

Marco Galleri

# PREVEDERE PER DECIDERE

Dalle Leggi di Belmus al Crowdshang

Cinquanta strumenti pratici per non sbagliare



Un testo necessario per ridurre gli errori di tutti i giorni, correggere le previsioni e scegliere le direttrici dell'innovazione. Presenta il nuovo metodo predittivo razionale **crowdshang**.

**ESTRATTO**  
**COSTRUIRE UN GRUPPO DI LAVORO**  
**FACCIA A FACCIA**

Il più grande vantaggio competitivo di un'organizzazione è la sua capacità di imparare e di tradurre rapidamente in azioni ciò che ha appreso.

Jack Welch

## 10. GRUPPI E AMBIENTI

### a. COSTRUIRE UN GRUPPO DI LAVORO FACCIA A FACCIA

Come abbiamo ripetutamente notato in tutti i casi in cui sono previsti incontri faccia a faccia, gli aspetti relazionali all'interno della squadra di rispondenti (esperti o meno) sono cruciali per il buon andamento dei processi d'interrogazione reiterata. È esemplare il caso dei gruppi per l'innovazione per cui è necessario riunirsi periodicamente, anche per fare delle previsioni. La materia è estesa; qui mi limito a dei cenni sugli aspetti fondamentali.<sup>1</sup>

**L'obiettivo ideale** del coordinatore è quello descritto dal formidabile allenatore J. Velasco (2011) di un'orchestra senza direttore:

Uno non è un grande allenatore quando fa muovere un giocatore secondo le proprie intenzioni, ma quando insegna ai giocatori a **muoversi per conto loro**. L'ideale assoluto, che come tale non è mai raggiungibile, viene nel momento in cui **l'allenatore non ha più nulla da dire**, perché i giocatori sanno già tutto quello che c'è da sapere. Tutti devono conoscere, oltre alla tecnica, come si gioca, anche la strategia e la tattica... Lo spirito di squadra è la chiave del successo ...<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Luigi Pastore nota che *i gruppi sono propositivi e le squadre realizzative* (mail cit.).

<sup>2</sup> Si confronti la "parentesi": l'utopia come obiettivo impossibile ma che indica la direzione giusta. Una conferma aziendale la dà D. Allen: *per continuare ad avere quella capacità di guardare lontano, indispensabile per crescere ed espandersi, un imprenditore non deve coltivare solo la propria squadra, ma deve maturare lui stesso. Deve fidarsi, e non può farlo da un momento all'altro: la fiducia va costruita. Il trucco è creare una struttura che diventi sempre più indipendente, in modo da potersi liberare di tutte le incombenze pratiche senza mai mollare la presa sull'obiettivo finale: la crescita. Circondatevi delle persone giuste. Gli imprenditori devono saper uscire dalla loro sicura zona di controllo e mollare gli ormeggi. Devono mettere nei posti giusti persone capaci e che sappiano assumersi le proprie*

Tab. 19. Costruire un gruppo (Galleri, 2007).

<b>fasi</b>	<b>cosa</b>	<b>perché</b>
FOCUS	interviste ai titolari o dirigenti	informazioni generali
ANALISI	interviste ai candidati al gruppo	conoscenza, compatibilità
ANALISI	analisi comparativa	comprensione
ANALISI	sintesi degli esiti e relazione	comunicazione
SVILUPPO	determinazione operatività	discussione
SVILUPPO	analisi comparative	accordo
SVILUPPO	scelta della formazione	determinazione gruppo
SVILUPPO	formazione sugli stili relazionali	costruzione gruppo
PROVA	prima riunione informale	prova
VERIFICA	analisi degli esiti	comprensione
REVISIONE	suggerimenti per aggiustamenti	affinamento
ESECUZIONE	prima riunione operativa	avviare il gruppo
VERIFICA	analisi degli esiti	comprensione
REVISIONE	suggerimenti per aggiustamenti	affinamento
SVILUPPO	formazione sulle previsioni	consolidare il gruppo
ESECUZIONE	via alle riunioni periodiche	lavoro e consolidamento
VERIFICA	analisi puntuale degli esiti	comprensione
MIGLIORIE	revisioni periodiche	affinamenti

**La mia procedura** è l'ennesima declinazione del metodo generale

---

*responsabilità. E devono sempre continuare a tenerle d'occhio (D. Allen, Huffingtonpost.com, novembre 2007).*

FASE V, il mezzo più efficace per rendere sistematica la ricerca d'idee.

La sequenza alla tab. 19 produce un eccellente vantaggio competitivo, i suoi costi sono contenuti, ma sono sempre necessari il tempo e la dedizione dei massimi dirigenti: per fare davvero buone previsioni, l'efficienza è subordinata all'efficacia.

La procedura è coerente con il processo di apprendimento organizzativo della *Quinta Disciplina*, dove è necessario acquisire gli strumenti per distinguere ciò che è importante e su quali variabili concentrarsi; oltre ai metodi e alle formule che abbiamo visto, prevede modalità che aiutano a elaborare una comprensione condivisa del gruppo.<sup>3</sup>

La sequenza si applica alla costruzione di ogni tipo di gruppo: creativo, innovativo, decisionale, operativo, previsionale ... Qui do ovviamente più attenzione all'ultimo.

La prima fase pratica è di ben **selezionare il gruppo di lavoro**. Come abbiamo visto il suo assortimento è sempre personalizzato - dipende dalla finalità e metodologia della previsione; nel rispetto dei limiti citati può essere il più vario per caratteristiche.

**Le interviste** e la loro corretta analisi sono preliminari e basilari per il successo; le ho descritte altrove.<sup>4</sup>

I **cinque criteri progettuali** per comporre i gruppi di tipo cooperativo che facilitano l'apprendimento, lo sviluppo delle abilità cognitive, l'attitudine a lavorare con gli altri e la fiducia in se stessi, sono:

1. **L'interdipendenza positiva** tra i membri del gruppo è una modalità di relazione in cui la possibilità di ognuno di conseguire il proprio obiettivo dipende dal lavoro di tutti.

2. **La responsabilità individuale e di gruppo** fa riferimento alla misura in cui ciascun membro si percepisce responsabile a livello individuale, per la propria parte di lavoro, e a livello collettivo, per il raggiungimento dell'obiettivo comune.

---

<sup>3</sup> P. Senge, *La Quinta Disciplina, l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, 2006. Le sue undici leggi sono quasi tutti ossimori, alcuni utili mezzi euristici, come certi oracoli.

<sup>4</sup> M. Galleri, *op. cit.*, 2007. Propedeutico è J.C. Kaufmann, *L'intervista*, Il Mulino, 2007. I numerosi aggiornamenti successivi sono disponibili sul mio sito. Il principio è che *ho sempre visto che la gente, a lasciarle tempo, vuota il sacco* (C. Pavese, *La luna e i falò*, Einaudi, 2000, pag. 20)

3. **L'interazione promozionale faccia a faccia** consiste nella creazione di un clima di sostegno e aiuto reciproco dove ciascun intervento, sia esso un feedback positivo o negativo, è finalizzato a favorire un miglioramento.

4. Le competenze sociali comprendono la capacità di relazionarsi con gli altri in modo efficace e l'abilità di **gestire le situazioni conflittuali in modo costruttivo**, necessarie per cooperare in gruppo.

5. Nella valutazione di gruppo i membri **verificano e discutono i progressi compiuti** verso il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia.<sup>5</sup>

La Davidson conferma che nei gruppi chi ha l'idea più interessante è spesso **il non-esperto**, l'ultimo arrivato o la persona che non è responsabile. È bene che ne sia presente uno e - in fase di gestione del gruppo - è necessario strutturare il modo di ascoltarlo o resterà "soffocato". Per sfruttare le sue potenzialità innovative si suggerisce di:

1. **Tirare fuori le differenze**; parlare apertamente delle opportunità e delle sfide del "lavorare insieme", consentire ai collaboratori di scrivere le loro preoccupazioni in modo anonimo e poi discuterle in gruppo.

2. **Lasciar parlare per primi i non-esperti**;

3. Chiedere "Che cosa vi state perdendo?"; nel corso della riunione selezionate in modo casuale **una persona che ogni tanto faccia delle domande di verifica**; così che tutti stiano attenti e preparati.<sup>6</sup>

Vediamo la semplificazione delle **fasi tipiche che attraversa un gruppo di nuova formazione**.<sup>7</sup>

La frase che ripeto a ogni membro **anticipa le difficoltà**: "*Dovrai rinunciare a qualcosa cui sei affezionato, sebbene non sappia ancora cosa, ma spero ne sarai ampiamente ripagato*".

La sintesi di Spaltro è che subito ci sono quattro crisi classiche (d'identità, di potere, d'empatia e di finalità) cui seguono immancabilmente delle difese altrettanto tipiche (ne cita sette); gli episodi che ne conseguono sono indicatori della maturazione della squadra (fa cinque esempi); se è avvenuta davvero si riconosce dai

---

<sup>5</sup> Johnson-Johnson-Holubec, 1996, cit. in *Psicologia Contemporanea*, maggio-giugno 2013.

<sup>6</sup> C. Davidson, *HBR Italia*, ottobre 2012.

<sup>7</sup> Per dare un'idea della complessità e finezza del tema vale considerare che comunichiamo, senza saperlo, con segnali chimici simili ai feromoni. D. Blum, *Il profumo dei pensieri*, Le Scienze, ottobre, 2011; anche C. De Lange, *Guidati da un profumo*, New Scientist, agosto 2011.

fenomeni successivi (otto esempi).<sup>8</sup>

Un andamento analogo era già stato formalizzato vent'anni prima e mantiene la sua sostanziale validità. Riporto i termini adottati da Lacoursiere per definire le quattro fasi, commentate con mie libere sintesi:<sup>9</sup>

1. **Orientamento** (crisi); il coordinatore deve fornire alta direttività e basso supporto, cioè dire *amici, si fa così, fatelo*.
2. **Insoddisfazione** (difese); alte la direttività e il supporto: *guardate bene, si fa così, come faccio io*.
3. **Svolta** (episodi); direttività bassa e supporto alto: *fate voi, sono qui a disposizione*.
4. **Produzione** (fenomeni); basse direttività e supporto: *ora siete abili, ci sono solo per le emergenze e il controllo*.

In ogni fase è necessaria la massima sensibilità del coordinatore, in particolare nella seconda, quando il morale della squadra si abbassa drasticamente (la causa più frequente sono le aspettative eccessive della prima fase). Le formule sbrigative che ho utilizzato vanno molto ben interpretate situazionalmente e integrate dalle numerose avvertenze per un'efficace comunicazione interpersonale.

## b. CINQUE MODELLI PER LA FORMAZIONE

La formazione del gruppo ha per fine la creazione di una preliminare **conoscenza comune** dei meccanismi, dei processi e delle trappole più tipiche (è il quadrante "aperto" della finestra di Johari che troveremo tra poco).

Ciò non solo evita gli errori ma semplifica le relazioni nel gruppo perché il riconoscere un effetto peculiare noto a tutti consente di sdrammatizzarlo.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> E. Spaltro, *op. cit.*, 2002.

<sup>9</sup> R.B. Lacoursiere, *The Life Cycle of Groups: Group Developmental Stage Theory*, Human Service Press, 1980. Un classico fondamentale è J. Luft, *Introduzione alla dinamica di gruppo*, (La Nuova Italia, ed. 1984) l'originale è del 1968; del 1965 è invece il pionieristico E.H. Schein, *La psicologia industriale nella società moderna* (Aldo Martello Editore, 1970).

<sup>10</sup> Sono narrazioni abbreviate; un effetto simile ai prigionieri che conoscono talmente bene le barzellette l'uno dell'altro da limitarsi a gridare un numero e poi mettersi a ridere. Se ben gestito l'esorcismo funziona.

Rammento che fin dall'inizio abbiamo incontrato parecchi di questi "contenuti formativi" per il gruppo di lavoro: dalla razionalità molto scarsa e vincolata alle fallacie del metodo scientifico, dalle complicazioni nelle stime probabilistiche ai concetti socialmente riprovevoli ... Si affiancano agli strumenti operativi nel tirocinio, perciò il **piano d'incontri e studi** è sempre personalizzato e non può essere troppo breve. Nella descrizione della tab. 19 invece tutto si riduce a due righe della fase di sviluppo: *formazione sugli stili relazionali e sulle previsioni per la costruzione e consolidamento del gruppo*.<sup>11</sup>

**Dimmelo con le tue parole.** Un importante chiarimento introduttivo sempre valido riguarda il ritorno informativo (*feedback*). *Vediamo se mi sono spiegato bene ... ripetimelo con parole tue* è un approccio raro perché si teme di offendere l'interlocutore. In un gruppo affiatato invece diventa la norma spontanea: *te lo ripeto con le mie parole così vediamo se ho capito bene* (ma anche *se ti sei spiegato*). Bastano pochi minuti perché ognuno comprenda come questa elementare tecnica di riformulazione non è un oltraggio bensì, previene malintesi e favorisce grandemente la comunicazione interna.

Nei gruppi faccia a faccia, e in particolare per quelli predittivi, resta efficacissimo il gioco dei sei cappelli per pensare di De Bono; in molti casi è propedeutico e si rivela anche efficiente.<sup>12</sup>

Vediamo ora cinque modelli che è bene far conoscere preliminarmente a ogni squadra di lavoro.

**I. Atteggiamenti nelle relazioni umane.** In ogni gruppo umano, in particolare in quelli in cui le relazioni sono durevoli, si creano e provano emozioni che influenzano gli atteggiamenti e i risultati. Vale in famiglia (per Platone, il luogo di tutte le tragedie), sul lavoro e anche nei gruppi faccia a faccia. Gli atteggiamenti si possono schematizzare incrociando due criteri: la considerazione e la simpatia per l'altro. Si veda la fig. 36.

Se di quella persona ho una scarsa considerazione, e mi è pure antipatica, è frequente che la disprezzi; in genere ciò produce una

---

<sup>11</sup> Per essere efficace il piano di formazione prevede almeno 40 ore d'aula e altrettante di studio ed esercizio dei membri.

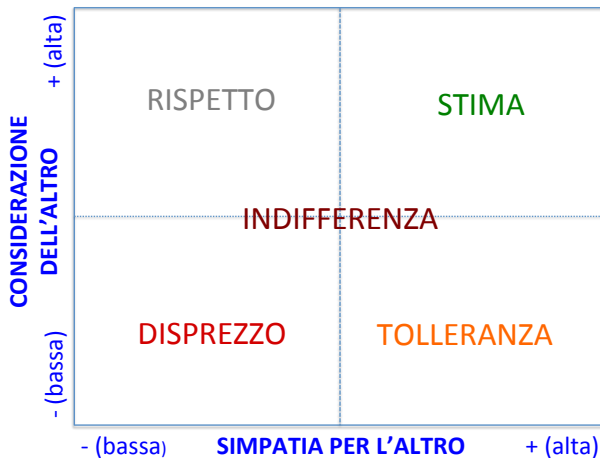
<sup>12</sup> E. De Bono, *Sei cappelli per pensare*, BUR, 2010 (ed. or. 1981). Esercitandosi a interpretare una parte (con sei cappelli diversi) si distinguono i fatti dalle opinioni, la razionalità dalle emozioni. Con un pensiero alla volta, vi è maggior attenzione nel ragionare sulle cose, riflettere, pensare, valutare i pro e i contro prima di decidere. Con il tempo i cappelli divengono narrazioni abbreviate del gruppo.

reazione uguale e contraria (si odia chi ci odia); il problema nel gruppo va gestito dal coordinatore con tatto e fermezza. Anche l'indifferenza va contrastata perché, se non paralizzante, certo non aiuta il clima.

Meno grave se la persona mi è simpatica, ma non le do credito: la reversibilità non è automatica. Se la apprezco, p. es. è un eccellente tecnico, quantomeno la rispetterò; se poi mi è simpatica, potrei stimarla.<sup>13</sup>

In questo mio semplice schema la simpatia può essere talvolta sostituita con la concordanza di opinioni; divulgarne la conoscenza e dibatterlo è molto importante nella formazione del gruppo di lavoro.

Fig. 36. Atteggiamenti nelle relazioni umane (Galleri, 2011).



**II. La finestra di Johari.** Resta attuale anche uno strumento più vecchio, che esamina il comportamento che teniamo nei confronti degli altri e illustra il grado di consapevolezza nei rapporti interpersonali nei gruppi, è la finestra di Joseph Luft e Harry Ingham (Johari).

<sup>13</sup> Famoso il detto che ai tedeschi gli italiani sono simpatici, ma non ne hanno stima e viceversa.

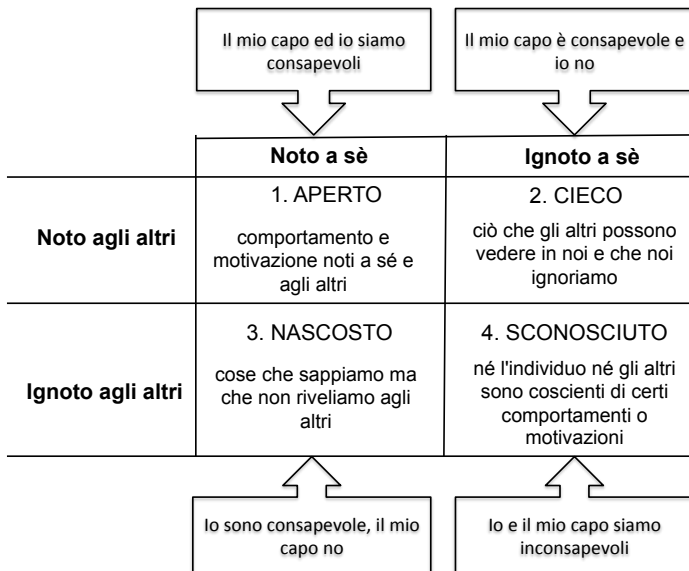


Lo schema è sufficientemente vago e indefinito per poter rivestire un valore euristico nello stimolare dei nuovi modi con cui identificare i problemi.<sup>14</sup>

Si veda la fig. 37, divisa in quattro quadranti in cui i fatti sono noti o ignoti, a sé o agli altri. Per maggior chiarezza nei rettangoli con le frecce faccio l'esempio di due soli soggetti: io e il mio capo.

Come abbiamo appena notato nella fase di formazione del gruppo non c'è molta interazione spontanea; l'obiettivo è di ingrandire l'area dell'attività libera (quadrante 1) riducendo progressivamente le altre (3, 2 e poi 4).

Fig. 37. Matrice di Johari (Luft e Ingham, 1955).



Il primo quadrante (quello aperto, l'unico dove i membri sono interdipendenti) in origine è molto più piccolo di come rappresentato in

<sup>14</sup> J. Luft, *Introduction à la dynamique des groupes*, Toulouse, 1968.

figura e con la maturazione del gruppo s'ingrandisce a scapito del quadrante 3 (nascosto).

Solitamente ci vuole più tempo perché anche il quadrante 2 (cieco) si riduca, e ciò avviene ancor più lentamente nel quadrante 4 (sconosciuto), che esercita un'influenza molto estesa e profonda nei rapporti di squadra.

Un esempio tipico è un problema irrisolto riguardo a certe mete fondamentali del gruppo. Se il gruppo è segretamente diviso e qualche membro vuole allontanarsene, prendendo varie direzioni - e **se il fatto non è mai stato riconosciuto o messo in luce** - allora possono svilupparsi difficoltà che restano ignote a tutti.<sup>15</sup>

È un caso che si applica perfettamente alle stime dei gruppi predittivi. I dieci principi del cambiamento di Johari sono di estremo buon senso e il metodo può essere applicato anche ai rapporti tra gruppi diversi.

**III. La matrice dei comportamenti di manipolazione delle informazioni**, è simile alla precedente (a doppio ingresso) e collegata sia alle dinamiche sociali, sia allo spionaggio. Considera due variabili: le convinzioni sulla possibilità che le nostre azioni siano analizzate e quelle che i dati siano verificabili e misurabili.<sup>16</sup>

1. Quando **entrambi i convincimenti sono alti**, l'eventualità di manipolazioni è molto scarsa; per difendersi è dunque necessario potenziare le credenze sull'analizzabilità delle azioni e sulla misurabilità dei dati;

2. **se ambedue sono bassi** vi sono alcuni espedienti tipici:

- i. **omissione**, come la reticenza o il silenzio; lascia che l'altro si inganni;

---

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> La matrice è di F. Fontana, *op. cit.*, 1988, pag. 229; ho integrato l'elenco degli espedienti con L. Arnolli, *op. cit.*, 2003. Ho già riportato nella mia *op. cit.* 2005 la classificazione dei bugiardi. M. Bettetini, *Breve storia della bugia*, Raffaello Cortina Editore, 2001 fa una discreta sintesi del tema. Approfondimenti e stimoli in I. Mendiola, *Elogio della Menzogna*, Tropea, 2008; S. Dietz, *L'arte di mentire*, Mimesis, 2009. Tra gli aggiornamenti sulla fatica di mentire Vrij-Granhag-Mann-Leal, *Outsmarting the Liars*, Current Direction in Psychological Science, febbraio 2011; M. Barberi, *La vita è un bluff*, Mente & Cervello, febbraio 2012. Tra le diverse classificazioni delle menzogne resta inossidabile e congruente quella di Mark Twain: *le bugie si dividono in tre grandi gruppi, le piccole, le grandi e le statistiche*.

- ii. **filtraggio**, p. es. presentando informazioni troppo diluite o aggregate; implica l'occultamento;
- iii. **focalizzazione**, p. es. sottolineando le prestazioni positive per distrarre dalle negative;
- iv. **falsificazione**, usando dati fraudolenti ma non verificabili; tipico caso di bugia che contempla il mascheramento e la falsa conferma;
- v. **distorsione**, come previsioni molto prudenziali per facilitare il raggiungimento dell'obiettivo;
- vi. **gioco**, p. es. in assenza di criteri oggettivi l'indice di prestazione del gruppo è un surrogato stabilito dal coordinatore; si scelgono le azioni che lo massimizzano e non l'interesse dell'organizzazione;
- vii. **lisciatura**, si influenza il flusso naturale dei dati, p. es. spostandoli da un periodo all'altro per raggiungere l'obiettivo (come le previsioni a bastone da hockey);
- viii. **azioni illegali**, casi diversissimi.

3. Se si ritiene che i nostri **dati saranno ben misurabili** ma che le nostre azioni saranno scarsamente analizzabili, si può ricorrere solo al filtraggio e alla focalizzazione;

4. **con azioni analizzabili** ma dati non ben misurabili, agli ultimi quattro accorgimenti.

Anche dibattere questo schema è molto istruttivo nella formazione di un gruppo ben affiatato. È utile integrarlo con il quadrato logico applicato al caso della contrarietà tra essere e apparire (lo troveremo tra pochissimo) e con le norme seguenti.

**IV. Cinque modi per affrontare le ambiguità.** Come abbiamo visto qualunque sistema classificatorio contiene ambiguità e ciò è fonte di malintesi anche nei gruppi predittivi. Ecco cinque modi per affrontarli:

- I. riconducendo il fenomeno ritenuto ambiguo a **una sola categoria**, e a mantenerlo in questa. Tale soluzione riduce il potenziale d'incertezza.
- II. Oppure i fenomeni anomali possono essere controllati fisicamente, e **rimossi**.
- III. Il terzo metodo consiste nell'evitare le anomalie **rafforzando e difendendo il sistema classificatorio** che le ha prodotte.

- IV. Una soluzione alternativa prevede la ridefinizione dell'evento: anziché come anomalo, lo si può presentare come **fonte di pericolo**.
- V. E infine, i simboli ambigui si possono usare nel rito per gli stessi fini per cui sono usati nella poesia e nella mitologia, per **arricchire il significato** o richiamare l'attenzione su altri piani di esistenza.<sup>17</sup>

**V. Anticipazione del lutto organizzativo.** Un altro modello, che può essere reso noto al gruppo in fase di formazione, è quello del lutto organizzativo. Il suo realistico presupposto è che le migliori selezioni preliminari e percorsi di costruzione della compagine avranno un margine di fallimento, cioè che non è infrequente che un membro lasci il gruppo spontaneamente o perché deciso dal coordinatore.<sup>18</sup>

Le conseguenze psicologiche sono tipiche ed è prudente renderle note; questo esorcismo non è sempre efficace ma aiuta due volte su tre a rendere meno traumatico per tutti il cambiamento organizzativo. Le precondizioni per anticiparlo sono che la formazione comune della squadra sia avanzata e che il coordinatore sia abile nel gestire una prospettiva molto negativa, cioè valuti prudentemente se e quando è il caso di presentarlo.

A causa del declino economico e delle sue conseguenze sulle aziende e i lavoratori, il modello è particolarmente attuale; dà importanza al lavoro psichico di *metabolizzazione* dell'esperienza personale.

Il lutto (dal latino dolore, «soffrire») è un processo psichico che permette di adattarsi alle perdite e alle rotture che avvengono nella vita. Questo processo si accompagna a una sofferenza provocata dalla perdita degli attaccamenti passati; si associa a un corteo di sentimenti e di emozioni che è fondamentale riconoscere per aprire la via e facilitare il cambiamento. Il lavoro di lutto permette di liberarsi e abbandonare gli investimenti passati per reinvestire le proprie energie su nuovi progetti.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Secondo Douglas (1992), riportato da D. Lupton, *op. cit.*

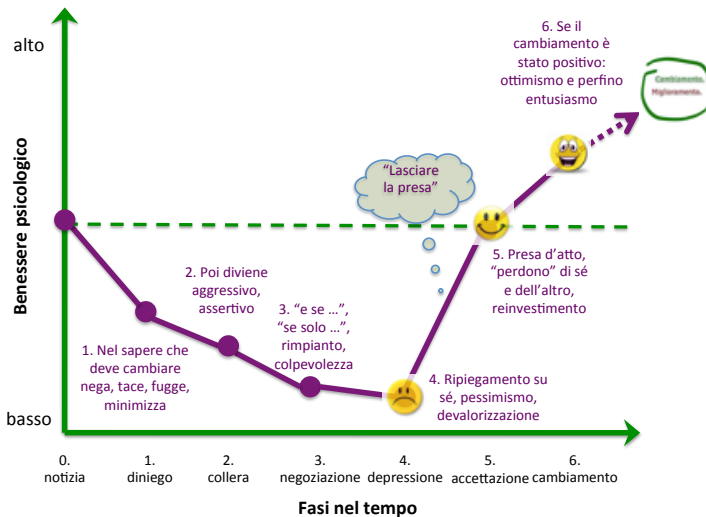
<sup>18</sup> Per la mia esperienza, generalmente in gruppi di sette un membro si rivela inadatto; su dodici, spesso due. Selezione e gestione oculate funzionano così più di un sigma; come detto il gruppo di partenza deve essere numericamente sovrabbondante.

<sup>19</sup> Angel-Amar, *Il coaching*, Il Mulino, 2008. La modulazione del trauma è un'arte difficile, necessaria per l'equilibrato sviluppo dei bambini; va adottata anche con gli adulti, specie quelli i cui genitori non l'hanno curata. Abbiamo già notato che il giudizio su un'esperienza dipende soprattutto dalla sua conclusione.

In campo terapeutico Kubler-Ross (1975) descrivono le differenti fasi che attraversa un malato prima di accettare una grave infermità: diniego, collera, negoziazione e depressione.

Nella fig. 38 un **modello adattato** al cambiamento organizzativo applicabile anche nel caso dei gruppi dedicati alle previsioni. La durata delle sei fasi è diversa mentre qui, per comodità grafica, è rappresentata identica.

Fig. 38. Lutto organizzativo (Galleri su Kubler-Ross). Lasciare la presa permette la ripresa del benessere psicologico.



In base alle specifiche circostanze, dopo "aver lasciato la presa" e "perdonato se stesso e gli altri", l'abbandono del gruppo è interpretato come positivo e si osserva presto maggior ottimismo e perfino entusiasmo. È la via obbligata per non cadere in depressione.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Per alcuni non è tanto difficile quanto appare; il processo è agevolato dal fatto che il nostro cervello privilegia il lato positivo delle cose e che l'ottimismo favorisce l'autorealizzarsi delle profezie (T. Sharot, *The Optimist Bias*, Time, 10 luglio 2011). *Contro una difesa acritica*

### c. GESTIRE LA SQUADRA, CINQUE ASPETTI POCO FREQUENTATI

Una volta formata e collaudata si tratta di **gestire al meglio la squadra**. Non è facile perché di norma è necessario il supporto dell'intera organizzazione e il pesce puzza sempre dalla testa ...<sup>21</sup>

La creatività esige spesso che i manager cambino radicalmente il modo in cui conducono il lavoro di gruppo e generalmente ciò richiede un conseguente sforzo di cambiamento della cultura d'impresa.<sup>22</sup>

L'importanza delle **regole fondamentali** delle riunioni è nota ma, come quella dell'ambiente, spesso disattesa; non le ricordo qui perché sono agevolmente reperibili.<sup>23</sup>

Mi limito a cinque aspetti poco frequentati.

**I. Paradossi del coordinatore.** Il coordinatore deve fronteggiare al meglio i paradossi tipici, l'arduo compito è di trovare il giusto equilibrio situazionale tra:

- Far emergere il singolo ... e il gruppo;
- Garantire supporto ... e incoraggiare il conflitto;<sup>24</sup>
- Incoraggiare la sperimentazione e l'apprendimento ... e il rendimento;
- Promuovere l'improvvisazione ... e la struttura;
- Mostrare pazienza ... e trasmettere un senso di urgenza;
- Incoraggiare l'iniziativa dal basso ... e intervenire dall'alto.<sup>25</sup>

---

dell'ottimismo si è invece schierato G. Sarchielli nel suo *Psicoscopio* (Psicologia Contemporanea, novembre-dicembre 2012); io sto con lui.

<sup>21</sup> E non mancano minacciose controfinalità; Edward Abbey afferma seriamente che *un uomo che lavori da solo a volte può essere davvero stupido ma, se cercate la vera stupidità applicata in buona fede, nulla può battere il lavoro di gruppo*.

<sup>22</sup> T.M. Amabile in Jaoui-Dell'Aquila, *op. cit.*

<sup>23</sup> Un agile manuale di taglio operativo è di A. Donnelton, *Il Team*, Sperling & Kupfer, 2007; altre segnalazioni a fine volume. Dal sito [www.marcogalleri.it](http://www.marcogalleri.it) si possono scaricare gratuitamente molti materiali qualificati.

<sup>24</sup> Luigi Pastore (mail cit.) sostituirebbe la traduzione originale di "conflitto" con "contrasto".

<sup>25</sup> Hill-Brandeau-Truelove-Lineback (*Genio Collettivo*, HBR Italia, settembre 2014) indicano anche tre capacità interagenti per la creatività nei gruppi: *abrasione* (cioè generare idee con il dibattito), agilità e risoluzione.

Servono abilità relazionali e gestionali adeguate, pena amarissime delusioni; in penuria è preferibile dedicarsi a un'altra attività, più congeniale.<sup>26</sup>

**II. Critiche.** Inizialmente è anche fondamentale imparare le differenze tra le critiche **costruttive e distruttive** e praticare solo le prime.

Si studi attentamente la tab. 20, molto chiara.<sup>27</sup>

Tab. 20. Differenze tra critiche costruttive e distruttive (Pini, 2013).

<b>Critica distruttiva</b>	<b>Critica costruttiva</b>
Basata sui giudizi, focalizzata nel ricercare colpe	Focalizzata sui miglioramenti possibili o acquisiti
Tende a criticare, non a migliorare le capacità	Tende a fornire valore aggiunto, utile per il miglioramento delle capacità-abilità-potenzialità
Fa sì che la persona si senta giudicata	Fa sì che una persona si senta "aiutata"
Minaccia l'autostima	Rafforza l'autostima anche nelle aree deboli per suscitare i potenziali positivi

**III. Il quadrato logico.** È sempre necessario stabilire e chiarire le regole generali del gruppo. L'esagono normativo è un modello comodo che distingue nettamente tra permesso, obbligatorio e vietato; è un'estensione del **quadrato delle opposizioni**, che mostra i tre tipi fondamentali di relazione logica: contrarietà, contraddizione e complementarità. E' opportuno farvi subito un rapido cenno per poi meglio comprendere l'esagono.

Le sue applicazioni sono innumerevoli (dieci esempi sul mio sito, centinaia nella Rete); per inquadramento riporto quello basato sulla contrarietà tra essere e apparire che è un'utile integrazione a quanto detto sulla menzogna nei gruppi.<sup>28</sup>

Si veda la fig. 39.

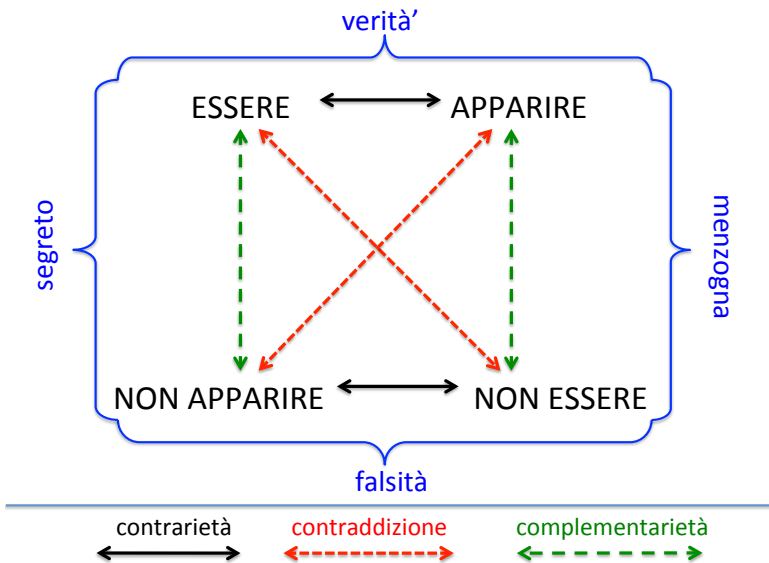
<sup>26</sup>Indicazioni, attuali, chiare e sintetiche in P. De Sario, *Prove d'orchestra. La facilitazione di gruppi e persone*. Psicologia Contemporanea, novembre-dicembre 2014.

<sup>27</sup>R. Pini, *La comunicazione in famiglia, la critica costruttiva*, su G.L. Gori, *Hub, connessioni comunicative*, Lulu.com, 2013, pag. 210.

<sup>28</sup>Riepilogo gli altri modelli sulla mendacia (anche involontaria) qui presentati: noto e ignoto (Johari), manipolazione delle informazioni e contrasto delle ambiguità.

- Si suppone che essere sia il contrario di apparire; questo è (sarebbe) l'ambito della verità.<sup>29</sup>
- Essere è in contraddizione con non essere, così apparire con non apparire; la loro contrarietà è l'ambiente della falsità.
- Essere è complementare a non apparire, qui il terreno è il segreto;
- infine la menzogna è il campo della complementarità tra apparire e non essere.

Fig. 39. Quadrato delle opposizioni (essere vs apparire).



Dedicarvi un quarto d'ora permette riflessioni che contribuiscono all'insieme delle conoscenze comuni, rafforzano le relazioni nel gruppo e

<sup>29</sup> A proposito di egemonia inculturale: è stato frequentemente osservato che il più sicuro risultato, a lungo termine, del lavaggio di cervello è un particolare tipo di cinismo, un rifiuto assoluto di credere nella verità di qualunque cosa, non importa in che misura possa essere stabilita questa verità. In altre parole, il senso grazie al quale ci orientiamo nel mondo - e la categoria di verità versus falsità è tra i mezzi mentali a tal fine - viene distrutto (H. Arendt, op. cit.).



sono introduttive all'esagono normativo che, come appena detto, distingue nettamente tra permesso, obbligatorio e vietato e introduce altre tre categorie.

I. **L'esagono normativo** è rappresentato nella fig. 40.<sup>30</sup>

Per capirlo rapidamente s'immaginino prima due triangoli, che poi vanno sovrapposti:

- ai vertici del primo troviamo: 1. permesso, puoi farlo o non farlo; 2. vietato, non puoi farlo; 3. obbligatorio, non puoi non farlo.
- Ai vertici del secondo: 1. permesso, non obbligatorio/non vietato; 2. vietato, non obbligatorio; 3. obbligatorio, non vietato.

Fig. 40. Esagono normativo (Conte, 1962) .



1

---

<sup>30</sup> Adattato da A.G. Conte, *Saggio sulla completezza degli ordinamenti giuridici*, Giappichelli, Torino, 1962. L'esagono è stato oggetto di critiche nell'ambito della filosofia del diritto ma penso resti di pratica utilità in ogni organizzazione.

La sovrapposizione dei triangoli pone in relazione sei modalità, che vanno chiarite, discusse e infine concordate in regole comuni dai membri del gruppo; bene prevedere esempi delle eventualità più importanti.

I numerosi vantaggi dei *patti chiari, amicizia lunga* sono indiscutibili anche per strutturate i regolamenti interni alle aziende.<sup>31</sup>

**V. Deprivazione relativa.** Tra le molte difficoltà, descritte in un'ampia letteratura, è spesso sottovalutato questo rischio, per cui mi ci soffermo. È generato dalle consuete aspettative eccessive del gruppo in fase di formazione e può sfuggire di mano, con conseguenze serie.

La propria condizione viene considerata sempre in un processo di valutazione comparativa da cui può emergere una sensazione di frustrazione. Si tratta in pratica di una verifica dello **scarto fra la propria realtà e ciò che si ritiene che potrebbe essere**. Ciascuno valuta la propria situazione di vita comparandola con almeno tre punti di confronto:

1. la propria situazione **precedente**: il fatto che ci si trovi in una fase di ascesa o di discesa nel livello di benessere e nella struttura delle relazioni sociali;
2. la propria situazione **ideale**, vale a dire la condizione adeguata alle proprie necessità, ai propri meriti e alle proprie possibilità;
3. ciò che accade agli **altri**, cioè la maggiore o minore facilità con cui altri, che si possono considerare simili a sé, ottengono ciò cui si ritiene di avere diritto.<sup>32</sup>

Esistono dei test basati su questa tripartizione, utili a monitorare l'andamento del gruppo (ma anche d'intero organizzazioni); dati alcuni criteri la situazione è valutata con un differenziale semantico su tre livelli:

---

<sup>31</sup> I patti chiari dovrebbero valere soprattutto nelle legislazioni, invece quelle europee non sono più leggibili delle italiane (G.A. Stella, *Bolli, sempre bolli, fortissimamente bolli*, Feltrinelli, 2014); che non conoscano l'esagono?

<sup>32</sup> B. M. Mazzara, *op. cit.* Diversi studi confermano che la felicità umana (intesa *come stato di benessere soggettivo*) dipende dal rapporto tra le condizioni oggettive e le aspettative personali e che – grazie al fenomeno descritto nel primo capitolo – quando cerchiamo di stabilire quanto siano felici gli altri, ci immaginiamo al loro posto. Superata la dicotomia piacere-dolore, la cui alternanza è inevitabile, il tema della felicità è terribilmente insidioso e – nonostante le pretese dei neurobiologi – propriamente metafisico. In breve, aderisco alla lezione di Boll: *sotto il nome di felicità non riesco a immaginare niente che possa durare più di uno, forse due o tre secondi* (H. Boll, *op. cit.*, pag. 98). Gli Stati Uniti fondano la loro Costituzione su questa e altre egoistiche fantasie (tutelare *ovunque* i propri interessi) con danni evidenti per tutte le altre nazionalità.

1. a oggi, 2. come sarebbe l'ideale, 3. cosa succede nelle altre organizzazioni (domanda del *benchmarking*).

L'effetto di deprivazione è un pericolo che può aggravarsi nei gruppi:

Lo stesso tipo di valutazione comparativa viene effettuata anche con riferimento alla situazione del **proprio gruppo**, per cui al livello di deprivazione relativa che ciascuno prova riguardo a se stesso in quanto persona si somma quello che si prova per la situazione sociale.<sup>33</sup>

Ciò rinforza che il gruppo deve essere armonicamente inserito nell'organizzazione, per cui serve un impegno particolare dei dirigenti; è anche necessario che il coordinatore gestisca sempre equamente e con tatto la motivazione dei singoli, rafforzando la compagine. Ben governati, vi sono giochi facilitatori.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> *Ibidem*. Mi pare stretta la relazione con la prospettiva di un'effettiva decrescita felice.

<sup>34</sup> *Gli uomini si guidano con trastulli* (N47). Ne abbiamo visti un paio trattando del *brainstorming*; ho selezionato una decina di giochi adatti ai gruppi predittivi faccia a faccia; tra i più efficaci per esorcizzare questo specifico effetto *La lista dei desideri* e *Cosa succederebbe se ...* Non m'inoltrò qui nella giungla della *gamification*, di cui è controversa persino la definizione (ne conosco sei).