vi affermava che quando i due primi uomini si associarono per unire le loro forze onde ottenere un risultato migliore di quello ottenibile singolarmente, fondarono anche il primo elemento costitutivo dei gruppi: appunto la *coopération*. Se manca, come si è detto, il gruppo cessa di essere tale, quindi di esistere.



Il gruppo per il recruiting

Non di rado, specialmente quando si assume numeroso personale o sono necessari alcuni avanzamenti, si costituiscono dei gruppi di circa 10 - 15 soggetti, che possono anche non essersi mai visti, e li si sottopongono a una o più delle tante tecniche volte a farne emergere le caratteristiche.

Una delle più utilizzate è la seguente. Uno psicologo lancia, uno dopo l'altro, una serie di argomenti (che possono essere o non essere legati all'azienda) chiedendo di dibatterli. Compaiono allora alcune delle varie figure prima descritte, insieme ad altre. Non sono rari i battibecchi tra quelli che in scienza della comunicazione si chiamerebbero *up* (due – o più – galli in un pollaio, insomma). Poi sorgono difensori dei diritti dei più deboli, nonché dei propri, ossia quelli che prendono le parti di un *down* (sempre scienza della

¹⁹ Aumentarono anche le perdite di bombardieri. Ma il rapporto fra i *benefits*, rappresentati dagli obiettivi colpiti e quindi dalla riduzione di potenzialità bellica dei nemici, e i *costs*, ossia le perdite umane e di aerei, aumentò considerevolmente. Ammesso che una vita possa essere monetizzata. Ma ciò accade quando si opera entro quella che viene chiamata "Economia di guerra".

comunicazione) per difenderlo dagli attacchi, di solito disarmanti, di qualche *up* in vena di scorrettezze. Non di rado qualche ragazza prende a piangere (oppure scappa in bagno, dove singhiozzerà). Non si tratta di reazioni a torture psicologiche inflitte ai candidati, beninteso, ma soltanto di risposte nervose alla tensione, data la posta in gioco.

Nel corso di questi incontri di gruppo si individua, abbastanza facilmente, anche il tipo psicologico. La sua classificazione risente delle esigenze aziendali ed è in continua evoluzione. Ma grossomodo si riferisce ai famosi tipi elementari.²⁰ Intanto si notano i nervosi, i placidi, i motivati, quelli che sono lì perché ce li hanno mandati (i genitori, di solito) ma non hanno interesse a essere assunti. Poi, ovviamente, i parlatori fluidi, quelli che possiedono una cultura piuttosto umanistica o piuttosto scientifica, o ne possiedono una carente, nonostante il titolo di studio, che magari è di alto livello. A frasi strampalate di qualcuno, si osserva la reazione degli altri. Di chi ostenta cinicamente la sua maggiore conoscenza, di chi non ride perché il suo livello è analogo a quello del deriso ecc. In questi casi affiora sovente l'animo generoso di qualcuno che difende il tapino, pur avendo lui una cultura superiore. E si individua anche chi lo fa per posa, senza sentirlo dentro, perché il suo linguaggio verbale contrasta con quello del corpo o del viso, che rivelano la sua natura mendace. Tutto questo è incredibilmente chiaro non solo a uno psicologo esperto nel trattamento di piccoli gruppi, ma anche a responsabili del personale con cultura ed esperienze adeguate.

I questionari, i colloqui successivi ed eventualmente i test psicologici che verranno in seguito somministrati a chi ha superato la prova di gruppo, concluderanno la conoscenza delle caratteristiche dei candidati di interesse per l'azienda, ma già dal colloquio di gruppo è possibile (specialmente se il gruppo non è molto numeroso) trarre parecchie informazioni.

Informazioni traibili

Ad esempio, lo psicologo è in grado di compilare la scheda relativa a ciascun partecipante indicando se il suo aspetto conduce a una impressione generale favorevole, o se appare trascurato, eccentrico o affettato. Se trasmette la sensazione di essere sicuro e disinvolto o se invece è impacciato; se è originale o trito, banale; se è distinto o volgare. Inoltre si nota se il candidato si propone in maniera esibizionistica, magari essendo pure scortese, angoloso e difficile da comprendere.

Si vede anche se sa comunicare con chiarezza, vivacità, ricchezza e proprietà di linguaggio; oppure se è oscuro, possiede un vocabolario limitato, sforna frequenti improprietà linguistiche. Sul piano colloquiale egli può essere franco, cordiale, aperto, disponibile, intelligente ascoltatore, dotato di personalità, anche spiccata, nel rapporto interpersonale; o può, al contrario, rivelarsi indisponente, reticente, noioso, limitato al proprio punto di vista e magari anche litigioso. Nei confronti della sua duttilità intellettuale può rivelarsi acuto, riflessivo, versatile, di notevole apertura mentale, con elevati e diversificati interessi culturali e originalità di pensiero; oppure mostrarsi incapace di originalità, rigido mentalmente, privo di interessi culturali, supponente, vuoto, limitato.

Anche l'intensità della motivazione emerge in buona parte. Il candidato può essere caratterizzato da interessi maturati dopo importanti riflessioni, che l'hanno portato a un livello di aspirazioni elevato ma realistico. Si verifica inoltre se ha un interesse verso l'Azienda spiccato oppure debole. Può infatti avvenire che l'aspirante si riveli non orientato, fermo a livello delle aspirazioni immotivate e con aspettative confuse.

Dai colloqui di gruppo possono infine provenire informazioni sulla maturità emotiva. Da un lato si avranno le persone sicure di sé ma senza ostentazione, quindi equilibrate, controllate e responsabili, che di

²⁰ Cfr. C. G. Jung (1969).

solito ispirano fiducia; dall'altro troveranno posto gli insicuri, gli ingenui, gli emotivamente instabili, quelli che fanno troppo affidamento sugli altri, magari tendendo a ritirarsi di fronte alle difficoltà.

Ma, si badi, questi tratti caratteriali non vengono necessariamente considerati dei difetti, bensì delle caratteristiche dei singoli individui. In altri termini, un arrendevole può essere utilissimo nel recupero crediti, col suo presentarsi paciosamente, col suo fare accondiscendente che accetta piccole rate quando il debitore è in grado di versarle (e a poco a poco fa *rientrare* l'azienda nel credito completo); un *diretto* (ossia un non diplomatico) può essere utile se lo si manda in prima linea, a scontrarsi con persone difficili, con le quali non serve la diplomazia ma occorre colpire duro; un esuberante può essere avviato al settore commerciale, magari disponendo che i suoi ordinativi vengano sempre controllati prima di evaderli per verificare le reali possibilità economiche del cliente; e così via. Le uniche figure che trovano poca o nulla condiscendenza sono rappresentate dagli arroganti, che sono per definizione presuntuosi e insolenti.

Lavoro e vocazione

A volte si giunge anche a individuare la tipologia lavorativa più adatta ai partecipanti al gruppo. Si possono così isolare:

- i soggetti che desiderano soprattutto *socializzare*, quindi per i quali occorre un lavoro che li ponga a contatto con gli altri, li faccia operare il più possibile in gruppo, li conduca a conoscere gente nuova;
- coloro che amano invece l'*autonomia*, quindi che vogliono svolgere un'attività indipendente, che permetta libertà di espressione e di iniziativa;
- i *routinari*, che si applicano più volentieri a lavori ripetitivi, che non amano le innovazioni e che, di solito, garantiscono notevole affidabilità nel tempo;
- i *non routinari*, che, al contrario dei precedenti, preferiscono lavori sempre diversi e nuovi;
- gli *studiosi*, i quali chiedono di svolgere un lavoro mentalmente stimolante, che permetta di applicarsi e di perfezionarsi di continuo;
- i candidati che hanno bisogno di *prestigio*, nel senso che necessitano di un lavoro importante, di alto livello, con responsabilità decisionali;
- infine c'è anche, e lo si individua facilmente, chi ha bisogno in particolare di essere *sereno e tranquillo* e quindi ricerca una mansione che non gli crei preoccupazioni, tensioni o affanni.

L'uomo giusto al posto giusto

Il colloquio di gruppo (insieme ad altri test) fornisce dunque ai selezionatori un gran numero di informazioni sui singoli partecipanti. Tra essi, dovranno sceglierne alcuni e indirizzarli verso le varie competenze aziendali.

Inserire l'uomo – o la donna, ovviamente, ma l'aforisma generalizza – nel posto più adatto costituisce proprio l'obiettivo dei selezionatori saggi. Essi sanno che, in generale, la resa migliore la si ottiene quando si segue la propria vocazione, quando si riesce a svolgere l'attività che si ama di più. La regola è che in azienda c'è posto per tutti (a condizione che esista l'appropriata funzione aziendale). Ma, occorre ricordare, non è che sempre si azzechi immediatamente il lavoro che si desidera. O non è libero il posto che c'interessa, o, anche, non veniamo capiti dai selezionatori: tutto è possibile.

Però l'esperienza insegna che se proprio si vuole svolgere un determinato lavoro, prima o poi, con perseveranza, ci si arriva.

Complementi

Proiettavo a volte anche questo trasparente, che commentavo:

L'ORGANIZZAZIONE VISTA DAL PUNTO DI VISTA PSICOLOGICO

Da M. Fulcheri e F. Novara (1992)

1 - Alcuni dati

Dirigenti industriali con sintomi di **stress**: 60%

- minimo stress: settore industriale
- notevole stress: settore dei servizi
- massimo stress: settore commerciale.

Le donne rivelano uno stress più intenso degli uomini (per scadenze da rispettare, fretta, mille cose da fare, problemi affettivi).

Pre-pensionati: per 1/4 di loro il prepensionamento costituisce un trauma terribile (vorrebbero ancora dare, ma non c'è la competizione). Anche le loro mogli vanno in crisi.

2 - Lo stress

a) **Eustress**, o stress in senso proprio, quando si lavora troppo (euforia);

b) **Distress**, o stress negativo, quando si lavora troppo poco (stress da noia, monotonia, impossibilità di fare).

Consegue in entrambi i casi una condizione di sofferenza psichica (con o senza sintomi somatici, come ad esempio: cardiopatia ischemica, colite spastica, cefalee, dolori di stomaco, nausea, vomito).

Cause di stress oggettive e soggettive (ossia che dipendono dal modo in cui il soggetto percepisce)

- distanza eccessiva dal luogo di lavoro;
- cambiamento di residenza dell'azienda;
- orario di lavoro (i dirigenti "non contano le ore");
- reperibilità continua (cercapersone, cellulari);
- sviluppo della carriera non corrispondente ai desideri (ruolo effettivo, desiderato, presunto);
- rischio sempre presente, per i dirigenti, di trasferimenti, cambiamenti repentini di funzioni, di luogo di lavoro (con targhette che scompaiono nel week end e riappaiono altrove il lunedì, modificate), proposte inaccettabili ("o vai a dirigere la nostra filiale in India, o te ne vai");
- cambiamento di tecnologie, con obsolescenza delle conoscenze;
- ristrutturazione, con modificazioni delle prospettive;
- carente qualità del lavoro;
- non soddisfacente qualità dell'ambiente lavorativo;
- competizione eccessiva (eustress) o squallido appiattimento (distress);
- impegni economici (debiti da saldare, mutui);
- estrazione sociale (ansia di arrivismo oppure di mantenimento della posizione sociale ereditata);
- relazioni difficili e delicate con colleghi;
- vissuti familiari.

3 - Causa aziendale dello stress: l'organizzazione nevrotica

Oggi giorno, sovente un'organizzazione (industriale, commerciale, bancaria ecc.) presenta sintomi di **nevrosi**, come un essere umano.

E', pertanto, malata.

Un'organizzazione si ammala quando perde di vista l'obiettivo per cui è stata creata.

L'**obiettivo** dev'essere:

- a) chiaro (a tutti)
 - b) centrale (per tutti)
 - c) in primo piano (rispetto a tutti gli altri obiettivi secondari)
- Ad esempio, nell'ospedale il malato non è più il *centro*.
 - Domanda: qual è il *centro* nell'organizzazione scolastica in generale?
 - Universitaria in particolare?

Effetti della nevrosi

- In un'organizzazione nevrotica prevale il **potere**, che è al **vertice**.
- Il **potere**, nevrotico, toglie la capacità produttiva ai sottoposti.
- Vengono alimentati comportamenti disonesti.
- Prevale il machiavellismo del *finto buon senso*
- La norma diventa il fine (anziché il mezzo).
- Le norme dovrebbero eliminare il rischio, ma in realtà eliminano l'azione.
- Il denaro diventa l'obiettivo primario, se non l'unico, perché permette di raggiungere tutti gli altri fini (Zimmel).

ALTRE CONSIDERAZIONI

John Stuart Mill: "Se ci guardiamo intorno, vediamo che disponiamo ormai di moltissimi beni, che ci facilitano notevolmente la vita, rispetto ai tempi passati. Ma allora, perché continuare strenuamente a cercare degli ulteriori miglioramenti, sempre migliori, sempre migliori? *Noi riteniamo che occorra invece fermarsi, e pensare*".