

**ISSN 1127-8579**

**Pubblicato dal 04/04/2016**

**All'indirizzo <http://www.diritto.it/docs/38052-cultura-organizzativa-e-conflitti-di-potere>**

**Autore: Sabetta Sergio**

## **Cultura organizzativa e conflitti di potere**

# **Cultura organizzativa e conflitti di potere**

Sergio Benedetto Sabetta

## **Introduzione**

### *Comunicazione*

In ogni gruppo o comunità che si voglia vi è comunicazione, tanto che *Watzlawick* afferma che è impossibile non comunicare, anche il solo comportamento è di per se stesso comunicazione indipendentemente dalla parola, né vi è la possibilità di un non comportamento ( *Scuola di Palo Alto*).

La comunicazione trasmette informazione ( notizia) ma al contempo impone un comportamento quale risposta, il tutto è avvolto dalla metacomunicazione nella quale l'attenzione si sposta dal contenuto alle caratteristiche, alle modalità e al contesto, questa pertanto fornisce gli elementi per meglio interpretare il contenuto della comunicazione stessa.

Più la comunicazione è complessa maggiore è la possibilità di incomprensione per la diversa visione soggettiva della situazione (punteggiatura), con punti di vista assoluti e incontrovertibili, ancor più se si considerano le sfumature del linguaggio in rapporto ai toni, alle flessioni vocali, alla postura e a tutti i possibili altri elementi di meta comunicazione, che possono al contempo interpretare la comunicazione

ma anche fuorviarla per le ambiguità di decodifica, come ad esempio il sorriso o il pianto.

Nel gruppo come in ogni comunità la comunicazione è plasmata anche dai rapporti paritari o gerarchici instaurati al suo interno tra i suoi membri, la distinzione tra relazioni di natura simmetrica o complementare facilita la comprensione evitando equivoci e quindi potenziali conflitti.

Ulteriori elementi attraverso cui vi è una trasmissione di informazioni sono i “simboli” di cui ciascuno si riveste, anche in funzione del ruolo, i “miti” che formano parte della cultura organizzativa e i “riti” con cui si consolidano i rapporti e si stemperano le tensioni, o almeno si tenta, quello che comunque unisce tutti questi elementi è la credibilità e la fiducia dei leader nel gruppo nonché il rispetto reciproco tra i membri, in questo una certa dimensione la si può raggiungere con l’ironia e l’umorismo ( *Pilati –Tosi* ).

L’ interpretazione della comunicazione può essere sviata anche da fenomeni di *bias cognitivi* ossia da errori di attribuzione, dobbiamo considerare che siamo influenzati nel nostro giudizio dalle caratteristiche personali di colui con cui relazioniamo sottovalutando le specifiche situazioni ambientali, così da non rapportare nei giusti termini i fattori situazionali esterni con i fattori disposizionali interni ( *Heider* ).

Lo scopo principale di qualsiasi comunicazione interpersonale sono il controllo del proprio ambiente, la soddisfazione dei propri bisogni e il sostegno alla propria identità, attraverso la comunicazione vi è uno

scambio più o meno contrattato di risorse che può essere anche il contenuto per sé stesso della comunicazione.

Si deve considerare che la comunicazione da “formale”, nei piccoli gruppi di lavoro, nel tempo, può scendere a livelli psicologici con informazioni specifiche relative all’individuo piuttosto che al suo ruolo sociale, con sfumature interpretative maggiori.

Le relazioni fra gli individui sono di carattere dinamico, essi manipolano l’ambiente con le loro aspettative e percezioni, scegliendo fra vari scopi e considerano gli altri come agenti attivi di cui controllare le azioni, ne consegue che le interazioni comportamentali non sono semplici somme di singole interazioni ma si riflettono nel tempo su scopi, aspettative ed eventi che devono ancora accadere.

## **Cultura di gruppo e relazioni di influenza**

### *a) Cultura organizzativa, contesto ambientale e cambiamento*

Vari fattori determinano il formarsi di una cultura organizzativa, senz’altro il principale è il carattere nazionale risultato dall’ambiente naturale e dagli eventi storici che hanno modellato la società, a questo si affianca la cultura espressa dal settore economico-sociale in cui agisce l’organizzazione, nonché dalle persone “simbolo” che risultano diventare “eroi” di un mito interni e quindi simbolo del pensiero organizzativo “aziendale”.

D'altronde gli individui sviluppano propri valori nel processo di socializzazione e inserimento nei diversi tipi di organizzazione, questi valori sono anche il frutto di una recente selezione mirata di individui con cultura già coerente con quella dell'organizzazione a cui la socializzazione provvederà ad un ulteriore adattamento e i riconoscimenti premiali organizzativi ne rinforzeranno selettivamente comportamento e atteggiamenti (*personalità morale organizzativa*).

La cultura risulta essere pertanto il contesto sociale entro cui il singolo agisce ed è plasmata in parte da soggetti dominanti nella società, essa attraverso i processi di socializzazione porta al controllo individuale della personalità nel suo agire nel contesto, che si esprime nei comportamenti conformi accettati e approvati dagli altri membri, in particolare per quei valori sociali fondamentali relativi al rapporto gerarchico, al potere e al lavoro.

Questi valori dominanti che si esprimono prima in miti, credenze, racconti e successivamente in sistemi "normativi" e pertanto comportamentali imposti, sono invisibili agli stessi individui che tendono ad accettarli inconsciamente.

*Hofstede* individua in cinque diverse dimensioni il profilo di una personalità modale, questo in una qualsiasi cultura:

- Avversione all'incertezza, circostanza che viene a riflettersi sulla propensione al rischio;

- Distanza di potere tra individui di diverse classe sociali o livelli occupazionali;
- Individualismo e collettivismo, a seconda se si tenda a enfatizzare il bisogno del singolo o del gruppo;
- Mascolinità e femminilità, a seconda del prevalere dell'aspetto della crescita e della sfida sulla qualità dell'ambiente di lavoro;
- Schemi mentali orientati a lungo o a breve termine, con conseguenze sull'impostazione organizzativa (crescita delle retribuzioni lente o rapide, temporaneità o stabilità nelle relazioni di lavoro con crescite della carriera rapide o più lunghe ma comunque stabilizzate ).

Abbiamo più volte sottolineato la rilevanza dell'ambiente sull'organizzazione in generale e sul gruppo più in specifico, a riguardo un ulteriore aspetto è dato dal grado di dinamicità e incertezza che viene su di essa ad impattare, un ambiente stabile favorisce il mantenimento dei processi e delle relazioni sia in termini affettivi che di utilità economica, al contrario un ambiente altamente dinamico impone non solo una continua rivalutazione economica, ma anche un mutare di relazioni personali.

Partendo dalla definizione sommaria di cultura nella società, come abbiamo già indicato, possiamo descrivere la cultura del gruppo quale insieme di valori dominanti, opinioni, atteggiamenti e norme che sono la base per giustificare decisioni e comportamenti (*Tosi*), su questi viene ad

incidere la complessità del sistema ambientale a cui si può reagire con una maggiore o minore formalizzazione normativa del gruppo in rapporto ad una leadership più o meno accentratrice dai rapporti verticistici; all'opposto può realizzarsi una struttura piatta in cui la comunicazione aperta tra i membri favorisce uno scambio di informazioni e la suddivisione dei compiti di elaborazione, questo tuttavia comporta la necessità di una forte integrazione dei singoli nel gruppo con un conseguente rapido e non ostacolato feedback di controllo.

*Weick* rileva che non vi è nell'organizzazione un netto confine tra interno ed esterno, in quanto la realtà oggettiva delle relazioni prende vita dall'esperienza soggettiva che la esprime (ambiente attivato), mentre i singoli a loro volta cercano di conferire un senso alle proprie azioni nell'ambiente in cui operano, questo tanto in un sistema complesso che nei sottosistemi (gruppi) che lo compongono.

Vi è nell'uomo la necessità di controllare le situazioni e i processi per ridurre lo stress derivante dall'incertezza della complessità, questo avviene mediante una semplificazione della stessa attraverso attrattori caotici, i quali non sono altro che le idee preconcepite elaborate attraverso miti, racconti ed esperienze personali, si da "organizzare il disordine" in termini psicologici e condurre attraverso logiche complesse alla semplicità probabilistica, infatti afferma *Prigogine* che "*il caos non impedisce una descrizione quantitativa, ma esige una riformulazione della dinamica a livello degli operatori di evoluzione, è una descrizione probabilistica e realistica allo stesso tempo*" (46).

Questo non elimina il determinismo ma lo miscela con la probabilità, si che il fattore tempo diviene l'elemento discriminante nella

predizione umana del futuro, deterministico tra le biforcazioni, probabilistico nelle stesse, tuttavia questi è stato reso nella rivoluzione scientifica meccanicistica lineare e non più circolare, circostanza che conduce alla complicazione contrapposta alla complessità, il recupero del paradosso del tempo viene quindi ad evidenziare “*il ruolo costruttivo del tempo*” nei momenti di rottura degli equilibri nei quali “*i fenomeni irreversibili non si riducono a un aumento di disordine*” (Progogine-23).

Si ha pertanto un cambiamento radicale della visione classica del mondo in cui i sistemi stabili erano la regola contrapposti alle eccezioni dei sistemi instabili, tuttavia tale mutamento dovuto alla tecnologia nel sociale crea instabilità nelle decisioni in cui eccessi di informazione possono destabilizzare se non opportunamente filtrati da lenti di lettura, si crea un difficile equilibrio tra semplificazione e complessità.

Il ruolo della causalità nella vita reale è comunque molto meno evidente, tanto che si attribuisce molto valore ai risultati e alle capacità di influenzarli, in una illusione del controllo sugli eventi che la *Langer* ha dimostrato essere una esigenza fondamentale dell'individuo (*Mlodinow*).

La capacità di cogliere i piani diversi del problema e di metterli in relazione fra loro, consente di bilanciare una spinta all'accentramento quale reazione all'alto livello di ansietà e alla contemporanea tendenza al rimpianto del passato, con deleghe carismatiche in bianco di tipo salvifico, a questo si contrappone un ragionare sui limiti del “complesso” inteso come creatività da rimandare tuttavia ad alcuni parametri “normativi” costituenti elementi unificanti del sociale.

In ogni paese, atteggiamenti, cultura nazionale, istruzione e qualità della forza lavoro determina il rapporto ottimale tra economia individuale e pianificata, le condizioni generali entro cui si svolge la selezione di gruppo sono determinate infatti dalla società, il bagaglio genetico interviene solo a livello comportamentale dell'individuo, anche se non è esclusa una analoga trasmissione culturale per eredità tanto che *Lumsden e Wilson* parlano di "geni culturali".

Il linguaggio influenza non solo la costruzione della visione del mondo e dell'azione che in esso si svolge, ma anche dei modelli di apprendimento fino alla concezione dello spazio e del tempo, esso plasma i nostri schemi mentali, in altre parole il pensiero non risulta più essere universalistico (*Boroditsky*), tuttavia questa complessità permette di accrescere in termini evolutivisti la capacità adattiva dei vari gruppi rispetto alle risposte richieste dall'ambiente.

La liquidità che *Bauman* osserva nella globalizzazione tecnologica ed economica, porta ad affermare che non esiste una sola e definita strada logica verso la razionalità (*Merò*), tanto da negare una razionalità completa al pensiero conscio a favore dei processi inconsci nei quali i "marcatori somatici" favoriscono "modelli mentali" atti a perseguire con rapidità soluzioni razionali, saltando in termini euristici i passaggi logici, risultano pertanto più aderenti alla realtà delle strategie miste che le varie strategie pure.

Ne consegue che per una adeguata comprensione di una cultura organizzativa deve adattarsi un approccio multidimensionale e multilivello, nel quale vi è una stratificazione a partire dai "valori basilari della coalizione dominante", a cui si adeguano le "manifestazioni della

cultura organizzativa” quali miti, ideologie, linguaggio, simboli, distinzione di status, selezione, socializzazione, riti e cerimonie, fino all'esternalizzazione nel momento dell'interazione della stessa con il contesto ambientale (*Tosi-Pilati*).

*Lewin* afferma esistere almeno tre fasi in un cambiamento inteso quale “adattamento”:

- scongelamento;
- trasformazione;
- ricongelamento.

Il momento più difficile risulta essere quello del “disimparare”, nel quale si cela il disorientamento, l'ansia, in altre parole una minaccia al proprio essere in termini di stima verso sé e dagli altri, fondamentale risulta essere pertanto il generare una “fiducia” sugli esiti favorevoli del cambiamento e della sua sostenibilità, solo successivamente potrà esservi un processo di ristrutturazione cognitiva.

Dobbiamo comunque considerare che la moltiplicazione delle formazioni sociali si risolve in una pluricollocazione degli individui, si che viene meno un ordine gerarchico sia dei valori che della loro legittimazione secondo schemi precostituiti, risolvendosi tutto in soluzioni individualiste nelle quali la società liquida, tecnologica e complessuale crea un divario tra le molteplici possibilità mentali alternative per la loro pratica attuazione, tenendo quale termine ultimo di compensazione per la difficoltà delle relazioni gli oggetti materiali secondo un approccio prevalentemente se non esclusivamente utilitaristico.

Gli elementi fondamentali del comportamento umano derivano dai caratteri etici, estetici, socio-relazionali e cognitivi, elementi che forniscono un senso all'agire umano e si intrecciano in una cultura del gruppo, tuttavia non di per sé sufficienti per descrivere e sostenere una cooperazione nel gruppo se questi assume la caratteristica di un sottosistema formalizzato dell'organizzazione, infatti *Mc Kinsey* parla di sinergia tra fattori organizzativi "soft" ( cultura, significati, appartenenza sociale e ai clan) e fattori "hard" (strutture e sistemi di misurazione e controllo).

Nell'attuale modello sociale la flessibilità richiesta al singolo si risolve in una precarietà etica finalizzata esclusivamente all'utile economico, misurabile in termini finanziari, in cui una apparente possibilità di infinite scelte nasconde un "dovere essere" economicamente predeterminato basato su apparente fiducia e solidarietà, in una reale atmosfera di sfiducia e sospetto reciproco (*Bauman*). Il venire meno della distinzione tra etica privata e pubblica crea le premesse per una giustificazione del prevalere del "gruppo" sulla comunità, sia nel sistema continentale in cui vige la netta distinzione tra "morale privata" e "legalità" determinata dal potere di una autorità superiore pubblica, che nel sistema del common law nel quale tale distinzione sfuma, lo sciogliersi dell'etica favorisce la dissoluzione della comunità nel gruppo (*Viano*).

L'eterno conflitto tra comportamenti egoistici e altruistici è stato recentemente elaborato nella "teoria della selezione multilivello (SML)" a partire dal modello evoluzionista, se gli "imbroglianti" non produttivi hanno la fitness migliore nel gruppo a danno della struttura il loro stesso successo, nel diffondersi quale modello, porta alla sconfitta del gruppo

nella selezione tra gruppi (*D. S. Wilson – E. O. Wilson*) si che emerge che i processi decisionali collettivi non sono che il prodotto di una selezione di gruppo, come nel perenne conflitto fra modelli politici autoritari o democratici.

Legati al contesto ambientale sono i comportamenti “gregari”, nonché i pregiudizi di “conferma” (confirmation bias) e di “disponibilità” (availability bias) che danno eccessivo peso sia alle informazioni che confermano il proprio giudizio che a quelle più recenti, il risultato ultimo sono “bolle comportamentali” simili e base per le “bolle economiche”, in una illusione di razionalità (*Stix*).

In questa dinamica dei sistemi vi è un andamento ciclico, in cui le relazioni possono risolversi o in una stabilizzazione del gruppo o all’opposto in una implosione/esplosione a seguito del formarsi di un circolo vizioso auto-catalitico di azione-reazione dello stesso segno, aggressività con aggressività, stasi con stasi (*Gandolfi*).

Il cambiamento che la dinamica dei sistemi prevede come naturale presenta in realtà delle resistenze selettive di stabilizzazione del sistema, il senso di minaccia e bisogno di sicurezza, svantaggi individuali anche contro i vantaggi organizzativi, la frustrazione per cattive esperienze precedenti, le resistenze già in atto presso altri sotto-sistemi che tendono a comunicarsi a seguito di interdipendenza, la cultura organizzativa e la struttura relazionale del potere, infine il gioco delle parti che si realizza nella psicologia della stabilità e dell’invidia (*Pilati- Tosi*).

La capacità di creare nel gruppo la cooperazione risulta pertanto fondamentale, in questo la comunicazione deve restare aperta ed il

leader deve potere agire ed influire nel flusso comunicativo, mantenendo la propria affidabilità e la capacità di risolvere le incertezze, nonché le tensioni inevitabili derivanti da dissonanze cognitive.

*b) Atteggiamento, percezione e giudizio.*

L'atteggiamento è il modo di reagire in termini favorevoli o sfavorevoli verso un oggetto o qualcuno, esso è modificabile a differenza dei tratti della personalità che sono stabili e persistenti, inoltre questi è il risultato di una interazione con altri atteggiamenti, possiamo pertanto definire gli atteggiamenti come *“valutazioni positive o negative di un oggetto, composti da componenti cognitive, ossia convenzioni, credenze e pregiudizi, componenti emotive, anch'esse basate su pregiudizi e stereotipi, e componenti conative, cioè modi di intervenire, intenzioni ad agire, comportamenti assunti nell'affrontare una situazione o un argomento”* (Tosi – Pilati, 27).

Alla base degli atteggiamenti vi è la personalità e quindi i valori su cui questa è fondata ma anche le credenze e i pregiudizi, tuttavia questi di per sé non sono sufficienti se non si considera l'informazione e la formazione derivante dall'esperienza quotidiana, risultato dell'interagire fin dalla prima socializzazione con l'ambiente circostante e in questi con le figure di riferimento tanto che è l'atteggiamento a mutare innanzi al persistere di valori e credenze.

Gli atteggiamenti sono funzionali ai comportamenti e permettono di fornire un quadro di riferimento per interpretare il mondo, essi

selezionano i fatti coerenti con gli atteggiamenti stessi ignorando quello che è incoerente, ma sono anche il mezzo attraverso cui comunichiamo e quindi manifestiamo agli altri i nostri valori nel tentativo di influenzare il contesto in cui viviamo.

Altra funzione che l'atteggiamento assume è quello della protezione dell'ego, ossia dell'immagine e del rispetto che abbiamo di noi stessi, in senso riflessivo ma anche verso il ripetersi di situazioni sgradevoli ad opera di terzi, in questo rientra la riconciliazione attraverso una catalogazione per compartimenti chiusi di atteggiamenti contraddittori che si devono assumere in ambienti diversi e che provocano disagio e senso di dissonanza ( *Tosi- Pilati*).

Vari fattori intervengono ad influenzare gli atteggiamenti, da quello affettivo a quello cognitivo, ma non possono esistere atteggiamenti isolati che non siano collegati fra loro in un *cluster* ( *teoria della dissonanza cognitiva*), le persone hanno bisogno inoltre di sentire una corrispondenza tra il proprio comportamento, gli atteggiamenti e le credenze, l'eventuale divergere di queste dimensioni conduce alla necessità psichica di una riduzione di tale "dissonanza", tanto che il mutare di una classe di atteggiamenti, per esempio nel confronto del lavoro, agisce sull'equilibrio nei confronti delle altre classi, es. la famiglia ( *Tosi – Pilati*).

Esiste una forte correlazione tra la performance del gruppo e l'atteggiamento del singolo verso il lavoro e il gruppo stesso, il clima organizzativo e il risultato del contesto ambientale in un rapporto tra etica individuale e ambientale, la quale si esprime materialmente nella

definizione della struttura organizzativa, sia del gruppo che del sistema in cui è integrato.

Quali esseri viventi non siamo programmati piuttosto predisposti, circostanza che determina, in rapporto agli eventi, la differenziazione delle nostre personalità tali da renderci unici (*Marcus*), la percezione risulta pertanto essere soggettiva un processo psicologico con cui si crea una proiezione interna del mondo esterno, una serie di informazioni che filtrate ed elaborate danno luogo all'interpretazione della percezione.

Emerge chiaramente l'elemento base della selezione nel processo percettivo nonché della sua organizzazione secondo modelli esperenziali, tali da costituire schemi cognitivi i quali diano un senso alla frammentarietà informativa, ma anche altri elementi legati a dimensioni più fisiche, quali il movimento, l'intensità degli stimoli, l'ambiguità delle caratteristiche, intervengono nella percezione, così come le situazioni in cui avvengono gli eventi.

Due principi sono alla base del giudizio: il completamento e la coerenza, il primo si fonda sulla necessità per gli individui di possedere concetti e idee sufficientemente completi sulle cose, il secondo esprime la necessità di una già vista congruenza tra atteggiamenti, percezioni e credenze, in questo vi è un peso fondamentale dato dal valore delle cose e quindi dall'etica sulla percezione degli eventi.

Qualsiasi manifestazione psicologica, dall'effetto alone, alla proiezione, agli stereotipi, ha bisogno della conoscenza fondamentale dello spazio, di uno spazio che sia tanto allocentrico (centrato sul

mondo) che egocentrico (centrato sull'io), uno spazio che di per sé è una strutturazione del mondo (*Kandel*).

Nel lavoro di gruppo può manifestarsi tuttavia un processo denominato *errore di attribuzione fondamentale*, dovuto alla tendenza di attribuire all'ambiente i nostri errori, a fattori interni soggettivi i successi, sottostimando il condizionamento del contesto, in realtà noi agiamo secondo nostri schemi e categorie interpretative in cui caliamo le informazioni che riceviamo (*Heider*).

Come si crea un possibile errore nel giudicare gli altrui comportamenti rifacendosi ai propri schemi, altrettanto può accadere nei giudizi che il singolo esprime verso se stesso, in questo caso può scattare una distorsione da autocompiacimento, i nostri errori risultano a noi stessi causati da eventi esterni si da giustificarci, mentre gli errori altrui sono prevalentemente dovuti a elementi soggettivi, tale posizione riduce la possibilità di una analisi più veritiera ed obiettiva causando risentimenti e scontri nel gruppo, tanto da ridurre la fiducia e la disponibilità interna, alterando i termini di una comunicazione efficace per il compito.

### *c) Personalità e differenze*

Vi sono varie prospettive teoriche sulla personalità e il suo modo di interagire con gli altri e l'ambiente, si va dalla prospettiva genetica a quella cognitiva, per finire nell'orientamento evoluzionista.

Nella prospettiva genetica prevale una visione della personalità fortemente influenzata dal destino genitoriale, l'individuo non è che il risultato della personalità genetica dei genitori, con caratteri stabili nel tempo, nonostante alcuni supporti da ricerche ed evidenze empiriche questa visione non sembra esaustiva nella sua eccessiva rigida predeterminazione.

Secondo una prospettiva cognitiva la base genetica non è che un' elemento, ma nemmeno il più importante, entrano in gioco altri elementi dati dalla *socializzazione* e dall'*apprendimento*, questi con il tempo vengono a modificare ed adattare la personalità genetica formando valori, atteggiamenti e comportamenti, d'altronde l'apprendimento di per sé non garantisce una corrispondenza automatica con il comportamento.

Nella socializzazione i comportamenti sono una conseguenza dell'esperienza acquisita nel tempo sia per attività diretta che per osservazione del comportamento altrui (*Teoria dell'apprendimento sociale*), tuttavia i comportamenti sono determinati anche dalle conseguenze che scaturiscono dalle risposte positive o negative alle nostre azioni; dobbiamo considerare che non tutte le conseguenze sono volute o previste tanto da indurre a riconfermare o modificare il nostro comportamento ( *Teoria dei rinforzi*).

Le due teorie innanzi richiamate hanno comunque una difficoltà di armonizzarsi fra loro, sebbene ognuna possieda una porzione significativa di verità. *Tooby* e *Cosmides* hanno dimostrato che l'apprendimento è il prodotto congiunto dell'aspetto genetico e ambientale, essendo alcuni meccanismi di apprendimento il risultato di una nostra architettura evolutiva.

L'esperienza ha una funzione quotidiana ma non risolve completamente l'istinto atavico dell'apprendimento, in quanto il quotidiano non costituisce la Conoscenza, questa può derivare esclusivamente dalla Teoria. *“Senza una teoria non avremmo niente da revisionare, nulla da imparare...Senza una teoria non si hanno domande da porre. Quindi, senza una teoria non c'è apprendimento...Copiare un esempio di successo, senza comprenderlo con l'aiuto di una teoria, può condurre al disastro”*( Deming).

L'ulteriore passo è la costituzione del paradigma il quale ci fornisce la visione del mondo attraverso le assunzioni di base che possediamo della realtà, si affronta la visione della realtà, così come formatasi con l'insieme delle assunzioni di base, con la definizione dei problemi da affrontare; in altri termini il paradigma definisce implicitamente le domande nonché gli strumenti e le modalità con cui farlo, il resto semplicemente non esiste (*Kuhn*).

La rilevazione del paradigma non comporta tuttavia che questi resti immutabile, esso è una leva che può essere riconfigurata quando il nostro ottimo locale viene a perdersi nel complesso, sì da non coincidere con l'ottimo complessivo.

La difficoltà di trovare tratti per definire la personalità ha indotto a creare molti modelli, tuttavia ultimamente si è affermato un modello su cui sono confluiti varie classificazioni dando vita ai **Big Five**, ossia ai cinque grandi fattori della personalità (*Nevroticismo, Estroversione, Apertura, Amabilità, Coscienziosità*), metodo riconosciuto come affidabile da *Borgogni*.

Il neurobiologo *Corey Goodman* ha mostrato negli anni settanta che i cervelli dei gemelli omozigoti sono simili, ma non identici, se non vi è lo stesso cervello non potrà esservi neppure la stessa mente e quindi la stessa personalità, d'altronde i geni senza l'ambiente sono inutili, si ha perciò una "predisposizione" piuttosto che una "programmazione" (*Marcus*).

Ad una modellazione iniziale neuronale segue l'adattamento all'esperienza di condizioni inconsuete, è la vicinanza del contesto che determina in parte la personalità con tuttavia limitazioni significative della plasticità, l'apprendimento avviene con i processi di assuefazione e assimilazione che di fatto vengono a riprogrammare la personalità (*Marcus*).

La conoscenza dello spazio è fondamentale per il comportamento, ancor più nel periodo critico per lo sviluppo della socialità nel quale avviene la programmazione dei processi vitali della mente per osmosi, si creano le basi delle "inferenze inconsce" sui nostri processi cognitivi, di cui noi siamo coscienti solo del risultato finale in una combinazione del riduzionismo radicale biologico con l'intento umanistico della psichiatria e della psicanalisi (*Kandel*).

L'impatto della personalità sul comportamento di un gruppo avviene secondo la sequenza attrazione – selezione – attrito, per tale approccio le persone sono attratte da gruppi e organizzazioni in cui si ritrovano individui culturalmente simili, circostanza che conduce a selezionare ed espellere soggetti non omogenei e minacciosi per il gruppo tanto da potersi configurare in queste micro organizzazioni

fenomeni di *group think* (*Tosi – Pilati*), tale fenomeno riduce l’impatto che le differenziazioni di personalità sul comportamento vengono a prodursi in presenza di gruppi a basso grado di controllo e formalizzazione (situazioni deboli).

Vi è accordo sull’idea che il concetto di sé non può maturare senza la sensazione del controllo personale (*Bandura*), si ché se l’orientamento di una persona verso il controllo non è coerente con l’ambiente possono sorgere disagi che si riflettono sulla funzionalità del gruppo, occorre quindi che la strutturazione del gruppo corrisponda al senso di controllo interno o esterno dei membri, da qui ne deriva la problematica della capacità dei singoli di auto-valutarsi.

## **2 – Status e team leadership**

### *a) Conflitti e potere*

*Emerson* ha identificato la vita stessa come una ricerca continua di potere, questa visione pervasiva è da *Weber* suddivisa in un “potere legittimo” in cui vi è tra le parti un riconoscimento reciproco dei ruoli, circostanza che di per sé stessa impone dei limiti e offre delle garanzie al suo esercizio, e la “potenza” nella quale vi è il prevalere esclusivo di una delle parti fuori da qualsiasi limite relazionale, si va per tale via verso forme arbitrarie di carattere autocratico.

Il potere si manifesta in termini giuridici, quale espressione di leggi e diritti, in termini politici, quale possibilità di determinare le regole da imporre alla comunità, e in termini organizzativi, come capacità di influenzare i comportamenti altrui.

Per *Weber* vi sono tre tipi di legittimità, quello “tradizionale” derivante dalle credenze e consuetudini, quello “carismatico” originato dalla sacralità eroicizzata di una leadership e, infine, quello “legal-razionale” proprio del sistema fondato su una normativa elaborata da organi costituzionali rappresentanti le parti sociali.

Le relazioni tra persone e gruppi sono fondate sull'*influenza*, ossia sulla capacità di ottenere l'*acquiescenza* che assume varie forme di *dipendenza*; questa è originata o da calcolo, in base ai reciproci costi e benefici economici e sociali, come nei rapporti lavorativi nei quali vi è un misto di alienazione e impegno, o dalla forza ed è quindi imposta con senso di “alienazione” e volontà di “evasione”.

Del tutto differenti sono le relazioni di *commitment*, nelle quali vi è un forte impegno e coinvolgimento personale per motivi valoriali, in questi vi è un'influenza che difficilmente si trasforma in acquiescenza per il forte impegno motivato dall'adesione a valori profuso dal singolo.

Nel contratto psicologico si ha la legittimazione del potere entro precisi rapporti di scambio e riconoscimenti reciproci, il loro superamento fa sì che il potere si auto legittimi sull'uso della forza creando una sua verità da imporre ai terzi, si filtra e si crea l'informazione conforme al “sapere” accettato; esso da una sua connotazione negativa può

acquisire, secondo *Foucault*, una funzione positiva di normalizzazione, istituzione e controllo.

Da un potere di ricompensa e coercizione si passa al potere derivante dall'esperienza e dal carisma, l'uno trasmissibile l'altro difficilmente trasmissibile essendo fondato su caratteristiche personali, entrambi comunque portano all'acquiescenza e gli eventuali conflitti psicologici tendono ad essere risolti mediante una progressiva assuefazione per deresponsabilizzazione ( *Milgran*), le eventuali resistenze si concentrano per lo più verso il potere derivante dall'uso della coercizione o delle ricompense.

Se nelle organizzazioni il potere è prevalentemente di ruolo e dipende da contingenze strategiche relative prevalentemente all'incertezza ambientale, alla centralità nel flusso delle comunicazioni e alla scarsa sostituibilità nelle attività stesse, quello che emerge quale caratteristica comune per coloro che cercano il potere è la fiducia in sé stessi, l'orientamento all'organizzazione e il bisogno di potere.

Nella necessità di mantenere il potere può nascere una conflittualità tra la necessità di attrarre persone di talento, in modo da rinforzare il gruppo, e la necessità di influenzarle, controllandone il comportamento al fine di evitare la modifica delle relazioni di forza, quello che è emerso in vari esperimenti è il condizionamento che comunque il ruolo ( tensioni di ruolo) può avere sull'individuo, anche a seguito della pressione psicologica del gruppo ( *Milgran*).

Il potere si esplica in forme diverse a seconda della dimensione del gruppo, istituzionalizzandosi vengono a crearsi ruoli burocratici intermedi

che cercano di accentrare fette di potere innescando conflitti, si perde progressivamente la spontaneità e il rapporto diretto con i capi e le persone carismatiche che determinano i confini psicologici nonché i significati e i valori, ampliando gli attori e i metodi dei giochi manipolativi (*Alberoni*).

I conflitti che si innescano diventano positivi solo se percepiti in termini di scambio di opinioni e non di prevaricazione di una delle posizioni, per questo fondamentale è il metodo di gestione.

Nei conflitti vi sono tre dimensioni (*Galtung*):

- *Comportamentale*, relativa alle azioni osservate dalle parti;
- *Atteggiamenti e percezioni*, relativa al modo di “vedere” l’insieme e le singole azioni, quindi di carattere “cognitivo”;
- *Motivi del conflitto*, relativa agli interessi che vi sono alla base;

queste dimensioni conflittuali sono interdipendenti e comunque possibili di modificare i termini del conflitto a seguito del verificarsi di nuove tipologie di azioni.

Se nel caso sopra descritto si ha un conflitto interpersonale non è da meno la possibilità che, una volta nel gruppo, sorgano conflitti all’interno della persona stessa secondo le modalità individuate da

*Lewin*, dobbiamo considerare che a seconda del tipo di conflitto si possono creare disturbi nella personalità o al contrario uno stimolo, basti pensare alle ipotesi di conflitti di doppio evitamento o al contrario avvicinamento, oppure ai conflitti di doppio avvicinamento-allontanamento.

I conflitti possono essere prevenuti ma difficilmente sono integralmente inevitabili, rimanendo fisiologici se gestiti in modo tale da evitare che si trasformino da confronto creativo in una guerra distruttiva per il gruppo, dobbiamo infatti considerare che si conosce nell'essenza e quindi si apprezza veramente una cosa o una situazione solo se si sperimenta il suo opposto (*Eraclito*), per tale via si supera la concezione unitario-tradizionale della necessità di evitare qualsiasi conflitto, in quanto esclusivamente dispersivo e distruttivo; quello che necessita realmente è domandarci se la soluzione del conflitto porti alla cooperazione o ad un ulteriore allontanamento (*Tosi – Pilati*).

I fattori scatenanti il conflitto sono vari e possono derivare da fattori "individuali", quali valori, atteggiamenti, convinzioni, bisogni, personalità, percezione e giudizi, o da fattori "situazionali", quali bisogno di consenso, incapacità di status, necessità di una forte interdipendenza nell'azione, ambiguità di responsabilità, o infine da fattori "organizzativi", quali scarsità di risorse, interferenze fra autorità, regole e procedure non in grado di ridurre il potenziale di negoziazione (*Tosi- Pilati*).

La creazione di un sentimento di "cittadinanza organizzativa" può favorire la soluzione della conflittualità, nonché il rapporto con la leadership sia nella comunicazione e quindi nella mediazione, che nel

fare emergere una “intelligenza sociale” atta a meglio compenetrare i ruoli per il raggiungimento degli scopi del gruppo.

La gestione dei conflitti risultano essere anche il risultato dei processi di socializzazione, che vengono ad influenzare la personalità così da formare e selezionare gli stili di reazione che possono andare da uno strettamente competitivo, al collaborativo e all’accomodante, fino a colui che per motivi personali o culturali viene ad evitare il più possibile il conflitto stesso.

Il venire meno nella conflittualità di una legittimità legal-razionale che affonda in parte le proprie radici nella tradizione, favorisce l’affermarsi di un potere carismatico da istituzionalizzarsi successivamente, d’altronde la distruzione in un conflitto non gestito degli ideali di un soggetto può condurre questi alla disillusione e alla sua evoluzione in cinismo ideologico dell’utile, estremamente aggressivo e distruttivo, come all’opposto nella ricerca dell’affermazione di una propria giustizia superiore, anche a scapito della funzionalità della comunità *“niente aldilà, niente aldi quà, soltanto un futuro che si decide qui e adesso”* ( *Glucksmann*).

#### *b) Leadership e decisioni*

*“La leadership è un processo di influenza sugli altri per far loro comprendere e accettare le decisioni che devono essere prese e le azioni che devono essere intraprese, facilitando gli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento di obiettivi comuni”* ( *Tosi-Pilati*).

Il concetto di leadership è uno dei più dibattuti, come del resto le caratteristiche e le modalità in cui si esprime, quello che emerge dagli studi è l'influenza delle esperienze giovanili di socializzazione nella leadership, come le situazioni ambientali che si creano le quali favoriscono alcuni particolari tratti della personalità.

*Bass e Stodgill* individuano le caratteristiche generali per dei leader efficaci nel possedere capacità di esprimere giudizi appropriati in breve tempo, nella persistenza lavorativa, nel senso di responsabilità e concentrazione, nel coinvolgimento personale e nel desiderio di esprimere uno status sociale più elevato.

Vari sono stati gli studi sulla leadership, dalla Scuola dell'Università del Michigan all'Università dell'Ohio, fino a passare alle teorie contingenti secondo i modelli più accreditati quali quelli di *Fiedler e Blanchard e Hersey (Tosi-Pilati)*, tuttavia quello che emerge è la stretta correlazione con la cultura prevalente che ciascun modello esprime, in altre parole tranne alcuni tratti comuni la leadership viene ad integrarsi con il modello culturale di autorità prevalente.

*Warren Bennis* individua sinteticamente in quattro aspetti gli elementi fondamentali di una leadership:

- capacità di adattamento, significa imparare a imparare ed implica elasticità, resistenza e creatività;
- capacità di fare convergere le persone verso un unico obiettivo che non sarà mai qualunque;

- capacità di riflettere su se stessi, coltivando la propria intelligenza emotionale;
- capacità di misurarsi con la morale, i principi, i sistemi di valore.

Il bagaglio di esperienze che deve possedere il leader dovrà trasformarsi in una intelligenza emotiva capace di dare un senso di orgoglio e determinazione nel gruppo, dobbiamo considerare che oltre il 70% del clima organizzativo è frutto delle competenze del leader, per questo il possesso degli elementi costituenti l'intelligenza emotiva:

- autoconsapevolezza emotiva;
- empatia;
- fiducia in se stessi;
- autocontrollo;
- capacità di ascolto;

risultano fondamentali e comunque migliorabili nel tempo per il leader (*Lash*).

L'anzianità tende a costituire un esempio per il gruppo, il leader ne deve essere consapevole ed acquisire una coerenza ed affidabilità tanto nell'azione che nella logica attraverso cui agisce, vi è una falsa relazione

tra ruolo e leadership in quanto non sempre a ruolo corrisponde una vera e propria leadership essendo necessaria una adeguata maturazione (*Blohowiak*).

La realtà nel gruppo è anche il risultato della capacità del leader nel combinare le due competenze umane innate, tra innovazione e stabilità, della capacità di creare e di costruire, questo perché avvenga senza destabilizzare non può prescindere dalla necessità controllare il processo, il quale non può esimersi dalla chiarezza sui valori e principi sui quali si basa l'innovazione, in altre parole devono esservi alcune certezze su cui ancorare le future possibilità.

La perdita di significato dell'azione e la mancanza di attenzione e comunicazione verso i membri del gruppo portano ad una complessità nei rapporti, con il venire meno della capacità di integrazione che deve possedere il leader, preso tra urgenze e cambiamenti (*Chatterjee*).

La pressione verso il conformismo fa perdere creatività al gruppo, ma essendo il rapporto con la leadership biunivoco questo porta ad un crollo della creatività anche per il leader, si crea una trappola della personalità in cui le decisioni riflettono un puro mantenimento dello status quo (*Newell*).

Entriamo nel problema delle decisioni che il leader deve prendere con e nel gruppo, a volte in dibattito contrastato con gli altri membri.

I modelli decisionali che sono stati sviluppati possono raggrupparsi nei seguenti modelli (*Tosi-Pilati*):

- Razionale – normativo, nel quale vi è la massimizzazione delle funzioni di utilità al fine di ottenere una ottimizzazione delle decisioni, occorre tuttavia che vi sia una chiarezza di problemi e di alternative, con preferenze chiare e costanti in assenza di vincoli.
  
- Euristico, vi è una velocizzazione delle decisioni in presenza di informazioni parziali, il decisore si avvale della sua esperienza riducendo il numero delle alternative attraverso una selezione intuitiva, appoggiandosi su procedure già consolidate e accontentandosi della prima alternativa che soddisfi un minimo di criteri accettabili.
  
- Garbage can, nel caso di obiettivi ambigui e scarsa integrazione vi è difficoltà nel definire i problemi e le preferenze individuali, pertanto vi è difficoltà anche nel definire le decisioni alternative, nasce l'esigenza di razionalizzare ex post delle decisioni apparentemente casuali prese sotto pressioni varie sia dei partecipanti che dell'ambiente circostante, infatti la sintesi e le alternative sono sommariamente abbozzate.
  
- Cibernetica, vi è alla base un feedback che prevede una strategia prova – errore al fine di distinguere tra le varie conseguenze possibili delle decisioni prese, eliminando le conseguenze indesiderate e imitando le pratiche migliori, tuttavia deve esservi la possibilità di una rilevazione oggettiva dei risultati, nonché della ripetibilità costante nel tempo degli eventi, con caratteristiche simili.

- Inconscio-intuitivo, nei casi di elevata complessità con tempi contenuti di analisi l'intuizione viene a sostituire i processi più complessi, mettendo rapidamente in relazione esperienze passate, conoscenza e comprensione della realtà con un "effetto deliberation senza attenzione".

Dobbiamo evitare di pensare che le decisioni vengano prese in un preciso luogo e in un dato tempo, in realtà i network decisionali sono del tutto informale e le riunioni formali hanno nella maggior parte dei casi funzioni esclusivamente notarili.

Le decisioni sono d'altronde sottoposte a pressioni sociali e lobby, emozioni individuali, comportamenti politici, per non parlare degli errori cognitivi sempre possibili sia nella fase dell'analisi che nella formulazione dei giudizi, si che può spesso accadere che le decisioni non siano altro che razionalizzazioni ex post in termini retrospettivi di azioni già intraprese (*Weick*), anche il successo può trasformarsi in un ostacolo se impedisce la valutazione di informazioni che in prospettiva sembrano minare tale processo riducendone la portata nel futuro.

Da quanto finora detto si evidenzia che la decisione non è altro che il risultato di un processo a strati in cui microprocessi decisionali vengono a sovrapporsi, in questo può intervenire il fenomeno del *groupthink* per cui al fine di ottenere consenso e mantenere una coesione interna si evitano decisioni sgradite ma efficaci, come la sempre possibile deresponsabilizzazione collettiva delle decisioni di gruppo (*social loafing*) opposta alla "polarizzazione" nella quale i membri si intestardiscono per principio sulle proprie posizioni iniziali e dominanti.

### c) *Emozioni e stress*

Le emozioni fino a tempi recenti sono state ignorate dalla letteratura negli ambienti di lavoro come se fossero ad essi estranei (*Fineman*), la loro problematicità ha indotto a non affrontarle limitando l'attenzione a precisi settori come le motivazioni, più facilmente determinabili e controllabili.

*Coon* ha individuato delle "emozioni primarie" che combinandosi fra loro generano "emozioni complesse", le prime sono individuate nella:

- rabbia;
- disgusto;
- tristezza;
- sorpresa;
- paura;
- accettazione;
- gioia;
- anticipazione;

le seconde nel:

- contemp (rabbia + disgusto);
- rimorso (disgusto + tristezza);
- disappunto (tristezza + sorpresa);
- awe (sorpresa + paura);

- sottomissione (paura + accettazione);
- amore (gioia + accettazione);
- ottimismo (gioia + anticipazione);
- aggressività (anticipazione + rabbia).

Le emozioni sono qualcosa di primitivo e profondo, reazioni spontanee del mondo interno di fronte alle emergenze e agli imprevisti del mondo esterno sulla base dell'asse piacere / dispiacere, come tali sono considerate i "precursori dei sistemi motivazionali" nate dalle "discrepanze rispetto ai piani, alle mete e agli obiettivi"; le motivazioni al contrario sono "combinazioni più complesse, relativamente stabili, risultanti da combinazioni e trasformazioni di effetti e rappresentazioni sul piano del comportamento" secondo un asse possibilità / impossibilità (*Pilati, Tosi*).

Le emozioni, quale espressione della "mente emotiva", vengono a influenzare la "mente razionale" nell'elaborazione dei pensieri e delle azioni (*Legrenzi*), questo comporta nei contesti lavorativi il manifestarsi destrutturato e individuale (emozioni sul lavoro), collegato alla personalità, di atteggiamenti e percezioni favorevoli o sfavorevoli alla cooperazione, circostanza che induce a determinare i modi (lavoro emozionale) per cui, mediante ruoli e task organizzativi, si controllano e gestiscono le reazioni emozionali volgendo a favore dell'organizzazione (*Hochschild*), d'altronde lo sforzo di controllare le emozioni può essere fonte di un notevole stress da cui nasceranno strategie individuali di difesa mediante ad esempio risposte codificate e distanza emotiva.

La caduta delle tensioni ideologiche, che si risolvevano in speranze collettive, indebolisce l'ordine dei valori che sorreggono la società con una possibile scelta, anche se difficilmente realizzabile, di alternative, sì che al venire meno di una disciplina emozionale ideologica si affianca la frustrazione tra il desiderio progettuale e la sua reale fattibilità.

Nei processi di individualizzazione si esasperano soggettività e narcisismo in funzione della crescita economica, attraverso consumi che dalla dichiarata massificazione si evolvono in un "personalismo massificato" il quale porta comportamenti narcisistici e individualistici nei quali le difficoltà di stabili e profondi rapporti relazionali si risolvono in acquisizioni di oggetti materiali e simbolici riferiti al Sé.

*Bauman* sottolinea che "..., l'appartenenza a una entità può essere condivisa e praticata simultaneamente all'appartenenza ad altre entità, in quasi tutte le combinazioni, senza provocare necessariamente una condanna o misure repressive di alcun genere. La conseguenza è che i legami hanno perso gran parte dell'intensità che possedevano un tempo." (23 – 24), si generano quindi "fedeltà parallele" nello stesso momento, con lealtà parziali non percepite né come tradimento, né come slealtà.

L'altruismo è d'altronde parte propria dell'uomo quale membro di un gruppo in competizione con gli altri gruppi, tanto che l'egoismo individuale può venire a combaciare con l'egoismo dell'individuo quale parte del gruppo, sì che il beneficio dell'individuo stesso coincide con un beneficio di gruppo (*Pievani*), questa circostanza può accrescere lo stress dell'individualista che estremizzi narcisisticamente il proprio agire.

L'emotività con cui si percepiscono e si affrontano gli induttori sociali dello stress ne aumentano l'effetto, solo il senso di controllo e la possibilità di sfogare l'angoscia ne diminuiscono l'impatto (*Sapolsky*).

Lo stress insorge quando una persona "si trova ad affrontare situazioni che richiedono risorse interne o esterne superiori a quelle che ritiene di avere" (*Pilati, Tosi*), esso da fattore di allerta e concentrazione se prolungato nel tempo fino ad esaurire le risorse individuali si risolve in malessere e cattive performance.

Se alcuni si fanno sopraffare dallo stress, altri reagiscono con meccanismi di coping (modalità con cui si elaborano le cause di stress in termini di una possibile "ricostruzione cognitiva positiva") che permettono di controllare lo stato di tensione e i suoi riflessi fisiologici, psicologici e comportamentali, mentre nell'ipotesi opposta si può arrivare al rischio di riuscire ad operare solo in stato di tensione adrenalinica.

La valutazione delle situazioni stressanti come sfida migliora la motivazione, invertendo il processo di distruzione della cooperazione nel gruppo che si può innescare con comportamenti aggressivi eccessivamente competitivi, i quali a loro volta potrebbero risolversi nel rifiuto del gruppo con il conseguente allontanamento.

Lo stress lavorativo è pertanto una percezione del sé in rapporto con gli altri e il proprio ruolo all'interno del gruppo, a questo si aggiunge la resistenza fisica individuale, nonché la percezione di potere controllare i fattori esterni (locus of control), anche in termini di conoscenze esperienziali, tutte circostanze che permettono a loro volta un possibile maggiore controllo dello stress.

Questo è spesso il risultato di un accumulo di fattori sì che difficilmente si può pensare di superarlo con un'unica azione, spesso è necessario agire su più aree con assorbimento di risorse e aiuti esterni, d'altronde individuarne le cause e accettarle può essere un notevole sforzo per il singolo.

Tempo a disposizione, problemi relazionali, capacità di autocontrollo, sono tutti fattori che agiscono sullo stress, come del resto le capacità comunicative e relazionali, le quali si risolvono anche in una capacità di riconoscere i fattori e le dinamiche di stress che si sviluppano negli altri, approccio fondamentale per sviluppare una leadership valida, capace di formare un team collaborativo e responsabile (*Cooper – Cartwright*).

### **Norme, regole e controllo nelle variabili lavorative**

#### *La norma e la colpa nella psicologia sociale del controllo*

Il lavoro è un elemento fondamentale dell'uomo (*Hegel*), esso è la sua capacità di trasformare ossia produrre e scambiare, attività che richiede innanzitutto un'azione di pensiero, un'azione primordiale che *Nietzsche* chiama nella sua visione estetica "spiritualità contemplativa", sebbene da lui contrapposta al lavoro come "migliore polizia" per tenere tutti soggiogati ed impedire il gusto violento dell'indipendenza, infatti il lavoro perde la funzione espressiva dell'uomo quando è frantumato in

singoli gesti o piegato secondo funzioni altrui, una merce oggettiva (*Marx*) e non più soggettiva.

Essa acquista tuttavia anche una funzione identificativa sociale, permette di assicurare la propria valenza e per tale via diventa una certezza relazionale euristica nel posizionare sé e gli altri nel contesto sociale. L'incertezza crea disagio, angoscia, sì che il lavoro acquista una serie di valenze che vanno da un guadagno monetario, agli aspetti relazionali della possibile stima sociale e dell'autorealizzazione, in altre parole tutte le variabili di *Maslow*, questo comunque in funzione della variabile dell'innovazione tecnologica e dello scorrere del tempo, d'altronde già *Pareto* ha introdotto una nozione di "utilità ordinale" delle preferenze del consumatore non più misurabili "cardinalmente".

Si può, quindi, considerare il lavoro (L), come una funzione (f) di una sommatoria di utili ( $U_n$ ) in relazione alla variabile positiva o negativa del contesto ambientale (+ o - Delta) / il tempo ( $T_1 - n$ ), istantaneo o di un dato periodo in relazione all'innovazione tecnologica (i).

Il ruolo nel lavoro e le relazioni trattenute costituiscono, nel contesto ambientale in cui si naviga, parte dei valori e pertanto dell'etica dell'individuo che ne viene modificato dalla psicologia organizzativa, in questo si pone l'elemento della "fiducia" che si crea nel e sul gruppo o in qualsiasi altra struttura organizzativa.

La fiducia è elemento di potere in quanto permette di normativizzare i rapporti e indicare le azioni da doversi effettuare con una accettazione a bassa conflittualità negli altri, se la fiducia nel singolo in un gruppo ristretto è in base alle informazioni che si hanno sullo

stesso, in un gruppo più allargato diventa un problema di strutturazione della governance.

Infatti, se il comportamento è determinato dal bagaglio genetico, le condizioni generali che sovrintendono allo scontro tra i membri sono frutto dei meccanismi di selezione di gruppo ( *Mèrò*), delle specie di eredità culturali che *Lumsden* e *Wilson* chiamano “geni culturali” e che ognuno porta nel gruppo stesso, a riguardo *Mèrò* sottolinea che al di là di tutti i problemi teorici un sistema misto in cui si alternano momenti di democraticità a momenti decisionisti è quello che appare in natura preferibile, ottenendo una simultaneità funzionale dei due principi.

Dobbiamo tuttavia considerare che il ruolo della casualità nei rapporti umani è più influente di quello che si vuole ammettere, per cui cerchiamo mille causalità a giustificazione degli eventi e delle decisioni in quanto ci risulta difficile e psicologicamente stressante negare la possibilità di esercitare un controllo sul proprio essere.

D'altronde dobbiamo riconoscere che le leggi che governano la società non sono chiare e persistenti ma, a dispetto dei logici, spesso irrazionali a fini collettivi, né possediamo la capacità di ottenere tutti i dati necessari ma soprattutto in termini affidabili, infine vi è una complessità umana relazionale tale da impedire i calcoli necessari, si realizza quindi quello che *Mlodinow* definisce come la passeggiata dell'ubriaco di cui noi non siamo coscienti in quanto tendiamo a valutare in base a quello che ci aspettiamo di vedere.

La cultura che esprime un gruppo si manifesta nei modi in cui si riunisce e nelle regole che si dà rispetto alle norme ufficiali, il processo

collettivo è l'attuazione culturale della norma che si ottiene attraverso la sua regolamentazione, un agire spregiudicato nel gruppo di un singolo affonda le sue radici in un sistema di legami e solidarietà poste in un'altra comunità, in un "diverso" di valori e credenze che in un'altra comunità trova il suo sostegno e nell'ancorarlo ad "altri" precisi valori ne impedisce il perdersi nel caos esterno (*Alberoni*).

Nella comunità, prima ancora della sanzione, è la pressione sociale che crea il conformarsi alle regole, la colpa che il singolo percepisce nel violarle in quanto regole formate nel gruppo, rinsaldate dalla leadership e accettate dalla comunità, spinge al conformismo, mantenere la libertà di giudizio senza un appoggio esterno al gruppo risulta quindi faticoso e dispendioso, oltretutto costoso in termini di mancata "appartenenza protetta".

Le regole del gruppo non avendo una prescrittività imposta per autorità, acquistano valore per socialità e autorevolezza della leadership, la formazione nel superare incertezze, ambiguità e conflitti crea nei membri sicurezza e conformità di atteggiamenti ed opinioni secondo una scala comune di valori che si estende attraverso i ruoli nonché i diritti e doveri ad essi connessi.

La formazione trasformandosi in controllo crea una pressione sul singolo che se eccessiva può innescare una conflittualità quale alternativa all'appiattimento, ma essa crea anche una nuova identità ai singoli da sovrapporre alle precedenti identità già possedute, nel rendere accettabile la regolamentazione alcune norme saranno considerate prescrittive nel gruppo a seconda dei valori e della coesione che si vuole

raggiungere, altre elastiche avranno l'ulteriore funzione di cassa di compensazione per la pressione psicologica subita.

L'accettazione tale da diventare "normalità" e la disponibilità al conformarsi delle regole è indice della volontà del singolo di appartenere al gruppo, ma anche dell'accettazione che esso ha dei suoi valori, tuttavia sistemi di difesa quale la modifica interpretativa possono essere attivati come strumento per modificare i valori del gruppo dall'interno; il resistere alle norme senza grosse conseguenze può avvenire solo in presenza di alte capacità tecniche difficili da sostituire oppure per possesso o copertura di un forte potere "politico".

Anche la produttività rientra nella regolamentazione che deve essere accettata diffusamente dal gruppo al fine di una sua reale coesione, questo tanto nel minimo che nel massimo produttivo, entrambe le ipotesi portano comunque ad una inefficienza conflittuale interna (*Pilati*).

*Harre* e *Secord* ricordano che ognuno nelle relazioni sociali attribuisce a sé e agli altri determinati stati affettivo - cognitivi agendo di conseguenza, ne deriva che la condivisione degli schemi derivanti dalle rappresentazioni cognitive dell'esperienza comportano dei vincoli sulle proprie azioni che si riflettono sulle valutazioni dei comportamenti altrui, tali vincoli condivisi con altre persone assumono la forma di "norme" interne al gruppo, le quali non sono altro che "aspettative" di comportamento.

Queste "norme" nate da un'accettazione condivisa di comportamenti finiscono per influenzare le emozioni stesse, fino a creare

altre “norme” condivise giungendo ad essere governati nelle emozioni dalle “regole” accettate dal gruppo.

## **CONCLUSIONI**

### *Alla ricerca della qualità*

La qualità è intesa nei processi produttivi come l'insieme delle caratteristiche di un prodotto tali da soddisfare le esigenze espresse ed implicite del consumatore, l'idea di eccellenza che essa esprime può allargarsi a molti campi e alle relazioni che stono tra i vari sistemi produttivi.

La qualità quindi si estende da un piano di prodotto ad uno relativo al processo, fino ad un piano superiore di carattere sociale, ne consegue che anche l'attività di un gruppo di lavoro può essere vista in termini di processo sociale rientrando pertanto in una visione qualitativa.

Secondo il concetto giapponese della “qualità totale” essa deriva da un “miglioramento continuo” (*Kaizen*), contrapposto all'idea di risolvere i problemi mediante singoli e rilevanti interventi (*Kairyō*), ma la qualità può anche intendersi come l'esistenza di una forte correlazione tra la soddisfazione esterna del cliente con la soddisfazione interna di coloro che partecipano al processo produttivo stesso.

*Deming* ritiene che più un sistema è complesso e più è necessaria la comunicazione e la collaborazione fra le parti al fine di meglio definire il sistema, questo comporta la maggiore responsabilità del leader in quanto è colui che determina la configurazione del sistema in esame.

La qualità è comunque anche il risultato di un addestramento mentale relativo ai ruoli, alle relazioni e agli obiettivi, ad un affiatamento tra i membri del gruppo e il leader, il quale nel gestire i potenziali conflitti guida le emozioni e riduce lo stress.

Il compenetrare operativamente le varie personalità, valorizzando ma anche amalgamando le differenze, comporta una intermediazione non solo all'interno del gruppo ma anche con il contesto ambientale, tanto aziendale che esterno.

Gli atteggiamenti, le percezioni e i giudizi sono il risultato di un vissuto che deve essere mediato, tanto in termini psicologici che “normativi” ma questo non deve essere vissuto come una imposizione bensì come una “accettazione”.

*Crosby* nel libro “La qualità è gratis” sottolinea che le persone *“quando si sentono realizzate smettono di imparare e la loro mente diventa pigra per il resto dei loro giorni. Esse possono progredire organizzativamente, possono essere ambiziose e bramose, possono anche lavorare giorno e notte. Però non imparano più. I gretti, quelli di strette vedute, i cocciuti e coloro che sono sempre ottimisti hanno tutti smesso di imparare”*.

## Bibliografia

- H. L. Tosi- M. Pilati, Comportamento organizzativo, Egea, 2008;
- K. E. Weick, Cognitive processes in organizations, pubblicato in Organizational Behavior, I (44), 1979;
- G. Hofstede, Culture and Organizations : Software of the Mind, London, Mc Graw-Hill, 1991;
- I. Prigogine, Le leggi del caos, Laterza, 2008;
- L. Mlodinow, Le leggi scientifiche del caso, Rizzoli, 2009;
- C. J. Lumsden – E. O. Wilson, Genes, Mind and Culture, Harvard University Press, 1981;
- L. Merò, Calcoli morali, Dedalo ed., 2005;
- K. Lewin, Principi di psicologia topologica, Sansoni, 1961;
- Z. Bauman, L' etica in un mondo di consumatori, Laterza, 2010;
- C. A. Viano, Etica pubblica, Laterza, 2002;
- D. S. Wilson- E. O. Wilson, Evolvere per il bene del gruppo, in Le Scienze, 90-97, giugno 2009;
- G. Stix, La scienza delle bolle e dei crolli, in Le Scienze, 82-89, agosto 2009;
- L. Boroditsky, Linguaggio e pensiero, in Le Scienze, 62 – 65, aprile 2011;

- A. Gandolfi, Formicai, Imperi, Cervelli. Introduzione alla scienza della complessità, Bollati- Beringhieri, 1999;
- G. Marcus, La nascita della mente, ed. Codice, 2004;
- E. R. Kandel, Alla ricerca della memoria, ed. Codice, 2007;
- F. Heider, The Psychology of Interpersonal Relations, J. Wiley & Sons, 1958;
- J. Tooby – L. Cosmides, The psychological foundations of culture, in J. Barkov – L. Cosmides – J. Tooby ( a cura di), The Adepted Mind, Oxford University Press, 1992;
- W. E. Deming, The new economics, MIT CAES, 1996;
- T. S. Kuhn, La struttura delle rivoluzioni scientifiche, Piccola Biblioteca Einaudi, 2009;
- L. Borgogni, Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, franco Angeli, 1996;
- A. Bandura, Autoefficienza, Erickson ed. 2000;
- M. Weber, Economia e società, Zanichelli 1968;
- M. Foucault, Potere e strategie, Mimesis, 1994;
- S. Milgran, Obbedienza all'autorità, Bompiani, 1975;
- F. Alberoni, Genesi, Garzanti, 1989;
- J. Galtung, Pace con mezzi pacifici, Esperia, 1996;
- K. Lewin, Principi di psicologia topologica, O.S.,1961;

- N. Abbagnano, Storia della filosofia, Vol. I, Utet, 1974;
- A. Glucksmann, Ideologia e rivolta, in Storia delle Ideologie, a cura di F. Chatelet, Vol. II, Rizzoli, 1978;
- R.M. Stodgill, Handbook of Leadership, Free Press, 1974;
- B. M. Bass, Leadership and performance beyond, Expectations, Free Press, 1985;
- AA.VV., L'azienda globale, Vol. I, Boroli ed., 2006;
- S. Fineman, Emotion in Organizations, Sage Publications, London, 1993;
- D. C. Coon, Essentials of Psychology, St. Paul, West Publishing, 1991;
- P. Legrenzi, La mente, Il Mulino, 2006;
- P. Legrenzi, Razionalità: economia e psicologia, in Rivista Italiana degli Economisti, 43-60, 2005;
- A. R. Hochschild, The managed heart, Berkeley U. C. Press, 1983;
- T. Pievani, Le ragioni dell'altruismo, in Le Scienze, 11/2009;
- M. R. Sapolsky, Lo stress in natura, in Le Scienze, 66-72, 3/1990;
- C. J. Lumsden – E. O. Wilson, Genes, Mind and Culture, Harvard University Press, 1981;
- J. Glick, Chaos, Rizzoli, 1987;

- Max Born, *Filosofia naturale della causalità e del caso*, Boringhieri, 1962;
- P. Watzlawick – D.D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1997.