

# **Psicosociologia Aziendale - Parte Prima**

Documenti didattici a supporto delle lezioni tenute dal 20 settembre 2010 al 8 novembre 2010

*A cura di Patrizia Castellucci e Luciano Traquandi*

**Novembre 2010**

# USO DEL TEMPO

## *I SEI MODI DI USO DEL TEMPO (Modello di Berne adattato alle dinamiche organizzative)*

Ogni gruppo di lavoro organizza il proprio tempo secondo sei modalità, di cui una sola è effettivamente produttiva

Le altre forme, pur non producendo hanno una loro necessità per lo sviluppo delle dinamiche organizzative complessive.

Nel seguito sono descritti nelle loro manifestazioni osservabili e nelle loro valenze rispetto alle necessità del gruppo.

### ISOLAMENTO

Con questa modalità di uso del tempo non si fa nulla che abbia a che fare con l'attività lavorativa, come ad esempio costruire un motore o pensare ad un progetto.

Quando si è in isolamento non si hanno contatti con altre persone o relazioni interpersonali anche se si è in mezzo ad una folla (o in una riunione).

Siete in isolamento sia se siete fisicamente soli che se siete mentalmente da un'altra parte. La comunicazione durante l'isolamento è uguale a zero. (assenza di qualsiasi interazione).

Il contatto è con se stessi, con le proprie emozioni, si può fantasticare, meditare ecc. Avere alcuni momenti di isolamento è una necessità ed ha due aspetti positivi:

- ha funzioni protettive rispetto ad un eccesso di stimoli
- 
- può stimolare la creatività, la quale necessita di un contatto profondo con se stessi.

### PASSATEMPI

Anche in questo caso non si sta svolgendo nulla di realmente lavorativo. I passatempi implicano un contatto sociale anche se superficiale, permettono una sperimentazione delle relazioni senza rischi.

I passatempi possono assumere differenti forme: prendere un caffè con un collega, chiacchierare, parlare di sport o di politica. C'è anche il pettegolezzo manageriale, che apparentemente è lavoro ma che non lo è in realtà, spesso viene chiamato: "fare strategie".

I passatempi sono indispensabili per:

- avere contatti interpersonali non rischiosi
- favorire il passaggio di informazioni e facilitare il funzionamento dell'organizzazione in modo informale
- avere un momento di ricarica per il morale, per l'energia personale.

Potrebbe essere inutile e a volte anche pericoloso tentare di eliminare i passatempi. Questi risorgerebbero mascherati da attività, richiederebbero un tempo maggiore poiché assolverebbero meno efficientemente al loro compito e sarebbe molto difficile distinguerli dal lavoro reale.

La comunicazione durante i passatempi assume specifiche caratteristiche, può essere divertente (come nel caso del pettegolezzo) o seria (l'andamento delle borse oggi). In ogni caso il contenuto è solo un pretesto per l'interazione sociale.

## RITUALI

Il rituale non comporta un investimento produttivo del tempo, durante un rituale non si contribuisce all'attività reale.

I rituali sono tutte quelle attività ripetitive che coinvolgono regolarmente le stesse persone, sono ripetitivi e prevedibili come svolgimento, diversamente dai passatempi che spesso sono svolti a coppie i rituali coinvolgono tipicamente gruppi di persone e a volte anche l'intera azienda. ( ad esempio le congratulazioni da parte del capo a tutti i dipendenti per l'attività prestata durante l'anno).

Altri esempi sono: il caffè break a metà mattina, l'inno della compagnia (in alcune aziende orientali), il commento del lunedì mattina agli avvenimenti sportivi.

I rituali a volte sono organizzati dall'azienda, a volte sorgono spontaneamente e vengono mantenuti.

I rituali sono estremamente difficili da cambiare, per quanto possano sembrare sciocchi. A volte è possibile riconoscere un rituale nel momento in cui si cerca di cambiarlo proprio dalla resistenza che le persone fanno al cambiamento stesso.

A volte potrebbero essere confusi con le attività (ad es. parti di alcune riunioni hanno una forte componente rituale)

I rituali servono per: rinforzare la comunicazione interna

- \* creare stabilità
- \* ridurre l'ansietà e la sensazione di mancanza di struttura
- \* facilitare il cambiamento (qualcosa deve rimanere stabile, il rituale, quando tutto il resto intorno a voi cambia)

I rituali soddisfano la fame di struttura. La comunicazione rituale è tipica: le stesse cose sono dette e ridette dalle stesse persone ed è importante che questa continuità venga mantenuta.

## ATTIVITÀ

Rappresenta il modo cruciale di usare il tempo sul lavoro, corrisponde al lavoro vero e proprio. Definiamo attività il tempo usato, per esempio, per costruire un motore, vendere dei prodotti, disegnare un aeroplano, scrivere una comunicazione che deve essere spedita ad un cliente e così via.

Secondo una valutazione approssimativa, in alcune aziende manifatturiere il tempo effettivamente dedicato all'attività non supera il ....%

Come esercitazione in futuro potete provare a definire quando e come voi o gli altri svolgete una attività apparente, che nasconde altri modi di usare il tempo che sono improduttivi ma necessari

La domanda potrebbe essere:

- Quanta parte di una riunione è un passatempo? quanta parte è un rituale?
- I grandi dibattiti sugli scenari economici, gli indici finanziari, le performance dei concorrenti sono realmente attività o pettegolezzi mascherati?

## "GIOCHI"

Sul lavoro e nella vita possiamo trovare tante e diverse modalità di conflitto: alcune di queste assumono la forma di scontri diretti e a volte violenti in cui l'oggetto del contendere è chiaro e immediatamente identificabile. Altre volte i conflitti possono essere espressi in forma più soffice, quasi nascosti sotto velate allusioni e accenni indiretti, difficili da leggere da parte di chi non è direttamente coinvolto ma chiarissimi ai contendenti.

Altre volte ancora i conflitti sono talmente legati a motivazioni personali profonde, che anche coloro che sono direttamente coinvolti non hanno la piena padronanza di ciò che loro stessi stanno facendo accadere.

La forma in cui i conflitti di questo terzo tipo si mostrano è generalmente di cortesia nella prima parte e sgradevole alla sua conclusione, la loro caratteristica essenziale è la seguente: ciò di cui si sta discutendo non è il reale oggetto del contendere ma è preso a prestito per raggiungere un fine diverso dal dichiarato. In queste situazioni spesso è l'aspetto di "contenuto" che viene utilizzato per un fine di tipo "relazionale".

A dispetto delle apparenze la prima forma di conflitto a cui abbiamo accennato è quella solitamente meno pericolosa nonché quella che richiede meno energie, nel secondo caso, indipendentemente dal livello di pericolosità del conflitto, l'energia e il tempo spesi per la sua gestione sono in tutta probabilità molto più alti.

Nel terzo caso le energie impiegate, il coinvolgimento emotivo e i rischi per tutti i partecipanti possono arrivare a livelli altissimi, a volte mettendo a repentaglio i risultati conseguiti in una vita di lavoro. Questo tipo di conflitto è quello che Eric Berne ha definito con il termine di "gioco" psicologico.

Non c'è niente di piacevole o di divertente nei giochi così come sono intesi nella teoria di Berne. Infatti essi sono spiacevoli, nonostante ciò li troviamo sul lavoro, sono un modo improduttivo di usare il tempo, solitamente provocano sofferenza e spesso anche danni economici.

I "giochi" sono caratterizzati da questi fattori:

Tendono ad essere ripetitivi, con le stesse persone coinvolte o con la stessa sequenza di comportamenti anche se con persone diverse.

I giocatori vogliono giocare il gioco ( non ci sono giocatori involontari, ma complici), ma non sono consapevoli di quello che stanno facendo, perlomeno all'inizio del gioco.

I giochi finiscono sempre in modo spiacevole, a volte pesantemente, con sensazioni negative che li accompagnano. E' come un combattimento in cui entrambi i combattenti non sono capaci di vincere e non riescono a fermare il combattimento: alla fine sono entrambi infelici ed entrambi hanno perso qualcosa.

La comunicazione durante un gioco Berniano ha qualcosa che non funziona, ha una componente di ulteriorità (non è chiara, è indiretta, presenta delle incongruenze e convoglia più di un messaggio alla volta)

Il contenuto espresso verbalmente nasconde un messaggio diverso centrato sugli aspetti di tipo relazionale, spesso con una componente di sfida (Scommettiamo che non ce la fai? Ti farò vedere io che.....)

Comportano la svalutazione di qualche elemento di realtà da parte di tutti i giocatori coinvolti

All'interno di un gruppo, che sia una azienda o un'entità sociale, molti conflitti possono essere classificati come "giochi" secondo la definizione della teoria di Berne.

### ***Perché si gioca?***

Nonostante l'evidenza i giochi hanno una ragione di esistere, persino sul lavoro, perché:

Sono un modo per avere una forte comunicazione interpersonale, emotivamente intensa, pur senza scoprirsi troppo, permettono almeno in parte di "salvare la faccia", consentono anche di dare sfogo ad una dose di aggressività espressa in forma indiretta e quindi più accettabile socialmente.

La "forma" è salvaguardata maggiormente rispetto ad uno scontro aperto e diretto, si possono fare dei danni terribili con la massima buona educazione e a volte senza neppure dare l'impressione che ci sia uno scontro in atto (almeno sino alle fasi conclusive).

Sebbene in modo negativo, portano "carezze" intense, soddisfano la fame di riconoscimenti.

Certo ci sono modi migliori per averne, ma un gioco è meglio di niente (nella vita di tutti i giorni alcune organizzazioni uomo/donna, chiamate matrimoni, possono durare per un tempo molto lungo grazie ai giochi).

I giochi inoltre soddisfano il bisogno di partecipazione, quando tutti i "ruoli buoni" sono stati presi.

Non è facile uscire da un gioco relazionale, a causa dei benefici nascosti che esso comporta in termini di scambi relazionali.

### **"INTIMITÀ"**

Questo modo di rapportarsi ha precise caratteristiche:

E' una modalità relazionale diretta e intensa, senza secondi fini, può essere piacevole o sgradevole

Comporta il mostrarsi apertamente per ciò che si è e per ciò che si pensa.

Può mostrarsi in una forma positiva o in una negativa: "sono contento che tu sia qua" o "Oggi sono arrabbiato con te"

E' una valvola di sfogo importante nelle situazioni stressanti, può dare un grosso contributo di ricarica in termini di energia personale.

L'intimità è una modalità che presenta i vantaggi:

- fa uscire la persona "intima" dal gioco, che si interrompe o continua senza di lei, con una energia minore, disponendo di un "complice" in meno
- Permette il risparmio di quantità percentualmente rilevanti del proprio tempo
- E' il più potente antistress disponibile
- Sul lungo termine la persona intima "vince".

*Questa lettura spiega in modo analitico la sintomatologia dei giochi del modello di Berne*

# CONFLICT MANAGEMENT

Luciano Traquandi

April 2006

The question that is controversial both the theorists and the pragmatists is an old one: is the conflict something we should avoid, prevent, fix or reduce (the negative school)?

On the contrary the conflict is necessary, inevitable, even a resource for organisations and even human beings in their private dynamics?

The two philosophies of course have their supporters, both in terms of theories and techniques, “their books”. The question here will be answered differently, starting from the assumption that there are sane conflicts and pathological conflicts.

It is indispensable a definition of the two terms, first.

Roughly, it could be said that a sane conflict is a phenomenon that you can afford to ignore, live with, or even welcome.

A pathological conflict is instead a human dynamics where the person involved, but mostly the leader responsible of the environment where the conflict arises cannot ignore it and that he inevitably has to tackle.

Accepting this partition, now the problems are two:

- 1) how can we distinguish a sane conflict from a pathological one?
- 2) In case we found a pathological conflict, are there strategies, remedies to solve it or at least reduce it to the least possible level?

We need a diagnosis first and second, if it exists, a “therapy”.

It will not be explained explicitly how to diagnose a sane conflict, which should be interpreted in a subjective way once a pathological conflict is clearly individuated.

## THE 7 CLUES DIAGNOSTIC METHODS

We can individuate a pathological conflict when the following indicators appear.

### a) *The double level*

Social Level (SL)



Psychological level (PL)  
(real meaning)



A double level is a necessary but non-sufficient condition for the existence of a pathological conflict.

A double level is a form of communication which implies two simultaneous levels. The first level is called Social Level (SL), to mean that it is evident “socially”, every person attending to this dynamics receives this first level and generally it shares the same perception of the other attendees.

The second level is called Psychological level (PL). It is not so evident as SL, as SL is so strong and bright to obscure it. Besides, to be perceived, this level needs an interpretation and the availability of previous information and the forecast of successive events.

Being so subjective and competing with the objectivity of SL, PL can easily be denied. But, the real meaning of the whole transaction is carried by the Psychological level.

An example is when people summon a meeting to deal with an important organisational problem but this is an arena for power manoeuvres, although they remain hidden and always justified or masked in terms of “real problems”, the Social Level.

It is easily understandable how the players of such a double level have double roles on the two levels. Some organisational cultures are more or less inclined to double level communication, which per se is not (yet) a serious reason to diagnose a pathological conflict.

**b) incongruence**

This clue is a marker that indicates when the pathological conflict starts. It is a temporary clue, it will fade away but it could reappear.

It is possible to recover this factor if not visible any longer through a careful investigation with people involved in the conflict.

Incongruence is the presence of contradictory messages.

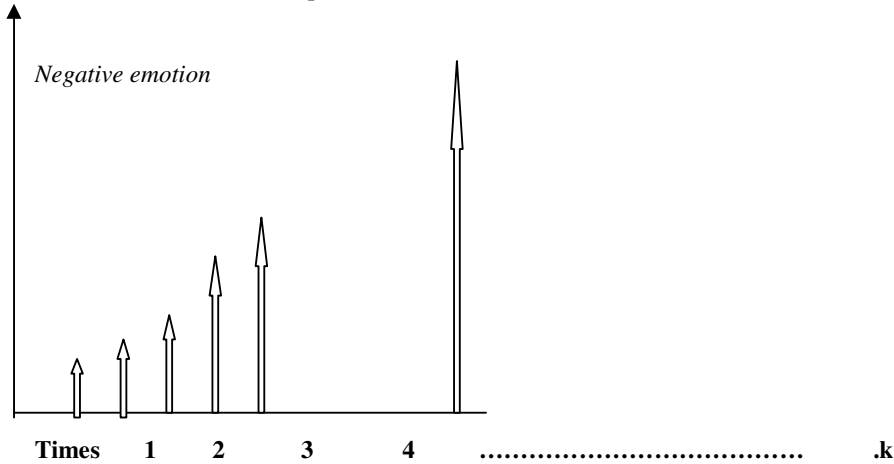
One kind of contradiction is when the body languages (behaviour) denies the verbal language (oral or written) For example, people showing satisfaction when the events are negative or dissatisfaction when they are positive are a classic form of incongruence

**Repetition**

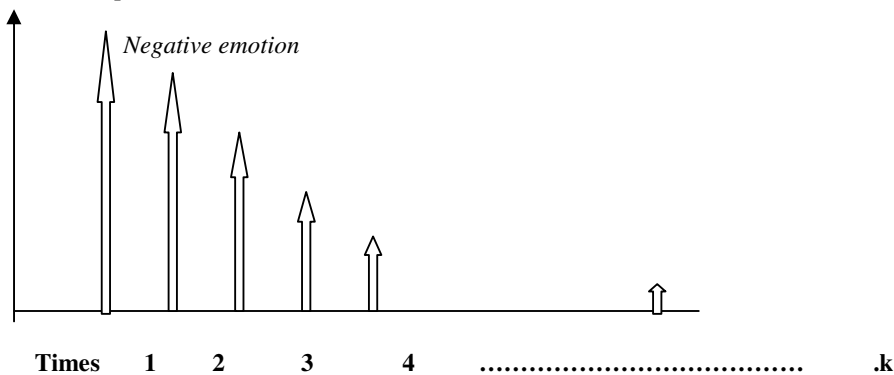
The first time an interpersonal clash happens, whether between two individuals or several people, it is not a pathological conflict.

If a similar process recurs, more and more, this is a sign of repetition, a further clue of pathology.

The repetition is associated with the increase of an unpleasant emotion. If the emotion is negative but attenuating from time to time, it is not the kind of repetition we mention here.



This is not the repetition as intended here:



The number of repetitions is “k”, the last “time” of the pathological conflict

The conduct is then not to dramatise or intervene the first time of occurrence of a conflict, which could never re-appear or exponentially smooth.

A low “k” is generally preferable than a high “k”, if we are in presence of the growing effect.

Sometimes the pathological conflict is inevitable but we still can choose between low and high “k”.

**c) Triangle**

It is the indirect communication which conveys a message not directly to the addressed person but through an intermediate one, the angle of the triangle.

The triangle can be extended to an unlimited chain of “angles” which shift the message from the originator to the target. The process induces an amplification and distortion, reducing the social responsibility of the initial sender.

**d) Accomplices**

The participants to the pathological conflict are contributing in a determinant way to carry on the process, as if there were a “shared plan” (partially unconscious). It is not possible to define a partition between the “good player and the bad player”, as every person is an “accomplice”.

Besides, the roles are variable and who we generally call the victim has on the contrary an important role and the power to change the scene, where it will play a different role.

**e) Audience**

It is the non necessary presence of people. For example, to summon a meeting with people that are non relevant for a discussion involving a restricted group of persons.

The audience constitutes the energy of the pathological conflict, which will be discharged at the end of the conflict (the phase “k” of point c). A big audience (in terms of quantity but also quality of the attendees) creates a higher seriousness of the conflict.

If one person is an audience and leaves the scene, he reduces the importance of the conflict.

The audience is a temporary role, quickly it becomes an “accomplice” and then he cannot leave the conflict till its end.

**f) The end of the conflict**

The duration of a pathological conflict can vary, it can last also years.

The final act of the conflict is associated to a damage of economic nature. What characterises a pathological conflict is that there are only losers.

If at least one winner exists, the whole process is called “manoeuvre”, which is less dangerous than a pathological conflict.

It happens as if there is a sort of plan to end in this non rational way a negative process



### **Why pathological conflicts?**

Although illogical, there are some explanations of the diffusion of pathological conflict within organisations. Conflicts are generally associated to a high level of stability of the groups (whole companies). They act as a sort of gravity centre, as they make memorable the events of the group and creates chances for intense participation.

### **The solution of a pathological conflict**

The first possibility is to avoid to enter the pathological conflict. If requested to be an angle of the triangle, it is possible not to continue the chain. Somebody else will be used for the same function but not who interrupt the triangle chain.

A second possibility when one is invited to be the audience, with the inevitable destiny to become an accomplices. The solution of a pathological conflict when one is involved or a pathological conflict prevention is achieved through an **“act of intimacy”**

An act of intimacy is here intended an action on the clue a) (double level)

It consists in removing the social level , making accessible the psychological level. This act is not a strategy, it is not considering the risks or the opportunity which it implies, it is an act with no other meaning than the act itself, a form of gratuity.

The consequence are unpredictable, it could be positive or negative for the person which acts intimately, but the pathological conflict, as far as that person is concerned, it is interrupted.

It is also a powerful way to speed up people dynamics, saving a consistent amount of time and an anti-stress factor. A good level of intimacy in group makes their members able to endure stressful situations for others. The risk of intimacy is high on the short tem but resulting favourable for the person and his environment of the longer term.

*Questa lettura permette una applicazione delle modalità di uso del tempo ad un gruppo di successo: Siete invitati a scorgere gli elementi che ci permettono di individuare i sei modi di uso del tempo dalle descrizioni delle modalità di lavoro del gruppo di via Panisperna*

Un team di scienziati:

## Enrico Fermi e il gruppo di via Panisperna

*di Domenico De Masi*

\* Einaudi, Torino 1983, p. 351. *L'emozione e la regola* \*

Gli eventi che segnano una svolta nella storia moderna assumono a volte i caratteri di un fatto mitologico. Uno di questi eventi si verifica a Roma una mattina dell'ottobre 1934, in una stanza di via Panisperna al numero 98a, in un vecchio laboratorio di fisica.

GERALD HOLTON, *L'immaginazione scientifica* \*

### 1. *Uomini e tempi*

Vi può essere asimmetria tra gli uomini e il loro tempo. Non tutti hanno avuto la sorte di un Voltaire o di un Proust: specchi fedeli dell'epoca che li produsse, sincronizzati emotivamente e razionalmente con i fatti di cui andavano scrivendo. Altri, come Vico o Bach, hanno precorso le idee e le tecniche; infelicemente per sé, fortunatamente per i loro posteri. Altri ancora, sia pure con successo, talvolta con genio persine, hanno prolungato oltre misura lo stile di vita e i paradigmi intellettuali giunti a pienezza già prima della loro nascita: è il caso di Croce o di Granisci, uomini dell'Ottocento vissuti quasi per sbaglio nel secolo XX.

Asimmetrie di questo genere possono verificarsi soprattutto nelle fasi storiche in cui si avvicendano le civiltà: quando, cioè, non progredisce soltanto una scienza singola o una singola arte, ma si sposta l'intersezione stessa tra più arti o più scienze facendo compiere all'uomo un salto di qualità: nel capitolo introduttivo abbiamo già ricordato la rivoluzione mesopotamica di cinquemila anni or sono, il XII secolo con le grandi scoperte teorico-pratiche, la seconda metà del Settecento con l'Illuminismo e la rivoluzione francese, la prima metà di questo secolo con la disarticolazione delle vecchie discipline e la loro rifondazione: la fisica rivoluzionata da Einstein, la psicologia rivoluzionata da Freud, la pittura da Picasso, la letteratura da Joyce, l'architettura da Le Corbusier, la musica da Schonberg e Stravinskij.

Come si vede, questi «rivoluzionari» sono europei. E prevalentemente europea è l'organizzazione del lavoro basata non sulla parcellizzazione dei compiti ma sulla cooperazione, sull'informalità, sull'estetica. Questa particolarità emerge evidente dai casi contenuti in questo volume, scelti intenzionalmente per dimostrarla.

Sono esempi assai diversi tra loro, sotto molteplici punti di vista: alcuni nascono per iniziativa privata, altri con fondi pubblici; alcuni coinvolgono un gran numero di collaboratori, altri si affidano ad un esiguo gruppo di iniziati; alcuni pongono in primo piano i valori estetici, altri i valori scientifici. Tutti fondano, però, la loro ragion d'essere e la loro fortuna sull'intelligenza creativa ben coltivata e ben messa a frutto.

### 2. *Il «gruppo di via Panisperna»*

L'Italia contribuì a questa ricerca *avant lettre* delle forme organizzative post-industriali, anche grazie al gruppo che operò nel laboratorio di fisica diretto da Enrico Fermi a cavallo degli anni '30.

La storia del «gruppo di via Panisperna» è universalmente nota e basta qui ricordarne le tappe essenziali. Fermi nacque nel 1901; a 14 anni, per puro caso, appurò la sua passione per la fisica; a 25 ottenne la cattedra di fisica teorica all'università di Roma; a 33 anni segnò l'inizio

dell'era nucleare scoprendo con quale affetto un fascio di neutroni rallentati può dare origine all'instabilità dei nuclei; a 37 anni ebbe il premio Nobel.

Quando la grande scoperta fu effettuata, nell'ottobre del 1934, i collaboratori di Fermi erano tutti assai giovani: Franco Rasetti e Carlo D'Agostino avevano anch'essi 33 anni, Emilio Segrè ne aveva 29, Ettore Majorana (che già da qualche tempo si era appartato dal gruppo) 28, Edoardo Amaldi 26, Bruno Pontecorvo soltanto 21.

L'intero «progetto», che fu poi coronato dalla sensazionale scoperta, coprì un arco di cinque anni — dal 1929 al 1934 — quasi tutti assorbiti dalle tappe preparatorie; la vera e propria fase di produzione creativa durò solo pochi mesi, dal gennaio all'ottobre 1934. Dopo di che il gruppo, per varie vicende, cominciò a sfaldarsi.

La storia di questi cinque anni può essere ormai ricostruita tassello per tassello grazie a numerosi libri, tra cui vanno ricordati *Enrico Fermi fisico*, di Emilio Segrè<sup>1</sup> e *Atomi in famiglia* di Laura Fermi<sup>2</sup>. Un noto saggio di Gerald Holton, *La grande avventura del gruppo Fermi*<sup>3</sup>, analizza specificamente i fattori che determinarono il successo del gruppo. A questi preziosi documenti noi abbiamo aggiunto un'intervista ad Amaldi, raccolta l'8 luglio 1986 presso la facoltà di fisica dell'università di Roma, nello stesso edificio dove, a partire dal 1936, Enrico Fermi — come dice impropriamente una lapide posta nell'atrio — «investigò la struttura della materia, scoperse la radioattività provocata dai neutroni, aprendo nuove vie nel mondo del sapere e al potere dell'uomo»<sup>4</sup>.

D. De Masi *Enrico Fermi e il gruppo di via Panisperna*

Interviste ad Amaldi, già effettuate in passato da Gerald Holton, da Charles Wiener, da Thomas S. Kuhn, sono depositate presso l'università di Harvard e presso istituti di New York e Filadelfia. Sempre Amaldi, nel 1972, ha ricostruito le scoperte del gruppo in tre conferenze tenute, sotto il titolo *Recollection of Research*, alla Scuola Internazionale di Fisica Enrico Fermi a Varenna.

La specificità della nostra intervista sta nel suo indagare minuziosamente le caratteristiche organizzative del team: la sua dimensione, lo stile di leadership, il rapporto tra momento creativo e fasi esecutive, i legami informali, la strumentazione tecnologica, le gratificazioni, la conflittualità, e quanto altro analizzerebbe chiunque si accingesse al «check-up» organizzativo di una équipe al lavoro. Proprio questa specificità, insieme alla diffusa conoscenza che il vasto pubblico già possiede circa la storia essenziale del team di via Panisperna, ci hanno indotto a citare ampi brani di questa intervista ad Amaldi, facendone la struttura portante di tutto il capitolo. Vale comunque la pena di ricordare almeno alcuni punti cruciali di tutta la vicenda che qui intendiamo analizzare sotto il profilo organizzativo.

Secondo Gerald Holton, nel lavoro del gruppo si possono agevolmente distinguere alcune tappe: verso la fine del 1929 fu fissata la strategia del «progetto» e furono assegnati i fondi per le ricerche; a partire dal 1930 il gruppo avviò un processo di autoeducazione nel campo della fisica nucleare; nello stesso periodo i vari componenti del gruppo si resero noti attraverso pubblicazioni di alto livello; nel 1931 alcuni di essi si recarono in vari paesi per frequentarvi i migliori laboratori stranieri e apprenderne le tecniche; sempre nel 1931 fu organizzato a Roma un congresso internazionale per richiamarvi i fisici nucleari più famosi; nel 1932 furono costruite e collaudate le apparecchiature anche grazie ad un cospicuo aumento di fondi; sempre nel 1932 il gruppo poté fare tesoro delle grandi scoperte nucleari che altri scienziati andavano realizzando all'estero; nel 1933 Fermi pubblicò un saggio fondamentale sulla teoria del decadimento dei raggi beta; nei primi mesi del 1934 giunse notizia che in Francia Joliot e Curie avevano ottenuto la radioattività artificiale con le particelle alfa, e Fermi intuì la possibilità di raggiungere risultati ancora migliori per mezzo dei neutroni. Un finanziamento supplementare di 1000 dollari permise di intensificare gli esperimenti che in pochi mesi fruttarono una cascata di scoperte, fino a quella fondamentale dell'ottobre successivo.

Durante i mesi più esplicitamente creativi, il gruppo Fermi non solo fu all'avanguardia nel campo della fisica nucleare, ma — secondo Holton — rappresentò «un *unicum* sotto l'aspetto dell'organizzazione interna», concentrando tutte le forze disponibili nella medesima ricerca, ritenuta capace di assicurare al gruppo i massimi risultati e i massimi riconoscimenti. Da una costellazione di studiosi diversi si passò ad un *solo team* che redigeva e firmava gli articoli collettivamente, dopo averli inviati, in forma di «preprint», ad una quarantina di fisici di tutto il mondo.

### 3. L'originalità dell'organizzazione

Quando il gruppo si forma ed opera, l'Italia è già da tempo sotto il fascismo e la sua economia, con oltre il 50% della popolazione attiva addetta all'agricoltura, resta ancora prevalentemente rurale. La dotazione economica del gruppo — grazie alla protezione del fisico Orso Mario Garbino, senatore ed ex ministro — è dieci volte maggiore del budget normalmente concesso agli altri istituti universitari romani, ma è tuttavia modesto rispetto ai finanziamenti di cui godevano i concorrenti stranieri.

Se questo gruppo raggiunse il successo scientifico e il riconoscimento internazionale, ciò non dipese, dunque, né dal contesto nazionale in cui operava, né dai mezzi materiali di cui disponeva. È nostra convinzione che i risultati furono dovuti soprattutto alle caratteristiche eminentemente post-industriali che il gruppo riuscì a darsi. Con ciò non si intende dire che esso agì in modo intenzionalmente post-industriale ma che, di fatto, ne adottò almeno alcuni aspetti che oggi si ritrovano nelle migliori équipes ideative.

Alcuni, non tutti, naturalmente. Così, ad esempio, la dimensione estetica vi giocò un ruolo assai marginale rispetto ad altri casi descritti in questo volume. Watson racconta che l'esatta struttura del DNA fu scoperta tra le tante altre possibili anche perché «era troppo bella per non essere vera». Anton Dohrn, per realizzare la sua Stazione Zoologica, convocò a Napoli un architetto del livello di Hildebrand e un pittore del calibro di von Marées. Cuccia affidò l'arredamento del suo Circolo Matematico a Basile, il più grande architetto liberty di Palermo.

Secondo varie testimonianze, invece, Fermi era indifferente ai principi estetici come a quelli filosofici. E il suo collega Rasetti - che forse non a caso è poi diventato uno dei massimi studiosi di orchidee! — lo rimproverava di ciò esplicitamente. Racconta Bruno Pontecorvo:

*Una volta Fermi aveva montato non mi ricordo più che dispositivo piuttosto brutto. Rasetti, che non soltanto era un grande sperimentatore riconosciuto da Fermi, ma che aveva anche severe esigenze estetiche, cominciò a criticare Fermi, il quale rispose: «Ma funziona benissimo». Allora Rasetti, arrabbiato, incalzò: «Enrico, quando fai un'esperienza a volte sei capace di commettere azioni indegne! Guarda questo elettrometro di Edelman (Rasetti indicò un bellissimo elettrometro tutto lucente, cromato, che rappresentava ai nostri occhi il 'non plus ultra' del progresso tecnico contemporaneo). Tu saresti capace di coprirlo di 'sangue di pollo' (si trattava di una sostanza rossiccia e abbastanza schifosa in uso al laboratorio). Io non farci una cosa simile neanche se fossi sicuro che questo mi fa vincere il premio Nobel». E Fermi tranquillamente rispose: «Certo, io sono pronto ad immergere tutti i nostri elettrometri in un bagno di 'sangue di pollo' se questa azione mi fornisce qualche informazione di rilievo»'.*

i

Ciò non toglie che il gruppo avesse una notevole sensibilità di tipo interdisciplinare. Racconta Amaldi che, durante il tempo libero, nel gruppo si parlava un po' di tutto, anche di letteratura. Rasetti, in particolare, era un gran lettore dei libri più moderni. Aveva sempre letto gli ultimi volumi usciti in America, in Francia, eccetera, e questo era stimolante per noi. Tutti leggevamo anche direttamente in tedesco. Ricordo i libri di Remarque, i testi della grande letteratura tedesca, americana, inglese, Huxley, ad esempio. Essenzialmente si parlava di questo: un po' di politica - non moltissimo - in maniera generale, critica, scherzosa, sfottendo un po'. Si parlava di scienze diverse dalla nostra, ad esempio di biologia, o di ciò che ciascuno aveva imparato in altri settori. Rasetti aveva una memoria prodigiosa, incredibile, e una cultura molto vasta. Aveva fatto in gioventù - continuando l'impresa iniziata da suo padre - una raccolta di oltre 20 mila insetti che poi, quando lasciò l'Italia, regalò al museo di storia delle scienze naturali annesso al giardino zoologico. Lui, prima ancora di fare il fisico, quando era ancora studente, aveva scoperto anche molti insetti nuovi: dei coleotteri cavernicoli che portano il suo nome. Si intendeva anche di geologia.

Anche altre caratteristiche proprie del lavoro post-industriale, sono presenti nel modo di organizzarsi ed agire del gruppo di via Panisperna. Secondo Holton, il suo successo fu dovuto all'isolamento e alla protezione di cui godette grazie a Corbino; alla dimensione agile del team; all'affiatamento dei suoi membri; al modello di impresa familiare cui corrispondeva; alla frugalità; alla capacità di improvvisazione; alla cura posta nelle pubbliche relazioni.

#### 4. Le caratteristiche organizzative

Alcune di queste caratteristiche, ed altre ancora, vanno analizzate un poco più a fondo proprio perché rivelano la straordinaria capacità anti-patrice del gruppo nei confronti degli attributi organizzativi che saranno propri dei sistemi post-industriali.

##### 4.1. La struttura del team

La prima di queste caratteristiche è costituita dalla struttura stessa del *team*, che costituiva una novità rispetto ai laboratori scientifici dell'epoca. Ci racconta Amaldi:

Il nostro è stato uno dei primi gruppi relativamente grossi. Ricordo che nel '36 sono andato negli Stati Uniti e in vari posti ho sentito dirmi: «Ah, lei è uno *dell'italian team*, lei viene da Roma». Fino ad allora la maggior parte del lavoro era fatto da scienziati che lavoravano da soli, o al massimo con una, due persone. I grandi gruppi sono nati dopo la guerra. Rutherford, ad esempio, ha lavorato sempre con un collaboratore, massimo con due. Si trattava di persone notevolissime. Il caso più frequente era quello del personaggio che lavorava da solo o con un diretto allievo che si era scelto e con cui dialogava. Se fossimo stati in un numero inferiore non si sarebbe fatto tutto quel che si è fatto. Rispetto ad altri gruppi stranieri, in fisica eravamo non inferiori a nessuno; in chimica eravamo certamente inferiori soprattutto ai berlinesi, a Otto Hahn: già allora uno dei più grossi chimici del mondo. Noi avevamo D'Agostino che era un bravo chimico ma, senza offesa, non era Otto Hahn. Fermi, ad esempio, era uno dei più grossi fisici dell'epoca, ma non uno dei più grossi chimici. E questa è la ragione del successo che poi ebbero i berlinesi. Noi abbiamo dominato la scena in un certo campo e poi loro hanno preso il vantaggio, grazie proprio alla preparazione chimica di Otto Hahn.

##### 4.2. L'interdisciplinarietà

Fermi era un fisico, come Amaldi. Rasetti — che coltivava anche interessi biologici — aveva studiato ingegneria, come Segrè e Majorana. D'Agostino era un chimico. Va aggiunto che la moglie di Fermi, Laura, studiava scienze e che la moglie di Amaldi, Ginestra, studiava astronomia. Ognuna di queste specializzazioni era messa a frutto dal gruppo nel suo insieme e ciascuno membro, pur conservando la propria specificità, acquisiva man mano la capacità di interagire scientificamente con tutti gli altri.

Racconta Amaldi:

Ognuno aveva specializzazioni un po' diverse. La parte chimica la faceva D'Agostino: era un chimico e perciò non faceva lavori di fisica. Di tutti noi fisici, chi sapeva più di chimica era Segrè; quindi era lui che, automaticamente, cooperava con D'Agostino perché aveva maggiore preparazione in quel verso. Io più o meno facevo la parte di costruttore di contatori, di elettronica, ecc. Fermi aveva la parte direttrice e Rasetti, che aveva giustamente una posizione di rilievo, cooperava con Fermi. Era chiaro che lui era il numero due, direi quasi alla pari con Fermi. Non è che Fermi lo tenesse sotto. Erano coetanei e amici da sempre.

##### 4.3. L'autorevolezza del leader e la collegialità delle decisioni

Fermi era dotato di grande intelligenza, di una riconosciuta eccellenza scientifica, di una genialità non nevrotica, di un equilibrio e una fermezza che ne facevano un leader naturale. Ricorda Amaldi:

Si discuteva, si parlava. Bisogna riconoscere che molte delle idee migliori venivano da Fermi. Lui era il capo. Non c'è nessun dubbio. Questo gli dava, giustamente, una notevole autorità...

Come leader Fermi era veramente eccezionale, tanto che ovunque è andato — anche in America — ha creato gruppi di allievi formidabili. Aveva un modo di lavorare che lo portava a ragionare ad alta voce, e così stimolava e faceva agire.

Tra lui e noi c'era un continuo feed-back. Altri scienziati, anche grandissimi, non hanno avuto una scuola: facevano un lavoro eccezionale, ma da soli...

Eravamo tutti sotto l'influenza di Fermi. Tutti avevamo studiato la fisica generale e, come studenti, tutti eravamo molto bravi. Ma poi, dopo, le parti moderne della fisica ce le aveva insegnate a tutti. — compreso anche Rasetti — Enrico Fermi, che certamente dava moltissimo ma tratteneva anche moltissimo. Per esempio, non ci ha mai fatto una raccomandazione, se ne sarebbe ben guardato. Ricordo che, quando ebbi una borsa di studio da Piacenza, mia città natale, per andare all'estero, mi consultai con Fermi e con Rasetti; ci fu una gran discussione. Queste cose venivano un po' pianificate: Rasetti va a Berlino, Segrè ad Amburgo, Amaldi a Lipsia. E così andai a Lipsia. Ma veniva deciso collegialmente, in modo intelligente. Si discuteva: cosa ci serve da imparare? Dove sono i posti migliori in Europa? E poi si decideva: tu vai là, tu vai là, tu hai da imparare questo. E ognuno di noi era molto convinto, lo faceva non con spirito di obbedienza succube. Era chiaro: era un modo intelligente perché andavamo da

tutte figure di primo piano, dai maestri di primissimo ordine, nei posti migliori, per imparare quello che non sapevamo a Roma.

*Casi*, pur essendo poche persone, in poco tempo portavamo a Roma tecniche diverse, imparate alla svelta in altri posti.

#### 4.4. *L'importanza dell'«orchestratore» e degli allievi*

Molti studi sull'organizzazione dei gruppi creativi attestano che, di solito, al di sopra di un team vi è un «orchestratore» capace di conciliare le esigenze dei ricercatori con quelle più generali della macrostruttura (in questo caso, l'università) in cui essi operano e dell'intero sistema socio-politico.

Fermi è stato molto fortunato e anche molto bravo a trovare e coltivare gli orchestratori e gli alleati che lo protessero e gli procurarono i fondi necessari alla ricerca: Pegram alla Columbia University, Canton al Metallurgica! Laboratory di Chicago, Allisan all' University of Chicago. A Roma, il grande sponsor e il grande protettore del gruppo fu Orso Mario Corbino, direttore dell'Istituto di fisica, grande scienziato, senatore, prima ministro della Pubblica Istruzione e poi dell'Economia. Racconta Amaldi:

*Corbino ci proteggeva. Capiva tutto. Era un uomo estremamente intelligente che aveva intuito subito chi era Fermi, chi era Rasetti. Era soddisfattissimo e dava un mucchio di idee. Non tanto sul cosa fare nel campo fisico perché lui era ormai un po' fuori, faceva l'uomo politico, si interessava di problemi industriali e di cose diverse. Però era stato un bravissimo fisico e le idee fondamentali ce le aveva tutte, non era uno sprovveduto. Tante volte andavamo la domenica in istituto perché Corbino scendeva giù in biblioteca e veniva a chiacchierare. Era un piacere.*

Abitava in via Panisperna, nello stesso palazzo in cui aveva sede il nostro laboratorio di fisica. Il suo appartamento era al piano di sopra. Lui alle 11 veniva giù e, se ci trovava, chiedeva cosa avevamo fatto. Si rivolgeva a Fermi, ma noi stavamo attorno. Rispondeva prevalentemente Fermi perché ne sapeva molto di più, però ognuno di noi aveva anche la possibilità di intervenire, di dire qualcosa, di fare un'osservazione. Non era un dialogo. Corbino capiva tutto, faceva osservazioni intelligenti: «Avete provato a fare questo? Siete sicuri? Non avete dei dubbi su quest'altro?». Era molto stimolante.

Alleati del gruppo erano anche alcuni matematici che avevano aiutato molto Corbino per la chiamata a cattedra di Fermi. Una chiamata comporta sempre una facoltà che vota, non dipende da una sola persona. Corbino aveva avuto l'appoggio totale dei matematici, alcuni dei quali conoscevano già bene Fermi perché, quando era alla Normale di Pisa e poi a Firenze, aveva pubblicato dei lavori. Levi Civita era un meccanico razionale e aveva sviluppato il calcolo differenziale assoluto usato poi da Einstein per elaborare la teoria della relatività (c'è tutta una corrispondenza tra Einstein e Levi Civita, che era una personalità di primo piano, citato nei libri di tutto il mondo. Nel '36 fu invitato a Princeton personalmente da Einstein per fare lezione). Ebbene, Fermi aveva pubblicato un lavoro o due molto intelligenti e ne aveva parlato con Levi Civita che ne era rimasto entusiasta. Oltre a lui, Castelnuovo, Enriquez e altri, convinti che Fermi fosse eccezionalmente bravo, appoggiarono totalmente l'azione di Corbino in facoltà, votarono e aiutarono.

A quell'epoca c'era pure un seminario fisico-matematico che si svolgeva di tanto in tanto, dove parlavano sia i fisici sia i matematici, e dove furono invitati a parlare anche Fermi e Rasetti. Noi allora eravamo ragazzini, non eravamo a livello da poter parlare in tale seminario. Ma in questo ambiente culturale più vasto, fatto di matematici e fisici, era molto chiaro chi fosse Fermi e come la sua attività fosse qualcosa di notevole. Era tutù gente che capiva benissimo di che cosa si trattava; erano tutti bravissimi matematici, gente molto per bene, carini con noi.

Corbino aveva un'influenza diretta su di noi. Loro non avevano un'influenza diretta però contribuivano molto a creare un clima favorevole a noi. Poi apparvero i primi lavori, Corbino fece dei bellissimi discorsi sia all'Accademia dei Lincei che al Senato, in cui parlava di queste cose nuove, e ciò ebbe un'enorme influenza sull'opinione pubblica. C'era una pane dell'opinione pubblica cosciente che a Roma si faceva un lavoro nuovo ed importante. Corbino morì nel 1937<sub>T</sub> senza la soddisfazione di vedere Fermi insignito del premio Nobel. Certo, sarebbe stato felice. Ma il Nobel è venuto nel dicembre del 1938, mentre il 14 luglio erano state promulgate le leggi *razziali*. Corbino ci aveva sempre protetto, ma contro quelle leggi non avrebbe potuto fare niente.

Personalità come Levi Civita e Volterra furono mandati via dalle autorità italiane. Fermi era ariano puro (usando la terminologia dell'epoca), ma la moglie Laura era ebrea e sarebbe stata colpita da queste leggi anche se suo padre era un ammiraglio della Marina Militare, ligio al re e alla patria fino al parossismo, di origine veneta e di tradizione marinara in famiglia.

Morendo nel '37, Corbino non ha visto il Nobel a Fermi, che lo avrebbe riempito di gioia, ma non ha visto neppure la scomparsa di Majorana e le leggi razziali, non ha visto lo sfascio di tutto quello che lui aveva costruito. Poi si è recuperato, ma allora è stato uno sfascio che non si può descrivere.

#### 4.5. *La consapevolezza della nuova centralità della scienza*

Benché, in Italia, la parte maggiore della popolazione attiva fosse ancora occupata in agricoltura e molti stentassero ancora a percepire l'importanza dell'industria, il gruppo di via Panisperna avvertiva già che la scienza avrebbe avuto un ruolo centrale nella nuova società. Questa percezione gli permetteva di investire tutte le proprie energie in un progetto che, altrimenti, sarebbe apparso utopistico. Racconta Amaldi:

Si capiva che tutto ciò che si faceva segnava un notevole passo avanti. Poi, dopo, è stato ancora più di quanto noi capissimo. Non è che noi capissimo tutto. Noi capivamo che erano cose importanti e che ci sarebbe stato un grandissimo sviluppo. Però, poi, lo sviluppo successivo è stato ancora più grosso di quello che noi avevamo immaginato. Per esempio, fin quando Hahn non ha scoperto la fissione, nessuno di noi, compreso Fermi, aveva capito le applicazioni energetiche che potevano venire fuori, mentre invece avevamo capito molto a fondo tutte le applicazioni dei radio isotopi sia nella medicina, sia come indicatori per la biologia e per tanti altri campi. Questo l'avevamo capito. £ Corbino, quando l'ha sentito, ha detto: «Ma come, voi avete capito questo e non prendete un brevetto? Ma siete pazzi! Ritardate di 24 ore la pubblicazione e chiamiamo un esperto in brevetti». £ ci fece prendere il brevetto sopra il rallentamento dei neutroni e l'applicazione di sostanze radioattive. Nel brevetto sono scritte tutte le possibili applicazioni. Non quelle energetiche perché né noi, né nessun altro allora ci pensava: neppure i tedeschi. Si capì solo nel 1939. Il nostro brevetto è di fine ottobre, inizi novembre 1934. Noi avevamo capito invece le applicazioni mediche e le abbiamo descritte nel brevetto in varie pagine. Ne siamo sempre rimasti soddisfatti: non tanto per i soldi che abbiamo ricavato, perché non sono stati molti.

Enrico Fermi, il gruppo dei suoi collaboratori e forse più ancora il loro protettore Corbino, erano convinti che lo sviluppo scientifico fornisse ormai un parametro fondamentale per misurare la forza di un paese. Giunto in America, Fermi non avrà alcun dubbio sulla necessità di contribuire con la propria genialità alla vittoria nucleare degli Stati Uniti sul Giappone. Ma già durante l'esperienza di via Panisperna, il gruppo aveva la meditata presunzione che, nel settore della conoscenza, anche i paesi sottosviluppati possono fare dei grandi balzi in avanti senza dover attendere che siano percorse ad una ad una le varie fasi dello sviluppo. In altri termini, in presenza di determinate condizioni, anche un paese ancora rurale può cogliere grandi successi nelle scienze senza dover diventare prima un paese industriale. Holton arriva a dire che «il caso Fermi può essere assunto a 'ricetta' esemplare per assicurare a un paese scientificamente 'in via di sviluppo' l'occasione per conquistarsi un Nobel per la scienza».

Ma perché un piccolo gruppo di giovani scienziati, in un paese rurale e fascista, potesse competere con le nazioni industriali nella corsa alle scoperte atomiche, occorre una grande intelligenza organizzativa, un'ottica sprovvincializzata, una forte tenacia nel lavoro.

#### 4.6. *L'ottica sprovvincializzata*

I rapporti con gli studiosi di altri paesi erano continui. Non solo i vari membri del gruppo viaggiavano in continuazione per confrontare le proprie idee e le proprie tecniche con i maggiori scienziati del resto del mondo, ma vi era un continuo scambio di notizie, l'invio dei «pre-prints», la partecipazione ai congressi.

Rasetti andò nel laboratorio di Millikan a Pasadena e poi nel laboratorio di Lise Meitner a Berlino; Segrè andò presso Otto Stern ad Amburgo; Amaldi andò presso Debye a Lipsia; poi Rasetti, Segrè e Amaldi si incontrarono in Norvegia. È questa una delle prime volte in cui la scienza diventa veramente transnazionale, benché l'orgoglio patriottico costituisse una forte spinta per gli scienziati dei vari paesi. Ha scritto Charles Weiner:

I fisici europei e i loro allievi erano in perpetuo movimento, passavano e ripassavano le frontiere per discutere le nuove idee. Come oggi, viaggi e comunicazioni erano aspetti essenziali della vita dei fisici, contrariamente all'immagine popolare dello scienziato chiuso nel suo laboratorio, completamente estraneo ad ogni contatto umano.

Le soste obbligate di questi viaggi comprendevano le università e i laboratori di Monaco, Lipsia, Göttingen, Lcida, Zurigo, Cambridge, Copenaghen e Berlino '.

Oltre a questi continui contatti che portavano i ragazzi di via Panisperna fuori dal proprio paese, nell'ottobre del 1931 Fermi organizzò un congresso internazionale di fisica che, invece, portò a Roma tutti i grandi scienziati dell'epoca, da Heisenberg a M. Curie.

Questa fitta rete di rapporti internazionali costituiva una contrastante eccezione nell'isolamento culturale dell'Italia fascista. Appare persino sorprendente che i membri del gruppo Fermi parlassero correntemente la lingua straniera. Dice Amaldi:

Conoscevamo le lingue perché ci servivano. Eravamo molto collegati col mondo culturale inglese e tedesco. Meno con quello francese. I rapporti con la Francia erano difficili: a quei tempi l'Italia era fascista mentre in Francia c'era il governo socialista di Blum, di cui entrò a far parte anche Marie Curie come sottosegretario alla ricerca. Pontecorvo lasciò l'Italia nel '35 e andò a lavorare da Joliot a Parigi. Aveva deciso di non vivere nell'Italia fascista già allora, ben prima delle leggi razziali, non per ragioni di razza ma per questioni di antifascismo. Chi studiava in Italia non aveva facili rapporti con i francesi: se andava in Francia, veniva subito bombardato di domande su come la pensava ed era costretto a parlare. Dovendo poi tornare indietro in Italia, uno poteva anche trovarsi in un guaio. Insomma era pericoloso.

Se, invece, si andava in Inghilterra o in America, non ci si imbatteva in gente così fissata. Se ne parlava, ma senza essere messi sotto processo come se si fosse stati corresponsabili.

Vi era, dunque, una notevole consapevolezza della dimensione transnazionale della scienza: il gruppo si teneva costantemente informato circa lo stato dell'arte nei vari laboratori del mondo; comunicava a sua volta, e tempestivamente, i propri lavori ai più importanti fisici stranieri; frequentava e promuoveva convegni internazionali; offriva ospitalità a studenti stranieri e ogni membro del gruppo effettuava frequenti «stages» all'estero per apprendere tecniche, ottenere spazio sulle riviste straniere, misurare le proprie capacità, rafforzare i legami scientifici.

#### 4.7. *La tenacia e la sistematicità nel lavoro*

Se si ricostruisce nei particolari l'uso del tempo adottato dal gruppo, se ne ricava un'impressione di equilibrio, di saggezza e di professionalità. Ricorda Amaldi:

«Non si sarebbe mai pensato che uno potesse arrivare in ritardo. Se nel periodo in cui lavoravamo con Fermi si diceva: «Riprendiamo il lavoro alle tre», tutti eravamo D olle tre meno cinque. Non ricordo mai che qualcuno fosse arrivato alle tre e un minuto o addirittura alle tre e venti o alle tre e mezza. Di solito si cominciava a lavorare ben prima delle nove; si smetteva alle 12 e mezza; si tornava alle tre e si andava avanti fino alle sei in maniera molto sistematica. Questo avveniva tutti i giorni. Il sabato si lavorava solo di mattina. Poi, spesso, il sabato stesso o la domenica, si partiva magari per andare in montagna, a volte insieme, a volte in gruppo di due o tre perché non è detto che tutti avessero esattamente gli stessi gusti. Spesso tutti insieme.

Il lavoro era molto, molto intenso. Ci prendeva enormemente. Però facevamo le vacanze. Per Natale, per Pasqua, magari per carnevale si andava a sciare. D'estate si facevano le vacanze. Non si facevano cose — che ho visto fare a tanta gente — come non rispettare gli orari dei pasti. Questi orari fanno parte della giornata e, se si vuole lavorare efficientemente, si deve essere ben nutriti all'ora giusta. Non era detto che, se si stava facendo una cosa interessante, si rimandava l'ora del pranzo. Il giorno in cui sono stati scoperti i neutroni lenti era verso mezzogiorno, ma alle dodici e mezza siamo andati a mangiare e, come al solito, ci siamo rivisti tutt'alle tre. Non si è cambiato orario, non ci siamo messi in stato di eccitazione.

Bisogna dire che Fermi era formidabile nel non perdere la testa, nel non sovraeccitarsi anche di fronte ad una cosa molto importante. Restava calmo, tranquillo, sereno, allegro. Però, per lavorare bene, si andava a mangiare: bene, senza esagerare. -Si lavorava tante ore giuste, con una grandissima efficienza, ma poi ci si riposava.

«.. Quando vedo la gente che fa queste riunioni senza capo né coda, *per ore*, tanto fumo per tenersi su, bevono! Da noi era esattamente il contrario. Qualcuno fumava, ma mai in modo concitato. Era come su un campo da tennis! Non è che se uno deve fare una partita difficile si mette a fumare o a bere. Berrà se ha sudato, come quando si mette acqua nel radiatore di una macchina, altrimenti non funziona. Ma, tutto questo, era molto piacevole. Una specie di gioco fatto con spirito di gioco ma, allo stesso tempo, coscienti che non era un gioco fatto per fare, ma una cosa importante. Si faceva in maniera piacevole, in maniera divertente. Questo è il ricordo principale che tutti abbiamo.

Certo, dopo due tre mesi di lavoro così, uno aveva bisogno di andare sette giorni a sciare, senza fare assolutamente niente. Ma, finché serviva, si lavorava molto sodo, senza interruzione. In tanti anni, non siamo mai andati al bar a prendere qualcosa durante le ore di lavoro. Qualunque interruzione avrebbe guastato l'atmosfera di lavoro.

Come si vede, nel gruppo regnava la convinzione che l'interesse intrinseco di un lavoro, la partecipazione alle decisioni e l'entusiasmo determinano il successo molto più delle gratificazioni economiche e di carriera. Amaldi ha dichiarato: «Trovavamo così bello il nostro lavoro, così piacevole, così straordinario, che nessuno pensava a procurarsene uno migliore». ... Gli stipendi erano relativamente bassi, la vita modesta e le prospettive di carriera molto scarse. Solo



D'Agostino, ad un certo punto, cedette alla tentazione di guadagni più lautissimi e passò alle dipendenze di una fabbrica di insetticidi. Amaldi ricorda, con grande modestia:

Chi era assistente guadagnava lo stipendio da assistente, e chi era professore guadagnava lo stipendio da professore. Io prendevo 700 lire al mese. Mia moglie anche lavorava e guadagnava un poco più di me. Con due stipendi si viveva non male. Un professore ordinario guadagnava 1200, 1300 o forse 1500 lire al mese. Non era un signore, ma stava bene.

#### 4.8. *La bassa conflittualità*

Tutte le testimonianze concordano sulla prevalenza accordata dal gruppo ai bisogni di successo scientifico, di convivialità, di gioco, di amicizia, piuttosto che ai bisogni di potere e di denaro. Il clima, la cultura, la leadership del gruppo e la coincidenza molto forte tra gli obiettivi individuali e quelli del team nel suo complesso, riducevano al minimo le occasioni di conflittualità.

Sollecitato da noi a ricordare qualche caso di disaccordo all'interno del gruppo, Amaldi ha stentato a rintracciare nella sua memoria episodi di marcata conflittualità, almeno fino al 1934. L'unico esempio riguarda il periodo successivo alle grandi scoperte del '34, quasi che il raggiungimento della meta avesse fatto cadere le difese create dall'entusiasmo a baluardo dell'affiatamento e della solidarietà. Racconta Amaldi:

Occasioni di conflittualità capitavano molto raramente. Comunque erano scricchiolii da niente. Ad un certo punto, ad esempio, Rasetti — che era una persona straordinaria per molti punti di vista, ma un grande individualista — dichiarò che lui si sentiva sacrificato dal lavorare in gruppo.

Noi lavoravamo così: ci si riuniva, si discuteva su cosa fare e poi si diceva: tu fai questo, tu fai quest'altro, e sei vincolato a farlo. La decisione veniva fuori dalla discussione. Era Fermi che, dopo, tirava le fila: «Allora va bene. Lo fai tu questo qui? Chi vuole fare quest'altro? Lo volete fare voi?». Ci si metteva d'accordo ma, normalmente, non avvenivano discussioni.

Dunque, ad un certo punto Rasetti dice: «Io mi sento sacrificato, sento che questo lavoro in gruppo non mi piace, a me piace fare il mio lavoro col mio contatore. Questo fatto che i contatori sono di tutti!» (infatti i contatori venivano fatti e poi, a seconda delle misure da effettuare, chi capitava l'usava).

Io trovavo ciò perfettamente logico e mi andava bene. A lui non piaceva e a me piaceva. Ognuno è fatto a modo suo. E allora, in un certo senso, uscì dal gruppo. Si prese un suo certo argomento specifico e stava in una stanza per conto suo, col suo contatore che usava lui solo. Eravamo comunque in ottimi rapporti, anche se lui stava per conto suo nella sua stanza e col suo contatore. Non è successa la minima discussione.

Devo dire che Fermi ci rimase un po' male. Non disse una parola, però io ebbi l'impressione che lui ci rimanesse lievemente male. Era un po' una critica diretta a lui perché non poteva Rasetti sentirsi dispiaciuto di noi più giovani che lo aiutavamo. L'unico che poteva dare noia a Rasetti era Fermi stesso, se no chi altro? Quindi era un po' di risentimento dovuto al fatto che lui voleva fare da sé. Però non c'è stata la minima discussione. Così lui, da quel momento, ha pubblicato i lavori separatamente e noi siamo andati avanti senza di lui. Però, usando la stessa sorgente di neutroni perché ce n'era una sola. Non c'è mai stata una lite, lui ci raccontava cosa trovava e così pure facevamo noi con lui. Sui neutroni cominciammo a lavorare nell'aprile del '34. Prima avevamo lavorato insieme, ma su altre cose. Il 25 marzo avevamo scoperto la radioattività artificiale, ma sul posto c'eravamo soltanto Segrè ed io. Rasetti era andato in Marocco. Gli mandammo un telegramma e lui tornò indietro due settimane dopo. Oscar D'Agostino era a Parigi per lavorare con Madame Curie. Pontecorvo era ancora studente, stava facendo la tesi e si laureò a luglio.

Io lavoravo sotto Rasetti e avevo contatti quotidiani con lui e con Pontecorvo. Fu nell'inverno tra il '34 e il '35 che lui disse: «Io in gruppo ho insofferenza. Io debbo avere il mio lavoro specifico e me lo faccio tutto da me, da capo a fondo. Mi dispiace, ma devo separarmi». E così si separò, ma in maniera indolore. Noi siamo andati avanti per conto nostro e lui per conto suo. Lavorava benissimo.

Come si vede, la conflittualità, oltre ad essere rara, assunse forme civilissime e viene evocata con grande discrezione. Eppure non mancavano, all'interno del gruppo, i caratteri difficili e le personalità spigolose. Racconta Amaldi a proposito del collega certamente più enigmatico e scontroso: Quando abbiamo fatto le nostre scoperte, Majorana già non lavorava più con noi da molto tempo. Si era rinchiuso in casa ed era difficile incontrarlo.

Ci dicemmo che era meglio concentrare i nostri sforzi su un settore che era ad uno stadio tanto primitivo da lasciare molto spazio alla ricerca. Questo era un punto abbastanza chiaro.

## 5. *Antesignani geniali*

Più si analizza in dettaglio questa grande avventura del piccolo gruppo di via Panisperna, più emerge la grande modernità della sua organizzazione sia per i suoi aspetti interni, sia per i suoi rapporti con l'esterno.

Il fatto stesso che si trattasse di un gruppo, anziché di uno scienziato isolato, costituisce una grande novità nel campo della fisica accademica. All'interno dell'equipe, poi, il processo decisionale era assai diverso da quello — ben più monocentrico e autoritario — vigente a quei tempi negli istituti di ricerca e, in genere, nei luoghi di lavoro. La leadership era autorevole e partecipativa al tempo stesso; l'assegnazione dei compiti avveniva per scelta personale; la motivazione era costantemente alta; i conflitti assai rari e mai così forti da compromettere la coesione del gruppo e il raggiungimento dello scopo prefisso. Anche gli strumenti di laboratorio, fino all'ottobre del 1934, non furono mai di uso personale e venivano adoperati indifferentemente da chiunque ne avesse bisogno.

Il rapporto interorganizzativo tra il gruppo, la facoltà, il ministero, il CNR, le accademie, gli erogatori di fondi e di borse di studio era molto fluido grazie ad Orso Mario Corbino che patrocinava il team con l'autorità che gli derivava dall'essere uomo di potere e di cultura insieme, lucidamente consapevole del ruolo della scienza nella nuova società e della genialità di Fermi nella nuova scienza.

Ma lo stesso Fermi, con il suo carattere conciliante, con il suo atteggiamento schivo nei confronti della politica e dei problemi metafisici, con il suo pragmatismo e con la sua abilità, riusciva a intrecciare "buoni rapporti con i colleghi e ad emergere nel mondo accademico senza urtarlo oltre misura. Né si può pensare che queste sue qualità fossero strettamente legate all'ambiente romano perché, anche in seguito, negli Stati Uniti, egli sarà parimenti capace di trovare altri collaboratori, altri fondi, altri protettori di grande rilievo.

# DINAMICHE DEI GRUPPI E LEADERSHIP

## Il modello del ciclo di vita dei gruppi secondo Lacoursière

### 1.1 INTRODUZIONE

Il nostro assunto in questo scritto é che quello del leader sia un RUOLO, non una predisposizione particolare quanto una funzione di un individuo (o più individui) in seno a un gruppo.

Come ogni ruolo, quello del leader deve essere accettato, in primo luogo da chi si appresta ad esercitarlo. In secondo luogo il gruppo "accetta" il proprio leader, in forme diverse e a volte contraddittorie, dall'adesione carismatica alla ribellione o all'ostentata indifferenza, ponendosi *in qualche modo* in relazione.

Più o meno esplicitamente, il percorso di costruzione e di accettazione di una leadership é un processo contrattuale.

Da qui consegue che il leader e il suo gruppo si danno dei limiti sull'estensione che questo ruolo avrà per quel leader in quel gruppo, limiti che sono noti o percepiti a prescindere dalla loro formalizzazione.

La storia ha casi eclatanti di leader che hanno segnato il proprio declino quando hanno infranto *la legge dei limiti* che, per quanto estesi, sono presenti e operanti.

Capire il proprio ruolo, accettarlo, arrivare ad un "contratto" con il gruppo e rispettare i limiti del ruolo sono i primi requisiti necessari ad un leader.

Il resto é tecnica ed esperienza di questa tecnica.

Gli strumenti di leadership che oggi si possono acquisire e trasmettere sono divenuti raffinati e efficaci. Noi qui parliamo di questi strumenti di leadership, di tipo organizzativo e di tipo comportamentale, accompagnandoli con i modelli teorici che li hanno generati e interpretati.

Non parliamo invece di etica e di responsabilità, queste sono scelte e caratteristiche personali, non sono strumenti trasferibili a piacimento.

### 1.2 IL CICLO DI VITA DEI GRUPPI FINALIZZATI

Intendiamo con GRUPPI FINALIZZATI gli insiemi di persone che hanno una finalità dichiarata e nota ai membri del gruppo, che sia di tipo economico, assistenziale, o esistenziale.

Distinguiamo questi gruppi da quelli non strutturati, da quelle aggregazioni che hanno una giustificazione casuale, o una finalità ludica, o una ragione obbligatoria (per esempio lo sono le famiglie per i figli in età di non autosufficienza).

Questa distinzione ci permette di *limitare le considerazioni che seguono al mondo aziendale, organizzativo ed economico*, dove esiste pur in forme diverse una libera accettazione di appartenere a quel gruppo ed esiste un fine che giustifica il gruppo, tipicamente un fine descrivibile in termini economici.

La prima conseguenza che ne deriva é che appartenere a quel gruppo é comunque l'esito di un processo di accettazione fra gli individui, riguardo alle regole che quel gruppo si é date e si darà. Questo

processo, alle volte, assume forme negoziali. La seconda conseguenza é che sar  determinante stabilire gli obiettivi, con cui si rendono espliciti e riscontrabili le finalit  del gruppo e del suo istituyente (il padrone, l'amministratore delegato, il caporeparto).

REGOLE e OBIETTIVI vanno per  inseriti nel *contesto di un processo di nascita, crescita e assestamento di quel gruppo*, che li ricever  in modo diverso a seconda del suo stato evolutivo. In altri termini,   importante considerare gli aspetti evolutivi dei gruppi (*dinamica dei gruppi*).

Vogliamo precisare a questo proposito un assunto di fondo: gli individui, in un sistema contrattuale come pu  essere un'impresa, hanno una dimensione personale e privata che deve essere pi  che rispettata, deve anche essere tenuta a margine degli interessi dell'istituyente di quel gruppo (colui che ha deciso la ragione per cui il gruppo deve essere costituito e attivato la sua costituzione, anche se non prendendone parte).

### **1.3 FASI EVOLUTIVE DI UN GRUPPO FINALIZZATO**

Rifacendosi ad un modello proposto da Lacoursiere, i gruppi seguono un processo evolutivo in quattro fasi:

#### **1.3.1 FASE DI ORIENTAMENTO**

Il gruppo non esiste ancora,   un insieme di individui con motivazioni e regole di comportamento personali in generale differenti fra loro e scorrelate con il fine per cui il gruppo   fondato. I "passeggeri" di quel gruppo cominciano a percepirsi e a interrogarsi su questa nuova configurazione, sul loro stare insieme: Chi sono gli altri? Quale fine hanno? Quali regole esistono in questo gruppo? Quali ruoli? (fra i ruoli, chi   il capo, la figura di riferimento). Cosa   permesso e cosa   proibito? Ancora: "Qual'  il mio ruolo in questo gruppo? Cosa mi occorre sapere per decidere di stare in questo gruppo?" (ricordiamo l'assunto della libera adesione ad un gruppo finalizzato, anche se a volte viene ostentatamente smentito dai membri, ).

  la "sindrome dello scompartimento", che abbiamo l'occasione di sperimentare quando ci troviamo in un contesto finalizzato (il mezzo di trasporto), con qualcuno che condivide uno spazio fisico ma non ancora una conoscenza.

Si attiva allora un processo di indagine, in cui non tutti hanno parte attiva ma di cui tutti faranno uso per stabilire il proprio **orientamento**.

L'orientamento   una fase di costituzione dei gruppi che assorbe molta energia e praticamente monopolizza ogni attenzione su alcune domande di individuazione, fra cui quelle che abbiamo proposto. A questo stadio la possibilit  di collaborare in modo autonomo, ad un unico fine   ancora bassa, il gruppo necessita di una forte direttivit  da parte di qualcuno.

Il contributo che danno i membri del gruppo in questa fase di orientamento   legato a messaggi direttivi, pi  o meno formalizzati: vengono seguite le regole operative pi  meccaniche o imitati i primi modelli di comportamento disponibili, per esempio quelli di chi gi  appartiene al gruppo.

Il leader che affronta un gruppo in fase nascente   bene che tenga conto di un costo di avviamento. Successivamente, affronteremo i possibili comportamenti che il leader pu  attuare fase per fase, nell'intento di controllare per quello che   possibile la dinamica del gruppo secondo criteri di efficienza.

### 1.3.2 FASE DI INSODDISFAZIONE

Una volta che il gruppo ha trovato in tutto o in parte un corpo di risposte alle domande di orientamento, spesso per sperimentazione diretta, le persone che formano il gruppo cominciano ad avvertire alcuni disagi: può accadere che non condividano le regole, i ruoli che vengono attribuiti o presi, i fini, le modalità per conseguirli, il proprio ruolo rispetto a questi fattori.

Non è detto che *avvertire* coincida con *manifestare* i propri disagi: anzi, in genere questo è il collo di bottiglia dei gruppi e chi ne ha la responsabilità di guida verso un fine produttivo troverà vantaggioso accelerare questo processo di manifestazione. La prossima fase arriverà più rapidamente.

Alcuni conduttori di gruppi sostengono che esiste la possibilità di ignorare le insoddisfazioni dei membri del gruppo, perché queste hanno una tendenza all'autorisoluzione; oppure perché le vedono come problemi e responsabilità individuali, che come tali deve risolvere l'individuo.

Riteniamo che questo atteggiamento sia praticabile, ma anche in questo caso invitiamo chi ha un ruolo nel gruppo, su mandato di un organismo superiore o per sua posizione naturale (il "padrone"), ad esercitare attenzione. Se vogliamo contare sulle risorse personali di qualcuno e sulla sua contribuzione al fine comune è utile che sappiamo in che grado questa persona ha risolto le proprie insoddisfazioni, anche se attraverso un processo personale a cui non abbiamo partecipato.

Le sue esigenze insoddisfatte potrebbero distogliere il meglio delle sue energie; allora guidarlo verso un fine esterno al gruppo (come produrre qualcosa per un cliente) potrebbe essere veramente faticoso. L'insoddisfazione può essere causata dalle particolari risposte che la persona riceve alle sue domande di orientamento. L'insoddisfazione non segue sempre l'ordine di importanza gerarchica di quelle domande. Può essere per lui irrilevante l'insoddisfazione verso i fini che il gruppo si sta dando ed essere determinante quella rispetto al suo ruolo per il conseguimento di quei fini. Ad esempio la persona può accettare cosa il gruppo deve produrre (un motore, un programma software, una strategia) ma può trovare insostenibile la modalità con cui gli viene richiesto, o l'ambiente fisico in cui deve esercitare il suo lavoro, o la prossimità o la lontananza di specifici colleghi.

Gli individui, e i gruppi, hanno la cosiddetta *Fame di Struttura* (Eric Berne), consistente nell'esigenza di veder chiarito il meccanismo in cui si è inseriti e riconosciuto il proprio ruolo in esso. Il leader può contribuire a soddisfare questa fame psicologica, cominciando a delineare l'aspetto organizzativo e funzionale del suo gruppo. È apparentemente bizzarro, ma in termini di importanza per i membri del gruppo questo viene ancora prima degli obiettivi, che tanto peso e priorità hanno nelle teorie classiche della motivazione.

*Un gruppo finalizzato può sopportare meglio un cambiamento di fine rispetto a un cambiamento di ruoli e struttura:* si può cambiare l'oggetto che un gruppo deve produrre più facilmente della struttura gerarchica e funzionale del gruppo stesso.

Abbiamo detto della comparsa e della manifestazione delle insoddisfazioni, nulla ancora a proposito della sua risoluzione, concettualmente inessenziale in questa fase.

In questa fase del processo evolutivo del gruppo è utile attribuire la responsabilità della insoddisfazione e della sua soluzione alla persona che la sperimenta: questo invita il leader ad un atteggiamento molto cauto e poco interventista.

Aiutare eccessivamente chi manifesta insoddisfazioni e fornire una soluzione troppo rapida può essere controproducente alla maturazione del gruppo e gettare pericolosi messaggi di "assistenzialismo", dannosi per le finalità del gruppo e per il leader stesso.

É invece utile per il leader essere sensibile e attento nei confronti dei segnali *deboli* di insoddisfazione, ma anche essere fermo nel non raccogliere le manifestazioni estreme, evitando di contribuire alla loro drammatizzazione.

Una ragione che invita a non intervenire troppo tempestivamente nella fase di insoddisfazione é che a volte i membri del gruppo riescono a trovare e costituire le condizioni per risolvere autonomamente le proprie insoddisfazioni.

Inoltre, durante la fase di insoddisfazione i membri del gruppo romperanno il ghiaccio relazionale, cominceranno a mobilitare energie nell'espressione dei loro dissensi.

In questa fase le energie personali non sono ancora utilizzabili appieno per un fine produttivo, il gruppo le svilupperà più efficientemente quando sarà superata.

### **1.3.3 FASE DI SOLUZIONE DELLE INSODDISFAZIONI**

Con questo intendiamo le operazioni e i processi con cui i membri di un gruppo, incluso il loro leader, risolvono i "problemi interni", dando qualche tipo di risposta alle insoddisfazioni relative al loro assetto organizzativo.

Le energie personali impiegate in questa fase sono a beneficio degli aspetti relazionali del gruppo. Gli aspetti produttivi del gruppo, cioè le attività che portano al conseguimento del suo fine istituzionale, potrebbero essere trascurati anche in modo critico. Si avrà un beneficio dalla sistemazione delle insoddisfazioni nella fase successiva. É quindi da attendersi che gli aspetti di processo, finché non saranno risolti, prevarranno come priorità su quelli produttivi.

Anche in momenti di grande stress da fattori esogeni, come un naufragio o una minaccia esterna, gli aspetti di processo sono così rilevanti da avere a volte la preminenza su considerazioni razionali, impedendo decisioni e azioni che migliorerebbero la capacità reattiva del gruppo verso l'esterno.

Questo dà spiegazione di fenomeni quasi irragionevoli, come le lotte di potere interne in una azienda che attraversa una grave crisi, o le frizioni interpersonali che continuano anche in momenti di rischio aziendale. É esemplificante quanto accade nel film di Aldrich "Il volo della Fenice", dove in pieno deserto i sopravvissuti di un disastro aereo sviluppano comportamenti fortemente conflittuali, mirando a risolvere in primo luogo i propri problemi di potere e di ruolo, piuttosto che a riparare l'aereo e ripartire.

#### **Il leader può facilitare la risoluzione di questo processo di risoluzione delle insoddisfazioni.**

Può farlo come **NORMATORE** (o organizzatore), restringendo i margini di manovra dei membri e quindi il campo di possibile frizione. É la forma di intervento più prescrittiva, dove il ruolo permette di cambiare situazioni che riguardano le persone. Può farlo come **CONSULENTE**, proponendo suggerimenti e soluzioni, o come **NEGOZIATORE**, valutando e esplicitando gli interessi in gioco, compresi quelli del leader e dell'istituente, per trovare soluzioni comuni.

In casi realmente irrisolvibili possono essere trovate aree "franche" in cui per comune accettazione (contratto) si accantonano i problemi di processo. Questa soluzione é inevitabilmente limitata nel tempo e dilaziona la risoluzione delle insoddisfazioni. A volte può essere una via d'uscita quando problemi esterni sono urgenti.

Nella vita organizzativa ordinaria i problemi di processo si risolvono mentre si svolge la normale attività produttiva, quella per cui il gruppo è stato formato, accettando una ragionevole dose di improduttività dovuta ai problemi interni al gruppo.

Tuttavia, in condizioni estreme, il leader del gruppo può interrompere le attività "produttive" per dar spazio a quelle di processo interno, quando questo è divenuto così critico da produrre gravi inefficienze o un clima relazionale al di sotto di una soglia di minimo conforto.

#### **1.3.4 FASE PRODUTTIVA**

Quando i problemi relazionali (le insoddisfazioni) hanno trovato una loro risoluzione, inizia la *fase produttività*: i membri hanno stabilito una identità entro il gruppo (dall'orientamento), hanno sperimentato ed elaborato il loro potere (attraverso l'insoddisfazione, che è il potere di sentire e esprimere e la fase risolutiva, in cui si esplica il potere di fare); in sintesi hanno investito abbastanza in prima persona da trovarsi a condividere qualcosa con quel gruppo.

Questo non allontana la presenza degli aspetti di processo (relazionali) né riduce la loro rilevanza. Semplicemente ora energie, tempo ed attenzioni saranno più disponibili per il vero scopo istituzionale del gruppo, quello di sviluppare attività che hanno un impatto sul mondo esterno: produrre prodotti, risolvere problemi, reagire alle sollecitazioni esterne in generale, in particolare attuare cambiamenti organizzativi necessari al gruppo stesso.

I problemi di processo potrebbero ripresentarsi, sia per quella parte di essi che sono stati accantonati in momenti negoziali. Può accadere anche perché nuovi membri entreranno in quel gruppo, o perché il conduttore di quel gruppo, il leader, tende in questa fase a disinvestire eccessivamente nei confronti del gruppo per concentrarsi sul suo prodotto, riaccendendo la fame di relazioni.

#### **1.3.5 FASE DI SCIOGLIMENTO**

Gli analisti di gruppi organizzati tendono a trascurare questa fase, come se i gruppi e la ragione per cui li si costituisce fossero eterni.

In effetti c'è una ragione per questo disinteresse ed è che uno scioglimento in qualche modo guidato non è necessario ai fini del prodotto del gruppo, almeno in modo diretto.

Inoltre, in genere un gruppo si scioglie per decisione del suo istitutore. Può succedere anche per decisione dei membri del gruppo, leader incluso, è tuttavia un caso molto raro. Qualora un gruppo decidesse al suo interno di sciogliersi, l'istitutore di quel gruppo, che in genere è esterno, opererebbe un rimpiazzo dei suoi membri, totale o parziale.

Tuttavia esistono alcune ragioni per tenere conto di una eventuale fase di scioglimento del gruppo, che riteniamo utile evidenziare.

Proprio da un punto di vista organizzativo, sono attivi in particolari situazioni gruppi temporanei, le cosiddette "task force", in cui gli appartenenti, una volta adempiuto lo scopo della loro costituzione (per esempio costruita una strada o risolto un problema, una decisione o un intervento), vengono sciolti.

Al momento dello scioglimento si gettano le basi per la prossima rifondazione, attraverso quella che gli studiosi dei gruppi chiamano il "vissuto della conclusione". Una buona gestione di questa transizione ridurrà il tempo di riavvio del processo, la prossima volta.

Nelle fasi di scioglimento quello che rimane a un leader è di ripercorrere i passi salienti di ciò che si è fatto, di lasciar campo ai riscontri dei collaboratori, di ringraziare per il loro contributo.

Nel seguito di questo scritto non menzioneremo ulteriormente questa fase, ritenendo che le problematiche tipiche sono quelle dei gruppi di lunga durata (gruppi a continuità virtuale)

## 1.4 I DIVERSI ATTEGGIAMENTI DI UN LEADER NELLE QUATTRO FASI EVOLUTIVE DEI GRUPPI

Il motivo della descrizione per fasi della vita dei gruppi (in sé artificiosa perché queste tendono a volte a convivere), è che il responsabile del gruppo deve vestire panni differenti in ognuna di esse e utilizzare strumenti, soprattutto di comportamento, adeguati alle differenti situazioni. Abbiamo già accennato a diversi atteggiamenti che il leader del gruppo può assumere nelle fasi di evoluzione. Aggiungiamo ulteriori possibilità comportamentali e strumenti da impiegarsi a seconda della fase evolutiva del gruppo.

Nella **fase di orientamento** il suo sarà un ruolo tipicamente di *normatore*, per dare i confini, i limiti, le regole del gruppo, fra cui la struttura organizzativa e funzionale. Le norme, in quanto tali, non abbisognano di particolari giustificazioni; saranno in genere accettate, perché soddisfano in parte la fame di struttura. Non c'è da temere le opposizioni alle norme in questa fase: chi le manifesta è in genere l'elemento che più velocemente passa dalla fase di orientamento a quella di insoddisfazione e può quindi accelerare i processi degli elementi più lenti.

La miglior forma di protezione che può esercitare il leader verso il suo gruppo è quella di dare chiaramente queste regole, punti di riferimento. Gli sconsigliamo di indulgere in atteggiamenti di simpatia, compiacenza o di eccessiva ricerca di consenso, utili magari in altre fasi..

Nella **fase di insoddisfazione** lo strumento più importante per il leader è la sensibilità di ascolto, più che la capacità di trovare (o imporre) soluzioni.

Spesso la richiesta più importante dei membri insoddisfatti dei gruppi è di *sapere che qualcuno sa delle loro insoddisfazioni e che saprà anche notare quando queste si sono risolte*.

È utile per il leader tenersi a debita distanza da richieste troppo coinvolgenti, come quella di analizzare e risolvere problemi relazionali di altri, per le considerazioni che abbiamo enunciato. Non sarà facile far rispettare i ruoli funzionali ai membri del gruppo e questo può essere il suo contributo a questa fase del gruppo: quello di contenere le "deviazioni" richiamandosi alle norme e alle strutture stabilite nella fase precedente.

Nella **fase di produzione** il leader può godere dei benefici di un gruppo che ha risolto la maggior parte dei propri problemi di relazione interpersonale, con elevata disponibilità a dedicarsi ai compiti istituzionali.

L'attività produttiva però impoverisce gli aspetti di relazione, perché quello che la caratterizza è il produrre per il fine istituzionale. Il leader può corroborare il clima del gruppo attraverso meccanismi di rinforzo (feedback): la tecnica e quella di dar frequente riscontro ai membri del gruppo sul loro operato, di quello positivo come di quello negativo.

Questo tipo di riscontro ha un valore di attenzione per i membri del gruppo, che lo interpretano come una forma di affettività, anche quando assume le forme del riscontro negativo (ad esempio: "questa lavorazione è stata effettuata male ed è necessario rifarla").

Anche l'intervento del leader come consulente, organizzativo o tecnico, è più funzionale e accettabile in questa fase, quando precedentemente poteva essere rifiutata o richiesta in modo improprio (la trappola del coinvolgimento).



# I BISOGNI DI RELAZIONE

Patrizia Castellucci e Luciano Traquandi

Settembre 2007

*- I propulsori nascosti del comportamento organizzativo -*

## INTRODUZIONE

Questa **teoria dei bisogni di relazione** nasce per una applicazione a fenomeni di comportamento aziendale. È riscontrabile e applicabile anche nella dinamica vitale degli esseri umani in quanto individui e membri di un gruppo.

Questo scritto vuole trattare il tema entro i confini dell'organizzazione e dell'impresa, perchè sia utile a chi lavora al suo interno (i membri dell'impresa) e a coloro che interagiscono dall'esterno (clienti, fornitori, consulenti). Se ci saranno momenti in cui mi riferirò a situazioni della vita non professionale delle persone è per corroborare e esemplificare concetti, idee e circostanze che, con una diversa declinazione, si avverano anche nella vita di lavoro.

## UNA TEORIA DEI BISOGNI DI RELAZIONE, PREMESSE E CONSIDERAZIONI FONDANTI

Un fatto di cronaca di qualche anno fa diceva di due automobilisti che ebbero un leggero incidente tentando, simultaneamente, di battere in velocità le sbarre di un passaggio a livello, quelle che bloccano metà della carreggiata. Si accese una discussione, immagino vigorosa ma l'articolista non lo diceva. Diceva del treno che sopraggiungeva e delle macchine irrimediabilmente danneggiate. E di un'ammenda successiva da parte delle Ferrovie dello Stato per interruzione colposa di pubblico servizio. I due automobilisti non riportarono danno personale, grazie a un repentino spostamento dal luogo del contendere.

La conclusione è: esistono circostanze in cui gli aspetti sostanziali (salvaguardia delle proprietà, vantaggio economico, esigenza di rispetto di codici penali vari per evitare le conseguenti sanzioni) vengono messi in secondo piano da fattori che riguardano le relazioni personali.

In altre parole: **le relazioni interpersonali possono arrivare a competere e a prevalere su esigenze oggettive e soggettive esterne alle relazioni stesse.**

In azienda e nelle organizzazioni in generale il principio continua a valere, seppure in modo meno vistoso, soprattutto meno pubblicizzato.

A volte le relazioni interpersonali possono essere più importanti dei rischi e delle opportunità che si presentano in azienda, a giudicare dalle scelte comportamentali che vengono attuate. Per tutti valga l'esempio del potere, la cui affermazione può arrivare a danneggiare aspetti importanti per l'organizzazione. (Distinguiamo in questo caso l'affermazione del potere, che è una esigenza relazionale, dal suo esercizio, che è una esigenza operativa, sostanziale).

Nonostante la rilevanza di questi fenomeni è raro vederli affrontati in ambito aziendale con la debita importanza, almeno in modo esplicito

Con queste premesse sulla natura soggettiva e raramente generalizzabile dei fenomeni interpersonali scrivo qui di una **teoria dei bisogni relazionali**. Vuole essere un modello interpretativo del comportamento con l'intento di *spiegare* come le relazioni possono condizionare in modo significativo

importanti aspetti della vita aziendale, quali la produttività, le decisioni, l'uso corretto delle risorse. Questa teoria oltre che a interpretare mira a indicare cosa si può fare, se e quando si può fare, per aiutare gli attori e i responsabili aziendali a conseguire *migliori relazioni* e, soprattutto, *migliori risultati*. Questi ultimi per una azienda sono la ragione di esistenza e in buona misura anche la condizione di sopravvivenza.

Assumo anch'io che gli aspetti relazionali possano essere in parte generalizzabili, sottolineando *in parte*. D'altro canto un modello permette di elevare la consapevolezza dei fenomeni, anche se sta alla verità come il menù sta al cibo. L'intento è che sia utile, non che includa ogni possibile fenomeno relazionale o che non cada mai in difetto. Se eleverà il grado di comprensione e di intervento sugli aspetti di relazione, per come li ho descritti, avrà raggiunto il suo scopo.

Invito il lettore a sottoporlo al suo personale riscontro e a verificarlo nella realtà di cui ha conoscenza o vissuto personale.

Traggo spunto da autori che hanno avuto un intuito originale nel campo dei fenomeni umani e anche risultati riconosciuti (Berne e Watzlavick e altri, vedi nei Riferimenti Bibliografici); mi riferisco inoltre a esperienze personali o recuperate attraverso il mio lavoro di consulenza aziendale.

## IL MODELLO CONTENUTO-RELAZIONE

Per sviluppare questa teoria dei bisogni relazionali mi appoggio ad un modello propedeutico, il modello Contenuto-Relazione derivato dal Modello della Comunicazione a due livelli, dovuto a Bateson e sviluppato dalla scuola di Palo Alto.

Il modello Contenuto-Relazione affronta la dinamica interpersonale come un processo che produce simultaneamente a due esiti: *ottiene un risultato che riguarda la relazione fra le persone coinvolte nella dinamica relazionale e un risultato che è richiesto indipendentemente da questa dinamica* (vedi figura 1).

**Un esempio:** quando ci viene riferito un nostro errore operativo e noi reagiamo con giustificazioni o interpretazioni che tendono a ridurre la nostra responsabilità avviene una interazione multipla ( processo a due livelli).

Da un lato acquisiamo un dato di realtà di cui tenere conto nel personale processo di apprendimento per esperienza (livello di contenuto della comunicazione). Dall' altro lato gestiamo un rapporto interpersonale, teso a controllare le caratteristiche del nostro rapporto con la persona in questione (livello di relazione della comunicazione).

Nell'esempio citato è probabile che il primo aspetto, di contenuto, sarà utile in un secondo tempo, prevalendo nell'immediato quello di relazione.

Inoltre, se avremo investito parecchia energia e attenzione nell'aspetto relazionale sarà minore la porzione di questa nostra energia che è dedicabile al contenuto, almeno nel breve periodo (viene qui assunto che *l'energia psichica*, intesa come la capacità di attivare e mantenere comportamenti consapevoli, sia in misura finita).

**La teoria dei bisogni relazionali che sarà qui trattata opera nel dominio del livello di relazione (con riferimento alla figura 1).**

La tesi portante è che una *corretta gestione degli aspetti relazionali permette di contenerli entro dimensioni ragionevoli e tempi di manifestazione abbastanza brevi, permettendo quindi di lavorare con più efficienza sugli aspetti di contenuto*.

Per contro, disattendere gli aspetti relazionali può accrescerne l'urgenza e l'impatto, sottraendo importanti energie personali al contenuto. Gli aspetti di contenuto, almeno nell'ambito della vita aziendale, dovrebbero essere di importanza primaria rispetto ai fattori di relazione.

Per inciso, questo non vale per situazioni di tipo esistenziale, non trattate in questo scritto: un rapporto affettivo, ad esempio si svolge espandendo il livello di relazione più che quello di contenuto. Una trattoria di campagna può essere più soddisfacente di un costoso e rinomato ristorante del centro, se la relazione con chi cena con noi è più intensa nel primo caso.

Nel modello Contenuto-Relazione vi può essere la **Contaminazione dei Livelli**, tanto più ampia quanto più alto il grado di inconsapevolezza degli attori della dinamica: alcuni obiettivi di relazione possono produrre effetti sul livello del contenuto, come pure alcuni aspetti del contenuto, che spesso sono la ragione per cui si avvia la dinamica, possono produrre influenze sulla relazione.

(Figura 2)

Questa contaminazione è sempre presente in qualche misura, come pure nessuno dei due livelli è completamente sopprimibile a vantaggio dell'altro. La **consapevolezza dei fenomeni in gioco**, soprattutto di quelli relazionali, ha lo scopo di ridurre l'entità della contaminazione o almeno di separare i momenti in cui predomina il livello di relazione da quelli in cui prevale quello di contenuto. Tornando al caso proposto di gestione degli errori, la relazione che stabiliamo con una persona può influire sulla qualità e sulla quantità di informazione che le trasmetteremo a proposito del suo operato.

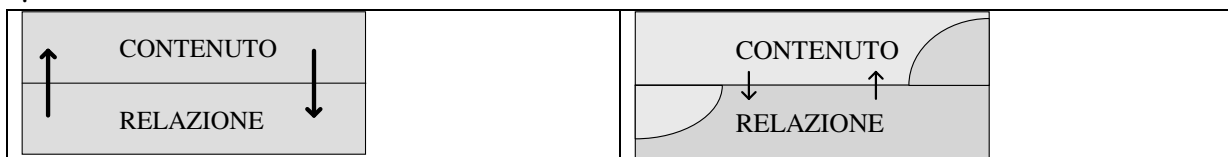


Figura 1: *Contenuto e Relazione sono inscindibili nelle interazioni umane, professionali o non. Ogni messaggio di contenuto ha una componente di relazione e entrambi gli aspetti possono influire uno sull'altro. Le due "facce" dell'interazione hanno però distinti linguaggi e teorie interpretative. La teoria dei Bisogni Relazionali opera sul piano "relazione".*

Figura 2: *contaminazioni del livello di relazione e di contenuto indeboliscono la risposta operativa delle persone e limitano le possibilità di scelta comportamentale*

## **SVILUPPO DELLA TEORIA DEI BISOGNI DI RELAZIONE:**

### **Definizione e caratteristiche**

Con "bisogni di relazione" si intendono in questo scritto *esigenze che hanno le persone di avere particolari tipi di interazione con gli altri.*

Queste interazioni si esprimono generalmente sotto forma di comportamento e di transazioni verbali. Possono comportare lo scambio di oggetti fisici, fra cui il denaro. Agli effetti della teoria, questi oggetti sono un mezzo per ottenere la soddisfazione di un bisogno di relazione, sono cioè funzionali all'interazione. Invero questi oggetti possono soddisfare anche bisogni differenti, come necessità specifiche della persona indipendentemente dalla relazione in corso. In questo caso soddisfano bisogni che nel nostro modello cadono nel dominio del Contenuto, secondo il modello di Fig.1.

I bisogni di relazione si differenziano dai bisogni individuati nella teoria di Maslow. Il modello di Maslow presuppone una gerarchia di bisogni in virtù della quale un bisogno, una volta soddisfatto, dà

adito ad un bisogno di ordine superiore. Un bisogno maslowiano tipico è quello di soddisfazione economica minima (per avere cibo e riparo), una volta raggiunta la quale la persona sviluppa bisogni ulteriori, legati all'affermazione, allo status, all'autorealizzazione e simili.

Lotterò, direbbe Maslow, per avere un lavoro che garantisca la sopravvivenza mia e delle persone a me care. Raggiunto questo obiettivo, la gratificazione per aver soddisfatto quel bisogno si attenua e scompare, innescando il bisogno di avere una casa propria, il che potrebbe indurmi a cambiare lavoro e così via. Per alcuni la scala di Maslow ha un numero di gradini illimitato...

*I bisogni relazionali hanno caratteristiche specifiche. Alcune sono:*

1) **Di universalità.** Sono presenti indipendentemente dallo status economico della persona, dalla posizione di potere conseguita, dalla stima del gruppo a cui appartiene, dai successi precedenti, anche se numerosi e consistenti. Si può quindi affermare che questi bisogni sono universali e non peculiari di classi particolari di persone.

2) **Di continuità**

Avere soddisfatto un bisogno relazionale non implica che si possa trascurarlo nel seguito. Riemergerà in modo continuo. Anche chi ha avuto successo fino a ora nel soddisfare un bisogno di relazione sperimenterà una delusione in caso di mancata soddisfazione (non cumulatività delle soddisfazioni ai bisogni relazionali)

3) **Di progressività .**

Se un bisogno relazionale non è soddisfatto, *si ripresenterà più forte*. Saranno di conseguenza emessi segnali crescenti di richiamo. Chi è in posizione di soddisfarlo può decidere a quale livello di intensità del bisogno intervenire. Al limite, il bisogno insoddisfatto sarà così forte da far perdere di vista fattori oggettivi molto importanti per l'organizzazione, quali i *costi, i risultati, le decisioni*. Alcune decisioni in azienda possono risultare inquinate da un bisogno di relazione montato a livelli di guardia per essere stato ignorato troppo a lungo.

Questa teoria individua tre bisogni relazionali di base:

- **Il bisogno di ASCOLTO**

- **Il bisogno di RICONTRIO (feedback)**

- **Il bisogno di PARTECIPAZIONE**

### **IL BISOGNO DI ASCOLTO**

Il bisogno di essere ascoltati è basilare nelle relazioni interpersonali, si presenta generalmente per primo in ordine temporale, rispetto ad altri bisogni relazionali. È presente in chiunque prenda la parola, o la chieda, anche se può essere espresso in modo non verbale attraverso il comportamento.

Chiunque ci parli vuole avere segni precisi che gli confermino di essere ascoltato. Questo bisogno non presuppone che quel che egli dice debba venire condiviso (*accettabilità del contenuto della comunicazione*). Nè implica che possa avere un risultato sul comportamento degli altri (*potere modificante della comunicazione*).

Coerentemente con il modello Contenuto-Relazione di Fig.1 oltre al bisogno di essere ascoltato, che appartiene al dominio della Relazione, vi è generalmente quello di trasmettere un contenuto, per esempio necessario allo svolgimento di una operazione di lavoro. Noi ci interesseremo nel seguito alla *componente relazionale*, omettendo considerazioni pertinenti con il dominio del Contenuto. Osserviamo però che il bisogno di essere ascoltato può essere superiore a quello di comunicare un contenuto specifico, prevalendo in questo caso la Relazione sul Contenuto. Al limite, l'aspetto di Contenuto può scomparire, almeno temporaneamente

Inoltre, il contenuto della comunicazione potrebbe essere il pretesto per creare una occasione per essere ascoltati, con valore nullo agli effetti della reale attività in corso fra le persone (*comunicazione non pertinente o comunicazione ridondante*, frequenti nelle interazioni di lavoro).

Se l'ascolto non viene ottenuto, siamo in grado di chiederlo con varie modalità.

Un conferenziere che parlasse ad un pubblico educato, rispettoso nel non interferire ma che non desse segni di ascolto non procederebbe con la sua dissertazione, indipendentemente dalla bontà e dall'urgenza delle sue argomentazioni.

Farebbe qualcosa. Cambierebbe la sua posizione, le sue modalità del parlare, agirebbe sul tono della voce, sul volume, sulla metrica, sulla velocità (fattori analogici del linguaggio). Cambierebbe anche i contenuti, nel tentativo di farseli ascoltare, potrebbe tentare di usare un diverso gergo, di provocare. Di provocare l'ascolto.

Il bisogno di ascolto è tale che per averne soddisfazione le persone mandano **segnali di richiamo di intensità crescente** (provocazione progressiva). C'è almeno un livello di richiamo che può ottenere ascolto. Lo scoprono precocemente i bambini e quindi lo applicano con frequenza: se dicono cose sufficientemente sgradevoli, imbarazzanti o sconvenienti possono garantirsi l'ascolto. Urlare o piangere, per loro, sorte qualche effetto. Portato al limite, un bambino può farsi male. È difficile che gli venga negato l'ascolto, a questo punto. Andrà incontro ad altre conseguenze, in sé negative ma che in quel momento non vengono messe in conto nel bilancio globale dell'operazione.

Per chi non ottiene ascolto nonostante livelli di richiamo elevati vi è una reazione di riserva, che è attuata per ultima: andarsene.

Si può mandar via chiunque, da un ambiente fisico o da un gruppo, semplicemente non ascoltandolo per un tempo sufficiente. Questo indipendentemente da quanto è importante quella persona e dal successo che ha avuto precedentemente (immaginate qualcuno che più importante non si può: chiedetevi se accetterebbe di non essere ascoltato da voi, che così importanti non siete). Avere avuto precedentemente ascolto da nove gruppi di persone non diminuisce il bisogno di essere ascoltato anche dal decimo.

Chi parla ad un gruppo, dopo una breve esplorazione di ambientamento, tende a parlare a quelli che di questo gruppo gli mostrano ascolto. Chi ascolta può letteralmente pilotare il parlatore. Questo a dispetto della convinzione diffusa che l'influenzatore è tipicamente chi padroneggia l'eloquio, la persona di cui diciamo che "sa parlar bene", per modo e sostanza.

Se accettiamo che l'ascolto è un bisogno, se pur di relazione, ne segue che chi lo avverte cercherà di soddisfarlo con forza sempre maggiore. Al crescere del richiamo d'ascolto viene disinvestita energia e attenzione dai **problemi ed esigenze di contenuto**, che passano, a volte pericolosamente, **in secondo piano**.

Questo è un rischio da calcolare per chi dirige gruppi di lavoro. Fino a quanto questi può permettersi di non prestare ascolto? A volte alcuni comportamenti operativi chiamati "disfunzionali", che tendiamo a

attribuire a carenze motivazionali o professionali delle persone, sono richiami di ascolto non arrivati ancora al livello dirompente. Se ci arrivassero, l'ascolto lo presteremmo sicuramente.

Da un punto di vista "esistenziale", cioè relativo alla persona in quanto essere umano, l'ascolto è in diretta correlazione con l'ESISTERE (vedi figura 3).

Essere ascoltati rafforza la percezione di esistenza, l'essere disattesi nell'ascolto la può indebolire, al punto che chi sperimenta il fatto decide di "andare ad esistere da un'altra parte".

### **Alcune considerazioni di tipo pratico e tecnico sull'ascolto.**

#### **1) Le tecniche di ascolto**

Sono atteggiamenti e comportamenti del "buon ascoltatore":

a) L'ascoltatore ha un **rapporto visivo** con chi parla, anche se non continuativo, a seconda delle culture (alla nostra non piace "essere fissati in continuazione").

b) L'ascoltatore non necessariamente esprime in modo verbale o mimico **dissenso o assenso** sui contenuti trasmessi o sulla persona che li trasmette, anzi è utile limitarsi in tal senso. L'ascolto non implica la manifestazione di condivisione, reazione, accettazione o dissenso, anche se è difficile mantenere un atteggiamento di totale neutralità quando un argomento ci interessa.

Il nostro volto tenderà comunque ad esprimere le sensazioni positive o negative che proviamo, mascherarle può risultare controproducente, esprimerle troppo vistosamente ancora di più.

La richiesta di assenso che a volte fa chi parla non è un bisogno di ascolto in senso proprio, è un bisogno che tratteremo nel seguito (di feedback).

Attraverso la mimica e la postura è comunque possibile dare segnali di attenzione, assumendo atteggiamenti congruenti con quanto espresso da chi parla.

c) L'ascoltatore in alcune situazioni può dare alcune **prove di ascolto**: può riepilogare, può fare alcuni ragionamenti basati su quello che ha sentito, può utilizzare forme e contenuti che ha ricevuto dall'altro, può utilizzare la propria mimica facciale e posturale (linguaggio analogico del corpo, secondo Bateson). La tendenza contraria, quella di *reformulare i contenuti* degli altri con parole proprie e di inserire contenuti propri è chiamata "svalutazione della comunicazione" e non contribuisce alla soddisfazione del bisogno di ascolto.

Le prove di ascolto funzionano se sono rare e sintetiche. Alcuni conferenzieri o conduttori di gruppo usano appigliarsi a poche parole dei partecipanti o dei membri per tenere lunghe e articolate concioni. Spesso quello che avrebbero detto in ogni caso. È una tecnica in sé valida, non aiuta certo a soddisfare il bisogno di ascolto, se non del conferenziere.

#### **2) Usi e funzioni dell'ascolto**

La prima funzione non è di tipo relazionale, è utile farne menzione perché è trascurata in molte situazioni di PROBLEM SOLVING nelle organizzazioni:

- **Acquisizioni di contenuti.** Sarebbe banale parlarne, se non fosse che l'esperienza e il potere gerarchico ci inducono a far congetture su quello che gli altri hanno da dirci o potrebbero dirci. Queste "intuizioni" impediscono di chiedere informazioni e di ascoltarle proficuamente, il che potrebbe rivelarsi un fatto critico nella pratica.

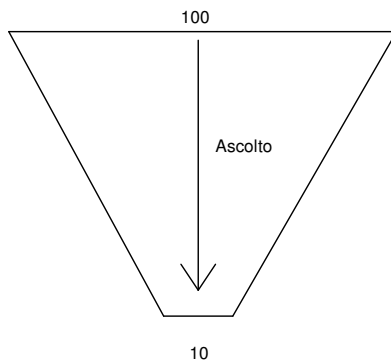
- **Gestione delle lamentele e delle insoddisfazioni.**

A volte le lamentele assumono forme "energiche", come quelle espresse da clienti che hanno ricevuto merce sbagliata o in forte ritardo. Lamentela è anche quella di un collega che inveisce per un nostro comportamento di lavoro.

La lamentela non chiama soluzioni, né consigli o decisioni immediate e forti. In primis, chiama **ascolto**. Alla conclusione della lamentela, quello che rimane è il **problema**. Il problema non scomparirà attraverso il vostro ascolto, andrà risolto altrimenti.

Quella che sarà ridimensionata è la sua gravità o l'estensione del suo impatto. È *l'effetto 100-10*: un problema che sembra *grosso* 100 all'inizio della sua descrizione, a fine ascolto si può ridurre a 10. Il *residuo*, se rimane, è quello su cui lavorerete. Il restante 90 era necessario per avere il vostro ascolto. È tipico delle lamentele della vita di coppia, dove il livello finale di problema dopo l'ascolto può anche ridursi a zero.

Alcuni collaboratori, colleghi e capi per questo motivo usano amplificare i problemi ("Se non fai il lavoro entro domani il cliente cancellerà il progetto" etc.). Questa amplificazione degli argomenti e dei loro modi tenderà a crescere nel tempo. Non aiuta la soluzione dei problemi organizzativi, se non viene ricondotta ai livelli originali.



*Fig.4 L'effetto 100-10. L'ascolto permette di dare la dimensione reale a problemi "sovraccaricati". In alcuni casi si arriva all'annullamento (problemi unicamente relazionali)*

A volte l'ascolto è uno **strumento di motivazione**. Paga più di un discorso enfatico e ben impostato. Il vantaggio dell'ascolto è che costa poco. Può capitare che l'offerta di ascolto provochi un eccesso di eloquio. L'attaccar bottone è un chiaro indizio di "digiuno relazionale protratto". Lo subisce ad esempio chi si decide a ascoltare un collaboratore dopo un disinteresse protratto troppo a lungo.

Come per le lamentele, anche le *insoddisfazioni* sono gestibili a partire dall'ascolto: se colleghi, capi, collaboratori manifestano insoddisfazioni di qualunque genere è bene resistere dalla tentazione di offrire soluzioni troppo affrettate: l'ascolto è la prima "terapia", a volte è l'unica.

### **3) Preconcetti a proposito dell'ascolto (miti)**

È un corpo di credenze, non necessariamente vere, che producono comportamenti conseguenti. Questi comportamenti sono piuttosto rigidi e meccanici, capaci di attenuare i *dati di realtà* che si presentano alle persone.

a) *L'ascolto è pericoloso perché ci fa cambiare idea*. Se l'idea verrà cambiata è invece perché i dati di realtà acquisiti renderanno logica una diversa valutazione dei fatti e suggeriranno migliori scelte.

b) *Dà troppo potere all'avversario. Sottintende l'equivalenza fra l'ottenimento dell'ascolto e il conseguimento di un maggior potere:* "se riuscirò a farmi ascoltare, ad avere il suo silenzio e la sua attenzione segnerò un punto a mio favore nel nostro rapporto" . È più probabile il contrario, che l'ascolto aumenti il carisma di chi lo pratica. Da non abusarne, non essendo l'azienda una palestra per narcisismi o autoverifiche.

c) Il "pubblico", qualunque esso sia, si aspetta *il buon parlare, l'ultima parola, la battuta vincente*. Quindi merita che ci cimentiamo in questo tipo di successo, privilegiando l'esprimere all'ascoltare, soprattutto quando il pubblico ci ascolta argomentare con altri, come nei dibattiti televisivi. È il mito che *vince* chi schiaccia l'altro con le proprie argomentazioni. L'eccesso di argomentazione, nei fatti produce l'effetto opposto.

d) *L'ascolto non risolve i problemi*. Questo invece è vero. Quando eserciterete l'ascolto, vi accorgete che questi *non paga più* oltre a un certo livello. Subentrano **altri bisogni di relazione**, come vedremo nel seguito.

### IL BISOGNO DI RISCONTRO (O DI FEEDBACK)

Lo definiamo come il bisogno di avere un **ritorno da parte di qualcuno** su di noi e sulle nostre azioni, dopo che queste sono avvenute.

La puntualizzazione sul *dopo* non è banale: in alcune situazioni capita di sentir dire "non credo che otterrai buoni risultati" o al contrario "tu ce la farai sicuramente, in questo lavoro". Tecnicamente, non è un feedback, perchè il risultato a cui darlo non è ancora avvenuto. (È una **profezia**, positiva o negativa, che può avverarsi o meno. Se sufficientemente reiterata, riesce con buona probabilità a condizionare l'esito del lavoro).

#### Il feedback è un bisogno di relazione.

La persona ha bisogno di sapere in ogni caso come sta operando. Al limite, che sta operando. Anche a rischio di un riscontro negativo: "così come stai lavorando qui non va bene". Quello che non desidera è un protratto **stato di indifferenza**, inteso come assenza di qualunque feedback. Poichè nel nostro modello teorico il feedback è un bisogno, ne viene perseguita la soddisfazione.

Ad ogni costo, in ogni modo. Meglio un feedback positivo: "*buona sera, Smith! La chiamo a casa per dirle che ho appena visto il motore che ha progettato (il fatturato che ha conseguito, l'ordine che ha acquisito, il voto della tua maestra e varie) e le dico che è davvero buono*". (Il grazie non fa parte del feedback e non ne dico in questo scritto). Molti si adoperano con convinzione per ricevere questo feedback, positivo, producendo comportamenti e risultati positivi.

Ma se non arrivasse, nonostante gli sforzi per riceverlo, perfino a dispetto dei risultati, può andar bene anche un feedback negativo: "*Dannazione, non hai venduto quanto dovevi (hai rovinato un motore, hai mancato il budget, hai preso quattro meno meno)*". Quello che non è sostenibile è la mancanza di qualunque riscontro.

E se un feedback positivo non è ottenibile, per motivi che non è utile indagare, quello *negativo è sempre possibile*. Basta avere un comportamento sufficientemente negativo. Lo sanno ancora bene i bambini, che di relazione vivono. Se disturbi la classe con intensità sufficiente o rompi un bicchiere abbastanza costoso, il feedback negativo arriva, è solo questione di valore del bicchiere.

In alcune aziende è l'unico tipo di feedback che si può ricevere ed è meglio di niente. Alcune forme di comportamento aziendale di tipo non funzionale (errori, difettosità, mancanze nella risposta operativa),



possono essere interpretate come una richiesta dell'unico feedback che si è capaci di ottenere, quello negativo. Comportamenti controproducenti, inutili, pericolosi, costosi, al limite autolesionistici, possono essere *decifrati* come tentativi di soddisfare questo bisogno.

Un classico espediente per ricevere un feedback negativo è dire "no" quando sarebbe naturale o indispensabile dire di sì. Ad esempio quando il proprio lavoro, *proprio in quel momento*, è determinante. Alcuni casi: il **no** di chi lavora in manutenzione, quando è chiamato a aggiustare urgentemente una macchina e accampa altre priorità. Oppure, in una riunione il **no** di chi si oppone quando il suo era l'ultimo consenso da ottenere per procedere. Il "no" è il primo potere nella nostra vita. È l'unico per chi non ha altri tipi di forza. (basti ricordare quei sistemi burocratici, ormai scomparsi in Italia, in cui il principale momento di gloria di un funzionario era dire no, in varie forme e sfumature...).

La cultura europea, in particolare quella italiana, è in generale poco incline a erogare feedback positivi, o meglio è più prodiga di feedback negativi. Più facile ricevere robusti rimproveri che consistenti lodi. La cultura anglosassone (USA in particolare) è in questo più equilibrata della nostra.

Il conferimento di titoli di merito temporanei (ad esempio il lavoratore "number one", anche se solo per un mese) è in linea con la cultura aziendale negli States. Può accadere per modesti operatori di un albergo (cameriere, cuochi) come per funzionari commerciali che hanno realizzato vendite oltre il previsto. Farlo da noi potrebbe dar luogo a malintesi, del tipo "ma cosa vogliono realmente da me" o essere attribuito a effetti momentanei di un corso di formazione alle relazioni interpersonali.

Inoltre, nel nostro complesso culturale non viene ben visto l'**autoriscontro**. Darsi feedback positivi ("ho svolto un buon lavoro") è ritenuto narcisistico e controproducente per l'immagine della persona. Un autofeedback negativo del tipo "ho commesso un serio errore" è più accettabile socialmente anche se dà conseguenze, ancora, di immagine. *In genere l'autofeedback è una forma di riscontro che non viene socializzata, si tiene per sé e quindi è una risposta debole al bisogno di cui stiamo parlando. In caso di forte scarsità di riscontri la capacità di autofeedback può essere uno strumento di sopravvivenza relazionale.*

Il feedback è un bisogno legato al FARE. Ricevere feedback corrobora la sensazione di **stare facendo**.

Il lavoro manuale, che produce cose, permette in ogni caso un riscontro personale (autofeedback), anche se vale meno del riscontro che viene dal capo. Il lavoro intellettuale, quale occuparsi di organizzazione, di qualità, di strategia, al suo massimo grado lo studio, è meno visibile a sé stessi. Chi lo pratica, incorre più spesso nella sensazione di "non aver concluso granchè". A volte chi si occupa di giardinaggio o attività a forte componente manuale soddisfa questo bisogno, al di fuori dell'ambito lavorativo.

La **sensazione di improduttività** è una conseguenza della mancanza di feedback, negativo o positivo che sia. Chi vive in un ambiente dove l'output del lavoro è soprattutto in termini di pensiero (nella mia accezione riguarda anche l'addetto ai controlli), si adoperi per dare e per farsi dare riscontro. È una responsabilità e un ruolo tipicamente di chi fa il capo.

Ogni organizzazione, azienda in particolare, ha una definita **economia dei riscontri**, in cui sono permessi alcuni tipi di feedback e proibiti altri, è possibile avanzare alcune richieste di feedback (a volte solo di tipo negativo, come far notare un proprio errore) e altre sono inopportune. Vi è sempre una possibilità di dar feedback a sé stessi. L'economia di riscontri è peculiare di ogni azienda ed è una delle prime indagini che svolge un neoassunto nel suo nuovo habitat. Conoscerla e adeguarvisi è una delle sue prime necessità.

Possono presentarsi economie povere o economie ricche, in termini di feedback, senza necessariamente conseguenze negative o positive. Un ricercatore può *sopravvivere* relazionalmente con un feedback che si dà ogni tanto, attraverso le sue formule e i suoi grafici. Un uomo (donna) di spettacolo farà qualunque cosa, quotidianamente, per aver qualche feedback. Ci fanno business riviste altamente specializzate, su questo bisogno.

Proponiamo a questo punto questa **sequenza logica**: A) *Prima IPOTESI: il riscontro è un bisogno*, B) *ALLORA: lo soddisfo come posso*, C) *Seconda IPOTESI: qui posso solo avere feedback negativi* E) *DECISIONE: svilupperò con una frequenza variabile (min ricercatore, max attore) alcuni comportamenti negativi che conseguono feedback (negativo)*.

L'immane disturbatore nelle classi elementari e medie segue questa logica apparentemente obliqua di tornaconto personale. *Far casino* è l'unico modo in cui riesce ad avere riscontro, dall'insegnante e dai compagni. In azienda si possono sviluppare attività e ruoli più sfumati e complessi, per ottenere lo stesso risultato, quello di un feedback negativo. Arrivare in ritardo. Essere vestiti in modo non conforme al ruolo. Dimenticarsi qualcosa per la fretta. Dire la parola sbagliata con il cliente. Mancare un risultato importante. Mostrare di essere pessimisti o ottimisti quando non è il caso. Litigare (chiamato col termine più accettato di conflitto).

### **Tecniche per il feedback**

Alcune considerazioni e indicazioni per l'esercizio del feedback:

1) Il feedback può essere dato **alla persona o a quello che la persona fa** (operato della persona), sia quando si tratta di un feedback positivo che negativo. La scelta di applicare il feedback alla persona o in alternativa al suo operato è sempre possibile.

**Esempio di feedback negativo.** Possiamo scegliere di rivolgerlo alla **persona**: "Lei non è professionale" (è *incapace, fallito, negato*, col limite del codice penale). Può essere dato in alternativa **all'operato**: "lei oggi ha costruito in modo errato un motore dal costo di tremila dollari". L'origine prima del feedback è la stessa in entrambe le scelte, cambia però l'effetto su chi riceve il feedback. Chiunque, salvo il masochista, preferirebbe un feedback negativo al proprio operato piuttosto che a sé come persona.

Se il feedback negativo è diretto all'operato è utilizzabile da chi lo riceve per portare correttivi al suo operare. Se è diretto alla persona, produce in essa resistenza, necessità di giustificazione, aggressività, autoaggressività, senso di inutile frustrazione.

**Esempio di feedback positivo.** Rivolto alla **persona**: "Lei è l'uomo giusto in questa azienda (*un genio, una benedizione, il più bravo*, col limite della credibilità). Rivolto **all'operato**: "oggi ha costruito un motore così leggero che farà guadagnare all'azienda tremila dollari al giorno in economie di spedizione". Stessa genesi, diversi risultati in termini relazionali.

*Un inciso*: basta essere sufficientemente coinvolti dagli eventi per passare da un *feedback all'operato* (facile quando si è rilassati) ad *uno sulla persona*. Soprattutto accade nel caso di feedback negativo: "sei un ... (a piacere)" Il punto è riuscire a perdere le staffe il più tardi possibile e, quando succede, rendersi conto che in quel momento il nostro comportamento sarà poco aziendale. Pazienza, in questo scritto l'intento è sviluppare la consapevolezza più che cambiare i comportamenti.

Il comportamento suggerito è di **non dare, in azienda, feedback alla persone, piuttosto al loro operato** (fuori, nella vita quotidiana, questo non vale, tende a essere vero il contrario: ameremmo nostro figlio, congiunto, noi stessi indipendentemente dall'operato).

È evidente la validità di questo suggerimento nel caso in cui è appropriato un **feedback negativo**: se lo diamo alla persona, potremmo *perderla*, come risorsa. E potrebbe succedere in due modi: se ne va via fisicamente o resta lì e se ne va via la sua motivazione, dove il primo modo è generalmente più funzionale alla persona e all'azienda.

Un feedback negativo dato alla persona ha il grosso limite di non contenere informazioni su cosa è stato fatto di sbagliato, e di conseguenza su cosa di diverso andrebbe fatto. Dire ad una persona: "lei è un incapace, un confusionario, ecc." non fornisce alla persona strumenti per migliorare ciò che non va ma, al contrario, tende a fissarla in un ruolo da cui può essere difficile uscire.

Anche se meno ovvio è utile non eccedere nel dare dei **feedback positivi alla persona**: anche in questo caso non offriremo informazioni utili sul cosa e sul come è stato fatto qualcosa di buono. In questo modo stiamo dando riscontri positivi ad alcune caratteristiche della persona che non necessariamente producono una operatività corretta. Se si esagera con questa modalità inoltre si pone una specie di ipoteca sul futuro per cui potrebbe essere poi difficile fare delle critiche a qualcuno che abbiamo nutrito come "la persona geniale, indispensabile, infallibile".

Se si usano spesso i feedback alla persona di solito lo si fa automaticamente nei due sensi, positivo e negativo. Il rischio maggiore è che si passi da una affermazione del tipo: "lei è un genio" ad una del tipo: "lei è un incapace" più che ad una del tipo: "lei oggi ha sbagliato questa procedura". il risultato sarebbe una grande confusione. Aver dato feedback positivi alla persona può inibire il dare un feedback negativo ad un suo operato non soddisfacente, con effetti seri per l'organizzazione.

Fa eccezione a questa indicazione la situazione di sconforto o di grave insoddisfazione personale, in cui tutti possiamo a volte trovarci nelle attività lavorative. In questo caso può essere utile, se è raro e straordinario, un *feedback positivo alla persona*, del tipo "la invito a cena (*caffè, conversazione sportiva*, a seconda dei prezzi che vogliamo pagare), poi parlerò con lei del fatturato mensile".  
**L'ascolto è un feedback positivo alla persona** (il messaggio equivale a : "esisti, tanto che ti ascolto").

## 2) Dare feedback sia positivi che negativi

Vale la pena riequilibrare l'economia di feedback, in genere sbilanciata verso i negativi e trovare il tempo e l'opportunità di darne di positivi, sull'operato.

*Feedback solo positivi* hanno ovvi inconvenienti, fra cui quello di perpetuare processi operativi errati e rallentare la maturità personale e professionale delle persone (**illusione di onnipotenza e di infallibilità**).

*Feedback solo negativi* porterebbero prima o poi a comportamenti negativi, per il **teorema** che abbiamo detto. L'autostima di una persona che riceve solo riscontri negativi tende a svilupparsi in attività estranee al lavoro, che a volte diventano quelle *motivanti*.

Una precauzione tecnica. Attenzione all'adozione improvvisa di frequenti e forti feedback positivi: chi è vissuto per anni a *pane e acqua relazionale* potrebbe non capire e non digerire un banchetto di riscontri positivi. È consigliabile una politica di piccoli incrementi progressivi per passare da una economia **povera di carezze**, come le chiama Berne, a una economia di carezze abbondanti.

3) **Il feedback diretto, tempestivo, dato di persona**, è più forte di un feedback che viene a distanza di tempo, per interposta persona o in forma scritta. Ce lo dicono gli esperimenti classici di Skinner.

Vale sia per il feedback positivo che negativo. Un aumento di stipendio per motivi di merito, un bonus, una congratulazione ha più valore se viene da chi ha riscontrato il comportamento positivo e se arriva a un breve intervallo da questo comportamento.

Vale ovviamente nel caso di feedback negativo, per cui un modo per ridurre l'impatto, quando lo si desiderasse, è quello di interporre un sufficiente intervallo di tempo fra il riscontro e l'evento che lo provoca.

4) Il feedback ha più impatto se chi lo riceve è in **stato di attenzione**, invece che in uno stato di passività o di debole concentrazione.

La nostra attenzione alle persone e a quello che dicono cresce quando siamo ascoltati. Può essere utile che noi facciamo precedere l'espressione del nostro feedback da una fase di ascolto verso la persona. In ogni caso, se non vi è un giusto grado di attenzione verso di voi, è tempo perso dar riscontri, sia negativi che positivi. A volte, anche in ambito aziendale, si osservano feedback negativi particolarmente intensi, motivati con l'esigenza di lasciare un segno importante in chi li riceve. Se abbiamo guadagnato l'attenzione, è possibile ridurre notevolmente l'intensità di un feedback negativo (sempre sull'operato!) senza ridurre l'efficacia.

### **Miti a proposito del feedback**

#### **1) È pericoloso o sconsigliato dar feedback positivi.**

È pensato e messo in pratica in alcune aziende di tipo padronale o condotte da manager con forte esigenza di affermazione, dove si fa equivalere il riconoscere il buon operare delle persone a indebolire la propria autorità, a concedere potere agli altri, ad elevarne le pretese.

Chi lo pensa ha spesso difficoltà a dire "no" a richieste delle persone. Egli allora elimina (o pensa di eliminare) il rischio di richieste non riconoscendo niente di positivo nel lavoro che viene svolto. È un atteggiamento in via di estinzione.

**2) Dar feedback negativi può fare male alla persona**, per cui non diamoli anche quando sarebbero necessari o addolciamoli, indebolendone l'impatto.

Lo pensa, in questo caso giustamente, chi tende a dar feedback alle persone piuttosto che al lavoro svolto da esse (pur essendo sempre disponibile l'opzione Persona-Operato).

Avviene allora che la persona che riceve un debole feedback negativo, o non lo riceve affatto, resti confusa da questo comportamento. Ne risulta indebolita la capacità di autocorrezione. O semplicemente succede che questa persona possa incorrere, nel futuro, in situazioni ancora più sgradevoli di quelle che si voleva evitarle. Se nessuno mi dirà che trattare male i miei colleghi (clienti, fornitori, capi, collaboratori) non va bene in questa organizzazione, potrebbe costarmi molto caro nella prossima, dove questo non è tollerato.

**3) Le persone adulte, mature, sicure di sé non hanno bisogno di feedback** positivi, a volte neanche di negativi.

In questa linea di pensiero, quando viene ammesso che il bisogno di riscontro esiste si assume però che la persona sia sufficientemente matura per darsi feedback in modo autonomo, sia nella forma positiva che negativa. (**autofeedback**).

AmMESSO che sia vero, il dare feedback a sé stessi ha questi inconvenienti, in ambito aziendale:

- il feedback positivo vale meno, in termini di soddisfazione, se viene da sé stessi

- il feedback negativo tende a essere eccessivo e spesso è diretto a sé come persona, piuttosto che su quel che si è fatto ("che incompetente sono come venditore, progettista etc.).
- l'autofeedback non è mai così certo e quindi chi se lo dà può rimmetterlo in discussione, cominciando da capo il processo.
- Darsi feedback consuma tempo e energie, che pagherà l'efficienza personale e aziendale.

## IL BISOGNO DI PARTECIPAZIONE

Invito il lettore a pensare se gli sia successo di trovarsi in un gruppo, per motivi di lavoro o personali, e di notare l'insistente tentativo di qualcuno di dare il proprio contributo a forza. Anche quando non richiesto. Anche quando non necessario.

### **PARTECIPARE è un bisogno di relazione . Nel senso stretto di avere una parte.**

Se abbiamo partecipato ad un evento di qualunque tipo guarderemo le fotografie o i resoconti di quell'evento occhio (e spirito) diverso da chi osserva insieme a noi, senza però avervi partecipato. In noi potrebbe esserci un accurato interesse nei particolari delle documentazioni, negli altri emergerà rapidamente un senso di indifferenza e di noia.

Avere dato un consiglio ad un collega su come svolgere un lavoro ci fa sentire in parte responsabili dell'esito di quel lavoro, nel bene e nel male.

La differenza in questi atteggiamenti è causata dall'aver avuto una parte negli eventi. Avere una parte dà il senso di APPARTENENZA a un gruppo: potrò dire e sentire di appartenere a un gruppo (amici, reparto, azienda) quando avrò avuto una *parte pratica, attiva e riconosciuta in quel gruppo*. Fino a quel momento sarò esterno, psicologicamente, al gruppo. Anche la parte che la persona si dà (o riesce a darsi) può essere *negativa o positiva*. Una parte negativa, ad esempio, è quella del lavativo del gruppo.

Chi la pratica trova in questo modo una sua collocazione operativa nel gruppo, nonostante sia foriera di feedback negativi.

Preciso come **partecipare** sia un *evento puntuale*, mentre **appartenere** è un conseguimento permanente, almeno in un intervallo di tempo. Il conseguimento permanente dell'appartenenza è ottenuto attraverso una sequenza di eventi puntuali di partecipazione; spesso è sufficiente un singolo evento.

Difendiamo i gruppi in cui abbiamo avuto una parte. Difendiamo anche i lavori e le operazioni in cui abbiamo avuto parte. E la nostra attenzione alle cose di cui abbiamo avuto parte è più elevata. Nel mondo aziendale questo aspetto emerge in modo evidente. È il caso di progetti, idee, iniziative di altri che vengono imposti a chi ad essi non ha partecipato. Spesso non sono attuati e seguiti con la necessaria attenzione e se si dimostreranno efficaci lasceranno le persone piuttosto indifferenti. Quando gli stessi progetti o iniziative si evolvono negativamente si leva una schiera di detrattori, il cui atteggiamento di fondo va dal cinismo alla aggressività nei confronti degli autori di quei progetti. In casi limite ho notato qualche malcelato compiacimento nel vedere che le iniziative degli altri non funzionano, anche se poi ne derivano conseguenze negative per gli stessi che si compiacciono o per l'azienda che paga gli stipendi di tutti gli attori in gioco.

A volte buone idee provenienti da altri resteranno senza un sufficiente utilizzo, bloccando importanti possibilità di essere sviluppate. È la sindrome conosciuta in gruppi di ricerca americani come *NIH-Syndrome* (dove NIH è l'acronimo di Not Invented Here, con cui vengono svalutate conclusioni o risultati ottenuti da individui o gruppi esterni al gruppo in questione).

Come esemplificazione di scarsa collaborazione da non partecipazione, segnalo il caso delle procedure informatiche. A volte sono concepite da specialisti non appartenenti fisicamente al gruppo di persone che le deve eseguire. Se ci saranno problemi applicativi, è difficile che verranno segnalati tempestivamente, se non quando abbastanza gravi da produrre un effetto su chi ha pensato e imposto le procedure. Ancora difficile è che qualcuno del gruppo che "subisce" la procedura si adoperi per dare un contributo di soluzione o di miglioramento.

Se un lavoro, una iniziativa, una decisione non è sufficientemente certo, definito, attuabile, può essere utile il *coinvolgimento* degli altri.

Il coinvolgimento non si ottiene con un discorso commovente o entusiasmante, o indimenticabile. Non è il prodotto del carisma di qualcuno.

Il coinvolgimento più operante viene dall'aver preso una parte in un gruppo e in alcune sue attività.

## CONSIDERAZIONI SUL BISOGNO DI PARTECIPAZIONE

### 1) Il bisogno di partecipazione è soddisfatto, a volte, con piccoli contributi.

Avere costruito una parte pur piccola di una macchina, essere stato per poco tempo membro operante di un gruppo o semplicemente aver dato un consiglio, sorte l'effetto di farci sentire quella particolare attività come *nostra*. Agli effetti della soddisfazione di questo bisogno non si pone un problema di *quantità* di partecipazione, quanto della *presenza* o meno.

2) **Se imponiamo la partecipazione**, magari animati dalle miglior intenzioni, il coinvolgimento non funziona. Il bisogno di partecipazione è soddisfatto quando risponde a una richiesta dell'altra persona. "Sabato mattina lei dovrà assistere alla nostra riunione" soddisfa in modo diverso da "Come ci ha chiesto, sabato mattina la aspettiamo alla nostra riunione".

3) **La promessa di una partecipazione futura** (soddisfazione posticipata del bisogno) equivale a soddisfazione *zero* del bisogno di partecipazione.

"Mi faccia fare questo lavoro da solo, che faccio prima. La prossima volta mi servirò del suo aiuto". È a volte necessario, e aziendalmente funzionale, agire in questo modo. Il bisogno però resterà e condiziona la persona da subito, perchè come tutti i bisogni relazionali deve avere soddisfazione **qui ed ora**.

### 4) Soddisfare il bisogno di partecipazione è costoso.

Costa economicamente, oppure porta via tempo. In alcuni casi far partecipare può *indebolire* i risultati finali. È il caso di una buona proposta che subisce alcuni "miglioramenti" (almeno presentati come tali) di altre persone spinte dal bisogno di metterci dentro qualcosa di proprio. A volte resta ancora una buona proposta, con qualche elemento peggiorativo aggiunto.

Magari funziona lo stesso, per cui non è avvertibile in modo netto l'effetto distorsivo della partecipazione. Alcuni accordi sono derivati da un processo simile, presente anche nella formazione delle leggi.

Gli altri bisogni di relazione, ascolto e riscontro, **non hanno costo**: l'ascolto è gratuito, il feedback è costoso ma è dato per scontato, perchè il lavoro in sé lo richiede e va dato al di là del bisogno relazionale che vi è associato.

La partecipazione, invece, costa sempre, in qualche termine.

La decisione di soddisfare il bisogno di partecipazione va adottata dopo una **analisi costi/benefici**: *il lavoro che sto per fare richiede un coinvolgimento vigilante e attivo di quella persona? Se sì, e in modo importante, posso pagarne il costo?*

5) Far partecipare (cioè dare una parte) implica una **cessione del proprio potere**. Nella nostra cultura questo è associato a perdita di qualcosa di personale e percepito come un indebolimento di sé, nella relazione. È una cessione più facile in culture diverse, meno individualiste.

Ad esempio, ci è difficile far parlare un altro (parlare è una forma di partecipazione ambita secondo i nostri criteri), quando siamo lanciati nelle nostre argomentazioni e stiamo sperimentando che queste argomentazioni stanno avendo successo. In genere, più alto è il successo sociale del nostro discorso più siamo motivati, a volte in modo compulsivo, a proseguire.

6) Va sempre bene far partecipare. **Questo è un mito**. Dipende dal fine e dal costo. Quando partecipare diventa una liturgia, un rito fine a sé stesso, diviene una distrazione di energie dal lavoro reale e indebolisce gli obiettivi per cui l'organizzazione esiste.

A volte i nostri circoli di qualità, adottati sull'esempio dell'operare manifatturiero giapponese, assumono la caratteristica di eventi e processi rituali, implementati in omaggio a un valore superiore (il lavoro di gruppo) o asserviti a convinzioni di natura ideologica. La partecipazione in questo caso diviene necessaria al processo in sé o alle convinzioni ideologiche diffuse in azienda. In questo caso non è vissuta come una soddisfazione ad un bisogno di relazione né come funzionale alla qualità dei risultati aziendali.

Dalla mia esperienza di collaborazione con aziende nipponiche (Toshiba, Matsushita e piccole aziende che operavano per il Nippon Telegraph and Telephone) ho ricavato una ipotesi esplicativa della relativa facilità a partecipare propria dei lavoratori giapponesi: la loro cultura ha una più acuta percezione dei limiti dell'individuo, rispetto alla nostra. Il singolo direbbe che se qualcuno lo può aiutare è comunque desiderabile, dati i limiti delle sue conoscenze, capacità, energie.

7) **Il non partecipante può diventare critico, ossessivamente analitico**, svalutativo, sempre alla ricerca di un modo innovativo con cui trovarsi la sua parte. Sommato tutto, può anche essere un ruolo utile, permette di verificare e di mettere alla prova le decisioni che vengono prese. Per il gruppo però, non per la persona in oggetto; di ciò va tenuto conto, perché questa persona non sia sottoposta ad un eccesso di frustrazione legata alla mancanza di una parte.

## UNA SINTESI E UNA CONCLUSIONE

Questa teoria dei bisogni relazionali ha uno scopo specifico e pratico: *permettere di trattare gli aspetti di relazione nell'organizzazione in modo rapido, poco costoso, efficiente*.

Lo spirito di fondo con cui è stata costruita è quello di dare il giusto spazio agli aspetti di relazione, perché gli aspetti di contenuto, di sostanza, possano avere successivamente una più forte e importante dose delle nostre attenzioni e delle nostre energie. Sarà quindi più facile concentrarsi sulle ragioni per cui l'organizzazione esiste: progettare, produrre, elaborare, rispondere....

Questo approccio può configurarsi come un **modello di gestione delle risorse umane**, nel senso che intende valorizzare le risorse potenziali delle persone, per il cui dispiegamento devono verificarsi condizioni adeguate, fra cui la soddisfazione dei bisogni relazionali.

Le forme in cui si manifestano i tre bisogni di relazione che abbiamo descritto e le modalità con cui vengono soddisfatti sono caratteristici e differenti per ogni singola azienda e ne costituiscono il clima umano.

Alcune persone, in base a questo clima, decidono se restare in quell'azienda o cercare altri climi.



Figura 3: *I Bisogni Relazionali, osservabili comportamentalmente, sono collegabili a esigenze di tipo intrapsichico.*



# Sindromi culturali dei gruppi

**Quando si sviluppano dinamiche patologiche che portano a conflitti critici**

Tratto da “*Diversity Management*” di Castellucci, Martone, Minelli, Rebora e Traquandi, Ed, IPSOA, 2009

Pur con le precauzioni di tipo ermeneutico, valutativo e trasformativo che abbiamo evidenziato, l'esperienza ci porta ad individuare alcune configurazioni di una cultura organizzativa che possono essere indesiderabili o foriere di tali problemi pratici da rendere utile una loro trattazione. Le abbiamo definite come le quattro sindromi culturali. Come ogni sindrome non sono la malattia; è un corpo complesso e non sempre coerente di segnali che però possono essere preziosi per darci in tempo ancora utile la possibilità di evitare una loro degenerazione patologica. Questa sarebbe nociva per l'organizzazione intesa questa volta in senso economico e rende allora necessaria l'adozione di alcune misure di profilassi o di correzione.

### ***La sindrome di isolamento***

Consiste nel ritenere che la propria cultura sia priva del contatto con ogni altra cultura o se lo fosse non ne sarebbe in nessun modo influenzata e quindi dispensata dal tenerne conto. In altre parole, una sorta di sindrome di autosufficienza.

Alcune imprese arrivano a pensare che se da un punto di vista funzionale sono integrate in un sistema interconnesso, da un punto di vista culturale hanno tutte le risorse e le caratteristiche per poter fare a meno dell'interazione e dell'apporto di altre culture.

In una azienda di componentistica elettronica una divisione si riteneva in diritto di ignorare ogni contributo che poteva ricevere e anche dare alle altre divisioni, tranne le informazioni strettamente dovute dalla meccanica organizzativa.

Pur essendo consapevole di vivere in un sistema di cui era una parte e al cui fatturato doveva contribuire, peraltro in modo decisivo, riteneva che l'isolamento splendido in cui viveva le avrebbe permesso di continuare comunque nel proprio successo; questo anche se l'impresa nel suo complesso fosse arrivata al collasso, rischio peraltro non escludibile.

A fronte dell'osservazione che il destino era comune, l'atteggiamento era di non dipendenza: "possiamo fare uno spin off, trovare un acquirente" che non poteva non desiderarli, "diventare polo di aggregazione di altre entità esterne" e da tutto traspariva una completa indipendenza psicologica (ma non operativa) dalle altre divisioni.

Nella forma esteroflessa, queste organizzazioni a volte impongono la loro cultura. Nella forma introflessa diventano impermeabili ad ogni cultura in una forma di arroccamento, comunque sempre in modo unidirezionale.

Se il lato positivo di questa cultura dell'isolamento è quello di permettersi una grande efficienza e creatività, per il fatto di non essere continuamente obbligata a confrontarsi con l'esterno e per questo poter dedicare il massimo delle proprie energie a se stessa, il lato critico è nel ridurre drasticamente o annullare la sensibilità percettiva verso gli eventi esterni di tipo economico e sociale, al punto di trovarsi autoesclusa dai processi che ne determineranno la splendida fine. DEC (Digital Equipment) avrebbe potuto imputare la repentina scomparsa di un brand per lungo tempo glorioso nel mondo dei computer ad una sorta di sindrome di isolamento, che non fu sicuramente la sola causa ma un'importante concausa.

Apple Computer di converso sembrò essere capace di restare aperta alle culture organizzative esterne pur mantenendo strategie proprie e a volte atipiche.

La stessa IBM (Rodgers, 1987), nonostante la possibile tentazione di questa sindrome di isolamento se ne vaccinò al punto di cambiare parti della propria cultura prima che il mondo esterno ne sancisse l'obsolescenza.

La cessione della propria attività nei Personal Computer alla cinese LENOVO non sarebbe stata possibile in una cultura di isolamento.

### ***La sindrome di onnipotenza***

Consiste nel ritenere che ogni azione e risultato sono possibili. Il che non vuol dire che i risultati saranno raggiunti, mancare l'obiettivo è contemplato in questa sindrome. L'assunto è che con gli strumenti, acquisibili, e le condizioni, creabili, si può governare il flusso degli eventi nella direzione che l'impresa decide. E' solo un problema di mezzi, fra cui le conoscenze.

In questa cultura la tensione è verso la ricerca delle risorse (input) e il progetto di processi adeguati per rendere possibile quello che ci si prefigge. Con le condizioni e le risorse adatte, il risultato, l'output, è ottenuto. I termini utilizzati sono quelli degli schemi a blocchi della teoria dei sistemi.

Il processo alla base della sindrome di onnipotenza è quello della *reificazione* (vedi Baumann). Con la reificazione si rende dapprima *cosa* ciò che ha una vita propria, un'indipendenza di decisione non coercibile, la parziale ingovernabilità tipica dei fenomeni umani verso cui la risposta più adeguata è forse l'accettazione e il rispetto che è dovuto a ciò che è vitale. Poi si applica l'esercizio di potenza.

Il potere è sulle cose, non le persone. Infatti quando ne tentiamo il governo le chiamiamo "risorse"; umane, sì, ma sempre risorse alla stregua di quelle naturali.

Anche il concetto di capitale umano e intellettuale nasconde una reificazione che permette di avere il quadro mentale necessario al loro utilizzo, pur attraverso altre risorse, ad esempio il denaro. Persino le teorie della motivazione per la maggior parte dei casi presuppongono una reificazione del comportamento umano in termini di meccanismo da controllare (nel senso anglosassone del termine, che non si limita a monitorare). La giustificazione dell'onnipotente potrebbe essere: "ma l'uomo è fatto di ossa e di carne, cioè cose, e anche i pensieri potrebbero un giorno essere ridotti a complessi meccanismi di neuro ricezione e elaborazione biochimica. Il DNA è pur sempre un'elica proteica". E' vero e innegabile ma non solo, queste *cose* hanno anche una dimensione che eccede questa visione deterministico-probabilistica: è il mistero delle reazioni umane quando ci appaiono incontrollabili.

Una cultura onnipotente è a volte quella di aziende che ricorrono al disegno organizzativo o al reclutamento delle persone *giuste* o alla incentivazione economica come strategie di conseguimento dei loro fini.

Il meccanismo di causa ed effetto è il secondo decisivo postulato per poter sviluppare la propria potenza su tutto.

Il vecchio detto dei medici di campagna "io li curo e Dio li guarisce" ci ricorda quanto questa sindrome fosse già nota. Il nostro management a volte non è ancora arrivato alle evidenze del medico in lambretta e crede che con strumenti più potenti e maggiore intensità di azione possa governare l'impresa.

Il versante positivo di questa cultura è che l'azienda è sempre incentivata sia alla ricerca che all'innovazione, cioè degli strumenti che rendono più potenti.

Il lato rischioso, che può portare a patologie spesso serie e durevoli, è che le persone "cosificate" tendono a deresponsabilizzarsi e a ridurre il senso di appartenenza.

### ***La sindrome di invincibilità***

Questa sindrome non implica necessariamente la vittoria, anzi può portare ad affrontare la cocente sconfitta.

La cultura dell'invincibilità trasforma ogni evento e processo organizzativo in una battaglia in cui vi è un nemico da sconfiggere: i concorrenti, i sindacati, i padroni, la demotivazione, la resistenza al cambiamento diventano tutti nemici. Il medico dovrebbe sconfiggere la malattia e il governante illuminato la povertà. Il processo è simmetrico a quello di reificazione, lo possiamo definire di *animazione*. E' il conferire una vita, anche emotiva, a realtà che hanno invece una natura prevalentemente meccanica.

Il triangolo delle Bermuda sembra godere di questa proprietà, e non lo mettiamo in discussione. La crisi senza pietà o il terremoto stragista possono anche essere ottime aperture giornalistiche per vendere un prodotto, l'informazione, che può essere povero ("oggi non è successo niente, nessuna nuova buona nuova" non farà vendere molto). Ma la perversione del capitalismo non è un modo molto funzionale per affrontare la crisi finanziaria.

Alcune convention di venditori hanno spesso questa funzione animatrice, si pensa per creare motivazione e dare energia; tuttavia sappiamo da molto tempo come l'eccitazione delle folle attivi processi di cui si perde il controllo, è la sociologia dell'assalto ai forni di manzoniana memoria.

Il lato critico della invincibilità è la difficoltà a fermarsi quando si è raggiunto l'obiettivo, che è un problema sia in campo economico che militare.

Tsahal, l'esercito israeliano, coltivò per un certo tempo questa sindrome (che forse era più un'illusione dei civili e dei media). La battaglia del Kippur rimise le cose a posto: le battaglie si perdono per questioni di mezzi, tempi, informazioni, uomini intesi in questo caso in senso numerico, sentirsi invincibili non garantisce l'esito. La guerra fu poi vinta....

La cultura militare americana adotta il termine di *missione da compiere* più che di draghi da sconfiggere, teme l'invincibilità. E' bene fermarsi quanto prima, i nemici di oggi possono essere i clienti di domani, meglio ammazzarne il meno possibile. Se l'espressione è troppo cruda è reificabile in "perdite". Von Braun passò dalla parte dei vincitori quasi il giorno dopo per continuare il suo lavoro presso il conquistatore, ma la cultura americana non è di conquista checché se ne dica con troppa disinvoltura, dimentichi dei veri conquistatori.

Le nostre aziende medio - piccole tendono ad avere una cultura più onnipotente che invincibile, le grandi Corporation a volte mostrano l'orientamento opposto. Sono entrambe generalizzazioni, abbiamo anche i contro esempi.

Il lato virtuoso di una cultura dell'invincibilità è che l'appartenenza all'organizzazione è molto più facile e anche la *retention* è meno problematica nelle aziende che *animano* (anche se non sempre vincono), ammesso che trattenere le persone in azienda sia un obiettivo desiderabile e per noi non lo è.

Per inciso, le culture onnipotenti applicano invece la retention con il denaro e le promozioni: la persona super pagata resta, fisicamente, anche per non veder svanire il valore delle proprie stock option se astutamente vincolate alla sua permanenza. Se credete nello spirito la sua anima è già altrove, se siete più secolari si aliena la sua motivazione. E se siete fortunati, dopo sei mesi circa il corpo si ricongiunge all'anima nel posto in cui aveva deciso che sarebbe andato prima di essere trattenuto.

Ancora una volta, il parametro non è il tasso di vittoria, l'invincibilità è uno stato della mente. Potremmo quasi assumere che non vi sia una stretta correlazione fra cultura organizzativa e successo aziendale, a meno che non possedessimo noi stessi una cultura reificatrice.

La cultura Diesel è una cultura invincibile, nei nostri termini, anche se l'impresa Diesel è organizzata secondo criteri a forte impronta deterministica di tipo anglosassone, ed è anche vincente. Ma alcune aziende decotte (ed in questo caso è salutare non fare nomi, perché alcune sono tenute in vita in modo artificiale con soldi non propri) possono avere una cultura dell'invincibilità e non parliamo di Italia, solamente.

### ***La sindrome del Group Think***

Il termine è di difficile traduzione ed è dovuto al lavoro di Irving Janis, (Janis, 1992) che la individuò come una delle più pericolose modalità di pensiero gestionale per le imprese americane, che può estendersi all'esercito e al sistema politico di quel Paese.

Il Group Think potrebbe esser definito come una cultura talmente organica, armonica, unificata e compatta da pensare ed agire come un sol uomo. Il dissenso non avviene perché in un corpo sano nessuna parte agisce in modo contrastante o incoerente con le altre, l'intelligenza collettiva previene o cura in tempo reale il contrasto fra visioni, obiettivi e pratiche entro lo stesso organismo.

Alcune scuole di management danno un'importanza estrema alla coerenza, come criterio per decidere le azioni da intraprendere, o all'allineamento valoriale come la misura di adeguatezza di un dirigente. Questa combinazione è un fattore di fertilità del Group Think.

Osiama affermare che non vi sono versanti positivi del Group Think, forti delle convinzioni e del lavoro di Janis che tende a individuare il fenomeno sul nascere e ad adottare interventi immediati perché sul nascere venga stroncato. Però attrae molto alcuni imprenditori e soprattutto manager.

Il versante negativo potrebbe essere riassunto nel concetto di Pensiero Unico.

In alcune imprese giapponesi, secondo Drucker (Drucker, 1978), quando tutti sono d'accordo di adottare una certa iniziativa, persino produrre un certo prodotto, questo non viene fatto e la decisione viene fatta cadere. E' necessario un elemento di contrasto.

In una azienda di *yes-men* (così li voleva il loro Amministratore Delegato, almeno a livello del comitato di direzione) individuammo la figura di un battitore indipendente, il quale non teneva in conto l'opportunità politica, in senso interno, delle sue prese di posizione: era un puro *reificatore* a cui interessava solo il risultato, il mercato, la concorrenza.

Questo *no-man* (che non era di tipo contro-dipendente, ma piuttosto assumeva la forma del libero pensatore) risultava ovviamente sgradito ai colleghi del comitato e spesso attaccato dallo stesso AD che lo aveva assunto. In tempi di crisi, quando tutti i direttori furono invitati a autoridursi lo stipendio, in alcuni casi a lasciare l'organizzazione, il nostro uomo del libero agire restò intoccabile, come la sua retribuzione. Curiosamente, non si sentiva affatto libero ma fortemente vincolato alla *verità del business*, come la chiamava. In questi casi veniva evitato il Group Think, che nelle sue degenerazioni estreme assume la forma dell'Effetto Setta.

Si rimanda al sistematico lavoro di Janis la elencazione del quadro sintomatologico del Group Think. Qui ci preme osservare come tale sindrome, che può albergare in ogni cultura d'impresa, sia da tenere sotto controllo.

### **Come agire in presenza delle quattro sindromi**

A questo stadio lasciamo al lettore l'intuizione diagnostica, ovvero da quali segnali intravedrebbe una ragionevole possibilità di queste sindromi.

In genere queste sono mutuamente escludentesi, ma possono essere compresenti. Il che ci farebbe pensare all'esistenza di diverse culture organizzative più che di simultanee criticità entro la stessa cultura, ma tratteremo il tema delle *sottoculture* successivamente.

Daremo di seguito alcune indicazioni di tipo euristico su come ridurre, se fortunati eliminare, una determinata sindrome culturale.

#### ***Affrontare la sindrome da isolamento***

La soluzione più ovvia e statisticamente più praticata è quella della *Rotation*, una pratica aziendale che sembra essere utilizzata come una panacea preventiva e curativa verso diverse degenerazioni intrinseche ai sistemi organizzativi. Disturbare o rompere la struttura di un gruppo può evitare l'isolamento. Rimane il problema del costo di questa strategia, sia logistico che umano, ma molte aziende la praticavano con sistematicità; IBM cambiava i propri capi quasi a qualunque livello, entro un tempo di circa due anni, a volte meno.

Personalmente abbiamo provato la tecnica della *geometria variabile*: strutturammo il lavoro in modo che richiedesse in certe fasi una configurazione ordinaria, quella che il gruppo aveva consolidato in quattro anni di intenso lavoro, allora la *famiglia* era al completo (quaranta persone). In altre fasi il lavoro richiedeva una configurazione a sottogruppi, per poi riunirsi.

Le fenomenologie del gruppo plenario e dei sottogruppi furono sostanzialmente diverse. A volte la geometria a sottogruppi sospendeva, pur temporaneamente, situazioni molto critiche in plenaria in cui sembrava che il mondo esterno non esistesse. La transizione plenaria- sottogruppo-plenaria fu salutare agli effetti che stiamo trattando.

Una variante interessante della geometria variabile, che è meno invasiva della Job Rotation, del cambio di leadership o dei membri di un gruppo di lavoro, è quello del periodo sabbatico interno. Un caso emblematico fu quello di una multinazionale con quartier generale in Italia e diversi centri di servizio e distribuzione in quattro continenti. In questo quadro di lavoro fortemente interconnesso il Customer Service di Boston, che gestiva l'intera area commerciale degli Stati Uniti, aveva sviluppato un sorta di sindrome di isolamento verso il quartier generale italiano. Il potere formale, in Italia ma anche negli USA, non era mai veramente riuscito a scalfire questo muro; il livello di dipendenza operativa di Boston dall'Italia era totale: i clienti americani ricevevano in ultima istanza quello che veniva dall'Italia ma lo spirito del customer service era: "fuori di noi, nessuno".

Il responsabile di Boston inviò allora una fra le più ferventi sostenitrici dell'isolamento per tre mesi presso la sede italiana, il famigerato customer service centrale chiamato a Boston il FCCS, dove F non è l'iniziale di Famigerato.

Al suo ritorno spiegò ai colleghi come andavano le cose "dall'altra parte", quali inconvenienti causassero alla casa madre alcuni comportamenti del centro operativo di Boston e, soprattutto, come si vive dalla parte di chi sente le pressioni e le richieste provenienti da quattro continenti.

Fece proprio un valido lavoro pedagogico, anche severo e non costò nulla all'azienda.

L'isolamento era rotto, probabilmente per sempre e il paladino di questa missione fu proprio quella donna. Da un punto di vista osservabile, cioè organizzativo, nulla cambiò a Boston e probabilmente nemmeno la cultura locale.

### ***Affrontare la sindrome di onnipotenza***

E' una condizione più difficile della precedente.

In caso di onnipotenza l'antidoto di principio sarebbe la *riumanizzazione di ciò che è stato reificato*.

Non esistono ricette deterministiche, per l'appunto onnipotenti, ma le situazioni in cui la dimensione umana emerge, dai momenti ludici alla sofferenza per le ragioni esistenziali, possono avere un influsso positivo nell'attenuare questa sindrome.

A volte alcuni eventi che fanno uscire dall'organizzazione, come ad esempio una trasferta collettiva, soprattutto se destrutturata, producono questo effetto.

Le convention, i meeting di lavoro fuori sede sono come la gita scolastica, eventi in cui possono essere lasciati emergere aspetti compressi dalla pressione dell'ambiente operativo ordinario. "Anche il capo è umano, suo figlio non l'aveva ancora chiamato a mezzanotte ...".

Entrare in contatto con ciò che non segue la logica delle macchine, che è inesplicabile alla luce di un determinismo organizzativo e persino comportamentale è un modo per depotenziare l'onnipotenza. La vita organizzativa è ricca di situazioni che manifestano questa logica non logica, che spesso attraversano l'azienda a livello delle dicerie, dei gossip incontrollabili. La testimonianza in prima persona di chi si è trovato in una di queste situazioni umane può essere più efficace, soprattutto se riveste una carica importante. Il direttore di una delle più prestigiose scuole di management francesi, alla fine di un corso biennale per alti potenziali, fece una lezione conclusiva sull'importanza di essere uomini e donne prima che dirigenti, sulla supremazia della vita privata su quella professionale. Sembrò un parziale screditamento di un duro e costosissimo percorso di formazione, ma detto da una persona di elevato carisma produsse un effetto notevole sul senso di onnipotenza che tendevano ad acquisire quei supermanager proprio per quel tipo di formazione. E parlava per esperienza personale.

Può aiutare in questo caso considerare i limiti dell'*Homo Economicus* (Brockway, 1993).

### ***Affrontare la sindrome da invincibilità***

E' più complessa della precedente: l'onnipotenza ha a che fare con la meccanica ed è abbastanza facile rompere o allentare l'impalcatura quando è disfunzionale. Al contrario, proprio il vigore intrinseco al processo di animazione che porta alla invincibilità è più difficile da far rientrare perché quando ci si prova si prospetta una perdita di energia, di stimolo, di protagonismo.

Aver fatto parte di una battaglia, essere i veterani di una sconfitta (quando a vincere è l'avversario) può rendere talmente memorabile la vita organizzativa al punto da non accettare la riduzione all'ordinarietà, alla evidenza delle cose. "Il lavoro è solo lavoro", sapeva dire una persona che lavorava, con grandissima efficienza e minimo stress, in un contesto di invincibilità associata all'accerchiamento. Se ne era personalmente vaccinato, ma non è un atteggiamento facile, la cultura invincibile si sente superiore a quella onnipotente. E soprattutto, non fa cadere nessuna sfida, anche quando la sfida non è stata lanciata, per cui cercherà di vincere anche con voi.

Il contatto estremo con la durezza e oggettività delle cose può essere di aiuto, ma non è possibile produrlo in modo artificiale.

E' sgradevole e poco estetico dirlo ma la finitezza degli esseri umani, la malattia, la crisi economica reale (non quella percepita), l'incontro/scontro con gli altri possono avere un effetto sanificatore.

Fra tutti, l'insuccesso. Eric Berne produsse la sua teoria dell'Analisi Transazionale come risposta al ripetuto e quasi ostile rifiuto della comunità degli psicoanalisti californiani di ammetterlo nel loro esclusivo entourage. Dobbiamo a quello scacco umano e professionale il fatto che Berne non sia stato l'ennesimo psicoanalista operante a San Francisco. Nel momento in cui smise la sua battaglia arrivò la "cosa", la nuova teoria.

L'esercito israeliano fu rinforzato dalla sconfitta iniziale dell'attacco del Kippur e aggiornò in modo salutare le proprie visioni di sé, oltre che il proprio armamento. Recentemente l'ufficio studi di una grossa banca, ponte di comando di un'armata invincibile, parlando del dopo Lehman Brothers visto come l'avvio della crisi dei *subprime*, disse: "abbiamo visto in faccia la morte, ora cominciamo a lavorare sulle cose che contano". Si spera questa volta con i piedi per terra.

Di nuovo, sarebbe esiziale produrre artificialmente un evento simile. Creare le difficoltà in modo strategico produce inesorabilmente comportamenti opportunistici. In genere ci pensa la provvidenza degli eventi a fornire questi *doni* di bagno di realtà, ma devono essere i vertici, al limite lo stesso Amministratore Delegato, a offrire la lettura delle cose in questa chiave.

La cultura giapponese, in cui è previsto in diversi corsi universitari un seminario sulla morte, probabilmente si immunizza alle sue radici. Nella sua drammaticità, la conclusione della seconda guerra mondiale non ha cambiato la cultura giapponese, che ne è anzi, a mio vedere, uscita rafforzata e perfezionata, ma l'ha privata di quella piega euforica che si era generata e aiutato il successivo sviluppo economico e soprattutto sociale del Paese.

### ***Affrontare il Group Think***

Il lavoro di Janis è prodigo di precise strategie di intervento e di correzione verso questa fenomenologia, che evidentemente preoccupa la cultura manageriale americana più di ogni altra, sia perché è per sua natura più sensibile che esposta al rischio di un pensiero unico.

Da parte nostra sembra utile segnalare una strategia quasi sempre efficace all'apparire dei primi sintomi, allo scopo di evitare una degenerazione verso questa sindrome. Potremmo sintetizzarla nell'*effetto torre di Babele* (Levi della Torre, 2003). La confusione delle lingue, che non permise l'impresa di edificare un ponte fra terra e cielo fu un dono che Dio fece agli uomini, più che una punizione per la loro audacia e aggressività.

Le lingue divenute diverse causarono incomprensione, malintesi e necessità di traduzione, che per la sua natura è un tradimento e fonte di dubbio: "Una parola Egli ha detto, due ne ho udite" (Salmo 62,12).

Introdurre nella cultura a rischio di Group Think una massa critica di esponenti di altre culture è allora la costituzione di questo Effetto Babele: le differenti interpretazioni costringeranno a confrontarsi con il fraintendimento e grazie a questo sarà evitato un unico pensiero.

Il suggerimento è parecchio contro-intuitivo ma è anche intuitivo il rischio di una unica visione delle cose: creiamo allora il *misunderstanding*!

# **L'approccio Scatola Nera (Black Box) alle relazioni professionali**

di Patrizia Castellucci e Luciano Traquandi



## Introduzione.

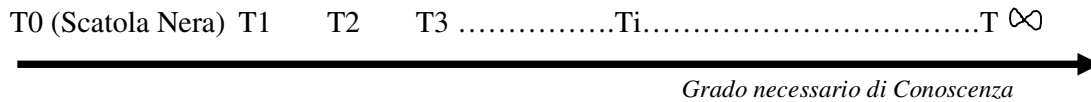
### *Inquadramento e contestualizzazione del concetto di Scatola Nera*

Le differenti teorie, modelli e prassi di gestione delle risorse umane possono essere collocate su di un asse che chiamiamo “grado necessario di conoscenza”.

Con *grado necessario di conoscenza* intendiamo quanta conoscenza delle caratteristiche delle persone (o dei gruppi) è necessaria, in estensione e profondità, ad una determinata teoria per potersi applicare alla realtà che studia: le dinamiche delle persone e dei gruppi di persone in ambito organizzativo.

In particolare, quanto è necessario conoscere degli altri per poter fornire a chi adotta quella teoria un corpo di indicazioni operative, nell'intento di aiutarlo a comprendere e a gestire la dimensione “umana” del lavoro, cioè quella che non è meramente spiegabile e gestibile attraverso le discipline organizzative, economiche, giuridiche, tecnologiche.

Rappresentiamo questo continuum come una retta orientata:



dove  $T_i$  è una Teoria sul continuum.

Quanto più una Teoria è collocata verso destra tanto più richiede una conoscenza approfondita e estesa delle caratteristiche delle persone (le risorse umane).

Il caso estremo a destra ( $T_{\infty}$ ) è una teoria che ha bisogno di una conoscenza totale delle persone, delle regole di relazione fra di loro, del contesto spazio temporale in cui operano.

Anche se non ha una corrispondenza nella realtà osservabile, la Teoria  $\infty$  dà un'indicazione pragmatica: “più conosciamo e meglio comprenderemo e gestiremo” e la conseguenza sarà che “vale lo sforzo aggiungere elementi di conoscenza per una miglior gestione e comprensione”, al limite verso la comprensione totale.

All'estremo opposto si colloca la Teoria 0, che non ha bisogno di alcuna conoscenza delle persone, delle regole di relazione e del contesto per potere essere adottata, sia per la comprensione che per la gestione delle risorse umane.

Anche in questo caso la Teoria 0 è una Teoria “al limite”, nel senso che ad essa si può tendere in modo progressivo, rinunciando gradualmente al fattore “conoscenza”, al limite senza nessuna conoscenza della persona.

L'approccio “scatola nera” (o Black Box) è una possibile formulazione di una Teoria 0 o ad essa molto prossima.

## Impianto teorico della teoria della Scatola Nera

Questa teoria si regge su alcuni assunti e su tre definizioni operative che ne costituiscono l'assiomatica.

L'essere umano (la "risorsa", utilizzando una terminologia adottata nelle discipline organizzative) è rappresentabile come una scatola nera.

Assumiamo che "all'interno" della scatola nera vi siano informazioni che caratterizzano quella persona: la sua storia, i successi e i fallimenti per come li giudicherebbe un osservatore del mondo organizzativo, la sua motivazione selettiva verso alcuni fini o ambiti e la sua demotivazione o rigetto verso altri fini e altri ambiti.

All'interno della scatola nera vi è anche il potenziale di una persona, il corpo di capacità ad ora inespresse e inesprimibili ma che avranno o possono avere nel futuro una loro manifestazione, eventualmente incoraggiati o sfortunatamente inibiti dal mondo esterno alla scatola nera.

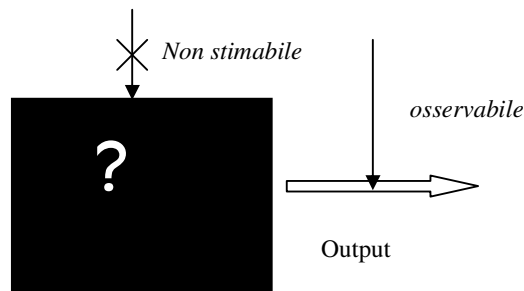
Potremmo inoltre ipotizzare un corpo di convinzioni, filtri percettivi, decisioni più o meno consapevoli, sistemi di valori che definiremmo la dimensione psicologica di quella persona.

E' anche immaginabile una dimensione della Scatola Nera che è ignota alla stessa persona che rappresenta (il suo "inconscio").

### Primo assioma:

Il primo postulato della scatola nera è che non accederemo mai all'insieme dei suoi contenuti che abbiamo descritto precedentemente. A nessuno di questi contenuti. All'interno della scatola nera non si può accedere per deduzione o per generalizzazione. In particolare, l'osservazione dei comportamenti (verbali e comportamentali) della persona non sono utilizzabili per arrivare a conclusioni o persino ipotesi sullo stato interno

Possiamo rappresentare questa affermazione come segue:



dove con output intendiamo ogni manifestazione osservabile di comportamento della persona, verbale o operativo.

Il primo assioma su cui si regge la teoria Scatola nera può essere sintetizzato nella forma :

*“Non capire (l'altro, gli altri)”*

Alcuni commenti sul primo assioma.

“Non capire” è insieme una constatazione (da nessuna osservazione dell’output, per quanto sofisticata e elaborata, si può desumere lo stato interno dalla Scatola Nera: motivazione, attitudine, potenziale...) e anche un’indicazione operativa: “tentare” di capire attraverso l’osservazione e l’elaborazione dell’output lo stato interno è inutile. Lo stato interno non è derivabile dall’output.

### **Secondo assioma: non prevedere**

Il secondo assioma della Scatola Nera è che è impossibile prevedere l’evoluzione futura dell’output (i comportamenti organizzativi). La prevedibilità è impossibile a prescindere dalla disponibilità di dati statistici sulla persona, i suoi comportamenti passati (descrizione diacronica), i suoi comportamenti in altri ambiti (descrizione sincronica). In altre parole, non possiamo “imparare” le persone al punto di poterne prevedere comportamenti futuri.

L’unico comportamento possibile resta ancora l’osservazione dell’output.

E’ interessante osservare come i primi due assiomi, indicherebbero comportamenti organizzativi che sono spesso in contrasto con la prassi delle organizzazioni: nella maggior parte vi sono persone con responsabilità gestionale di linea o intere strutture di staff, come la direzione del personale, che si prefiggono di “capire” il prima possibile il più possibile di una persona che lavora o intende lavorare nell’organizzazione e di prevederne il potenziale professionale, inclusi gli sviluppi futuri. Sistemi di comprensione della “scatola nera” del candidato o del dipendente sono proposti e sviluppati con crescente sofisticazione nella pratica della gestione delle risorse umane

Questa apparente contraddittorietà sarà esplorata nel seguito.

### **Il terzo assioma: non vi è causa ed effetto**

Il terzo assioma stabilisce l’indifferenza della prestazione (output) alla natura degli input applicati alla “scatola nera”



In altre parole, non vi è un legame di causa ed effetto fra le azioni intraprese sulla persona e i suoi successivi comportamenti, che non potremmo quindi definire reazioni o conseguenze.

Anche questo assioma contrasta con la pratica largamente adottata nelle organizzazioni di cercare con le migliori e mirate strategie di incentivazione di ottenere il cambiamento attitudinale o di prestazioni. Fra queste strategie normalmente adottate includiamo la formazione o l’uso della variabile economica come fattore determinante dei risultati.

La scatola nera, basandosi sui tre assiomi: “non capire, non prevedere, non influire” sembra costituire un modello che prefigura una deregulation totale delle più elementari leggi del comportamento organizzativo.

La domanda che ci poniamo è però relativa non tanto al gradimento che può ottenere questo approccio o alla sua diffusione nelle organizzazioni, quanto alla “potenza” di questa teoria.

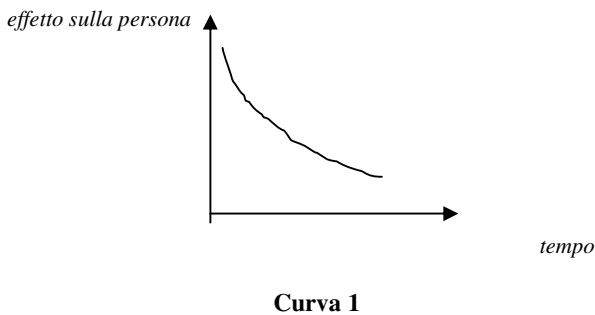
Quando è stata descritta e applicata in modo appropriato ha dimostrato delle potenzialità elevate, in situazioni di alta criticità dove ogni altro approccio gestionale falliva.

### Applicazioni della scatola nera

#### *Una “legge” della scatola nera.*

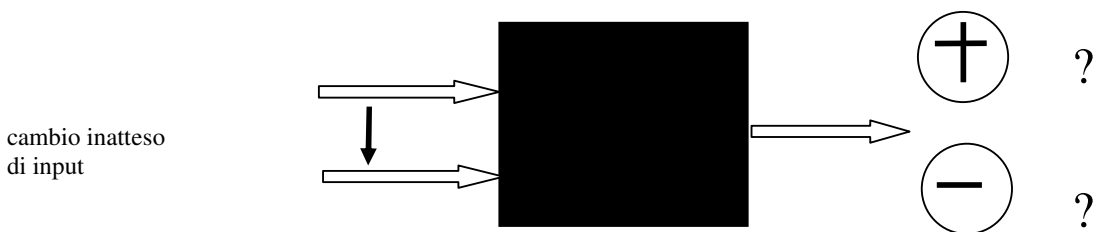
La teoria della Black Box, che finora ha escluso ogni forma di regolarità nella gestione delle persone (che potrebbe prefigurare una logica di “non gestione”), ha una sola legge che la governa.

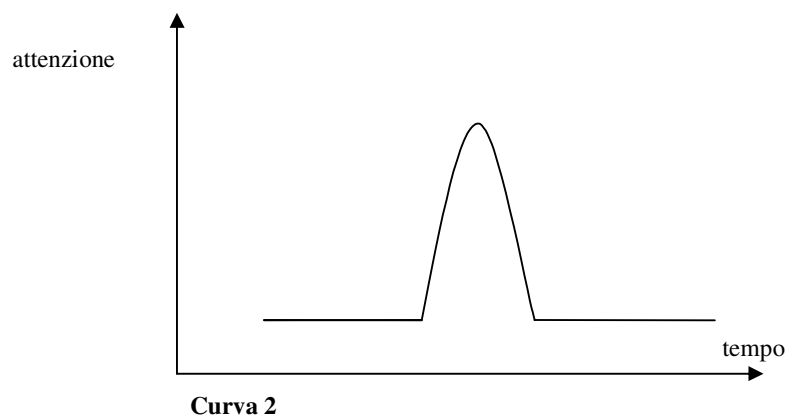
Partiamo dalla considerazione “ordinaria”, cioè non pertinente alla logica Black Box, che un “input” di qualunque tipo sulla persona (denaro, incentivo, punizione e simili), con la ripetizione della sua applicazione ha un impatto decrescente, del tipo



In sintesi, anche la migliore delle strategie è destinata, con la sua ripetuta applicazione, a produrre risultati mena efficienti, come la teoria (Skinner) e la prassi organizzativa possono confermare.

L’unica “legge” che governa la scatola nera afferma che un cambiamento “inatteso” dell’input (cioè unico o statisticamente raro per chi osservasse le dinamiche dell’esterno) produce un incremento significativo dell’attenzione della persona verso l’ambiente esterno (spike di attenzione)





La sua reazione è imprevedibile come segno, può essere positiva o negativa, ma è certo il verificarsi di uno “spike”.

La conseguenza di questa legge è che la prevedibilità dell'input produrrà un calo progressivo di attenzione da parte della persona, da cui l'importanza di disporre e utilizzare input entro una gamma ampia, per ottenere l'attenzione delle persone, anche se, coerentemente con il sistema teorico, la reazione non è in alcun modo prevedibile nel contenuto e nel segno.

### **I campi applicativi dell' approccio “scatola nera” in ambito organizzativo**

Segnaliamo i più ricorrenti:

#### **1) aumentare l'attenzione e la reattività delle persone**

In una situazione reale la condizione di scatola nera, cioè l'ignoranza degli aspetti più "interni" dell'altro (degli altri) è un fenomeno temporaneo: la conoscenza dovuta alla frequentazione sociale o imposta dalle necessità organizzative riduce fisiologicamente la componente Scatola Nera delle persone.

Con l'aumento della conoscenza dell'interno della scatola nera, tipica delle dinamiche reali, la comunicazione tende a divenire meno varia: un input, ad esempio, può essersi rivelato rischioso o negativo e quindi viene evitato, un altro input che è risultato utile viene applicato con alta frequenza, incorrendo nell'effetto di decremento esponenziale dell'effetto (curva 1).

La conseguenza delle rinunce a certi input o del superuso di altri input riduce l'effetto "spike" dell'attenzione (Curva 2) e quindi anche la stimolazione delle persone.

La job rotation periodica attuata in alcune imprese, indipendentemente dalle prestazioni delle persone che vengono spostate, è un modo per riprodurre con un atto organizzativo il contesto “scatola nera”. L'effetto è stato generalmente un incremento del livello di attenzione e la scoperta di talenti che non si erano previsti, perché stimolati in un modo più vario.

In alcune organizzazioni si è notata anche la prassi di cambiare le attribuzioni dei clienti ai venditori, per riprodurre la condizione scatola nera fra il venditore e il cliente. L'effetto era di "smuovere il sistema", generando nuove forme di opportunità, a volte anche creando nuovi problemi, sicuramente aumentando lo stimolo reciproco di cui ogni organizzazione ha bisogno per

evitare una eccessiva ritualizzazione delle proprie pratiche. Questo processo di progressiva ritualizzazione a lungo termine produce rigidità e deresponsabilizzazione.

Anche alcuni cambiamenti importanti, in senso del miglioramento delle attitudini e delle prestazioni, sono state ottenute attraverso la creazione di un effetto scatola nera, ad esempio cambiando il capo in alcuni gruppi si sono notati alcuni membri del gruppo, definiti "critici", migliorare in senso organizzativo. L'interpretazione della teoria è che quelle persone, dopo molti anni di lavoro entro un gruppo, erano divenute "libri aperti", cioè l'opposto della scatola nera, e in quanto tali trattati con stimoli di bassa varietà, rinforzando così comportamenti abituali.

## **2) Potenziamiento della capacità contributiva delle persone (il primo contatto)**

L'approccio scatola nera nei processi di inserimento di persone in ambiti organizzativi amplia il potenziale iniziale di contribuzione della persona, sia in termini di quantità, di qualità che soprattutto, di varietà di prestazione. In altre parole, il rapporto professionale si avvia con una gamma di massima ampiezza di comportamenti e di prestazioni

La prassi opposta, quella di procurarsi un numero elevato di informazioni sulla persona che si intende assumere o assegnare ad un incarico aumenta la probabilità che venga confermato il profilo professionale descritto da quelle informazioni, compresi i limiti e le carenze che fanno parte di quel profilo.

E' il fenomeno conosciuto in psicologia come la "profezia autorealizzantesi", per il quale una volta attribuita un'attitudine o una caratteristica comportamentale di una persona il contesto organizzativo in cui opera si muove in modo tale da permettere il verificarsi delle caratteristiche dichiarate: la profezia si realizza, in parte in modo consapevole e in gran parte con meccanismi inconsapevoli.

L'evidenza emersa dalla pratica organizzativa ha confermato in diversi casi che non conoscere in modo dettagliato il curriculum professionale di una persona ha permesso a questa di esprimere comportamenti e risultati esclusi da quel profilo, senza precludere quelli inclusi.

## **3) La scatola nera come ultima risorsa**

Quando tutto è stato tentato con una persona, a seguito di comportamenti organizzativamente non desiderabili, e tutto ciò non ha sortito risultati sperati, l'approccio scatola nera può essere il tentativo estremo che riapre le possibilità di cambiamento.

Questo è ottenuto in genere con la job rotation, a condizione però che l'informazione che accompagna la persona quando approda nel nuovo gruppo non crei l'"effetto profezia", annullando quindi il vantaggio dell'operazione.

Una interessante variante dell'effetto scatola nera ottenuto attraverso lo spostamento fisico delle persone è la tecnica della "cancellazione virtuale delle informazioni".

E' possibile cioè comportarsi come se non si disponesse delle informazioni su di una persona, informazioni di cui si ha conoscenza o perché riferite o perché acquisite direttamente attraverso l'esperienza di relazione con questa persona.

Il meccanismo è complesso da un punto di vista psicologico e non sempre facile, soprattutto se le informazioni hanno prodotto un notevole impatto emotivo (sia in senso positivo che negativo).

Non è nel nostro intento entrare qui in particolari operativi. Possiamo confermare che nei casi in cui questo è stato ottenuto (affrontare una persona nota come se di essa si conoscesse solo nome e ruolo nell'organizzazione) si sono rilevati progressi inattesi nel comportamento organizzativo di questa persona, laddove ogni altro approccio si era rivelato inefficace. Alcuni importanti casi di demotivazione cronica o di atteggiamento prossimo al sabotaggio hanno trovato una soluzione con l'approccio Scatola Nera.

#### **4) Lavoro e relazioni entro culture nazionali differenti**

Le scuole classiche che trattano dell'operare in culture nazionali di cui non si ha esperienza indicano diversi gradi di conoscenza necessaria, dalla teoria "culturalistica" (che ne richiede molta) al modello di Hofstede, che richiede una conoscenza intensiva di alcuni fattori ma permette di ignorarne altri.

La scatola nera, come approccio ad una cultura non nota, aiuta ad evitare la formazione di pregiudizi culturali che limitano la possibilità di interazione. Produce anche un effetto di attenzione da parte dei nativi, perché i nostri comportamenti appariranno meno stereotipali e di conseguenza diminuisce il corpo dei pregiudizi dei nativi nei confronti dell'ospite.

Si è verificato nella pratica che all'ospite che assumeva un approccio "scatola nera" i nativi di quella cultura concedessero una gamma di comportamenti non permessa agli stessi membri di quella cultura. Una possibile interpretazione di questo risultato, a volte inatteso, è che la maggiore varietà di comportamento di chi applicava l'approccio scatola nera portava i nativi a sospendere il giudizio verso questi comportamenti non previsti. Il "caso di studio" che quella persona costituiva diveniva così meno minacciante delle diversità della sua cultura di appartenenza: è più gestibile la diversità individuale che la diversità grupppale.

#### **Alcune considerazioni.**

L'assunto è che la teoria non sia vera in sé (come tutte le teorie del resto) ma che un atteggiamento mentale che porti a considerare l'altro come una scatola nera, di cui non si conoscono né si possono tentare di conoscere motivazioni profonde, prevedere con sicurezza comportamenti o reazioni ad un dato input, pur comportando un notevole dispendio energetico, possa risultare estremamente utile in alcune situazioni specifiche.

Questo atteggiamento produce un rispetto di base dell'intimità dell'altro, che essendo non conoscibile non diviene di conseguenza oggetto di indagine. Libera dalla necessità di dover "comprendere" a tutti i costi e risulta essere un potente antidoto all'eccesso di psicologismo a buon mercato, quello che pretende di inquadrare l'altro con certezza quasi matematica in categorie preordinate e comportamenti prevedibili.

L'impossibilità di conoscere ragioni e motivazioni profonde sposta l'attenzione dalle speculazioni interpretative all'osservazione di dati maggiormente "oggettivi", comportamenti osservabili, risultati concreti, ottenuti nel qui ed ora.

L'impossibilità di prevedere con certezza, ad esempio la reiterazione di un dato comportamento, porta a non dare nulla per scontato, ciò avviene sia per i comportamenti desiderabili che per quelli indesiderabili. Viene così mantenuta alta l'attenzione alla persona e ai suoi comportamenti e si diminuisce la portata delle profezie che si autodeterminano.

Un ulteriore effetto è quello di permettere (o costringere) l'abbandono dell'illusione di poter ottenere il controllo sulle motivazioni o sui comportamenti altrui, evitando in conseguenza

l'accanimento (comportamentale, organizzativo, manageriale...) e richiamando invece l'attenzione sull'assunzione della responsabilità personale. Se un certo input non produce l'effetto desiderato il ripeterlo più intensamente non rappresenterà la strategia con più alta probabilità di successo; al contrario la reiterazione indebolirà la forza dell'input stesso, mentre un cambiamento radicale avrà se non altro l'effetto di alzare il grado di attenzione del soggetto interessato.

Non solo non posso produrre un dato comportamento nell'altro ma non posso neppure esercitare la "lettura del pensiero" per scoprire cosa c'è dentro la scatola nera, posso però variare il mio comportamento a fronte di una situazione non desiderata. La responsabilità non viene buttata sull'altro reo di aver adottato un comportamento sbagliato a fronte di un input giusto, la reazione è piuttosto del tipo: non ha funzionato, proviamo una strada differente, oppure chiediamo direttamente all'altro cosa gli serve per perseguire un dato obiettivo.

L'atteggiamento scatola nera esclude a priori il giudizio sulla persona, a cui di conseguenza diventa gioco forza dare il beneficio d'inventario, si limita all'unica parte osservabile: l'operato. L'accento non è sugli aspetti di relazione ma sui contenuti lavorativi che rivestono il ruolo dominante nella comunicazione e ne condizionano l'esito.