

Marco Galleri

# PREVEDERE PER DECIDERE

Dalle Leggi di Belmus al Crowdshang



Cinquanta strumenti pratici, un nuovo metodo predittivo razionale, gli scenari più probabili a lungo termine e una piccola imperdibile utopia per riorientare il futuro.



## Prevedere per decidere 2016; costruire il gruppo

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 PREDITTIVI

## 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 del gruppo 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 Julio 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>

Si confronti la "parentesi": l'utopia come obiettivo impossibile ma che indica la direzione giusta. Una conferma aziendale la dà D. Allen:

---

<sup>1</sup> Un sintetico ma aggiornato inquadramento è in R. Rumiati, *Gruppi e comunicazioni nei gruppi* in (a cura di) L. Lotto – R. Rumiati, *op. cit.* VII, pag. 113 – 127. Una buona sintesi sulle decisioni di gruppo è in A. Leigh, *Perfette decisioni*, Lupetti, Milano, 2003, pag. 77 e seguenti, ed. or. 1998.

<sup>2</sup> Cit. in <http://www.mistermasiello.com/allenatori-citazioni-e-aforismi.html>.

## Prevedere per decidere 2016; costruire il gruppo

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 responsabilità. E devono sempre continuare a tenerle d'occhio.<sup>3</sup>

Tab. 20. 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

<sup>3</sup> D. Allen, *Are you micromanaging your mind?* Huffingtonpost.com, novembre 2007.

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 FASE V, il mezzo più efficace per rendere sistematica la ricerca d'idee. La sequenza alla tab. 20 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>4</sup> La sequenza si applica alla costruzione di ogni tipo di gruppo: creativo, innovativo, decisionale, operativo, previsionale ... Qui do ovviamente più attenzione all'ultimo.<sup>5</sup>

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>6</sup> Qui aggiungo un semplice test di autovalutazione che ho preparato di recente; adotta l'analisi multivariata, concerne l'intelligenza sistematica

---

<sup>4</sup> P. Senge, *La Quinta Disciplina, l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano, 2006, ed. or. 1990. Le sue undici leggi sono quasi tutti ossimori, alcuni utili mezzi euristici, come certi oracoli.

<sup>5</sup> Cfr. C. R. Sunstein - R. Hastie, *Migliorare l'intelligenza dei gruppi*, Harvard Business Review Italia, aprile 2015.

<sup>6</sup> M. Galleri, *op. cit.*, 2007. Propedeutico è J. C. Kaufmann, *L'intervista*, Il Mulino, Bologna, 2009, ed. or. 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, Torino, 2000, pag. 20, ed. or. 1950)

per l'innovazione e amplia la batteria che adotto nelle mie ricerche-intervento organizzative.<sup>7</sup>

**Routine innovativa non è un ossimoro.** Tra i metodi per rendere continua e sistematica la ricerca di nuove idee forse il più vecchio, ma sempre valido, è il TRIZ - Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch, cioè *Teoria per la Soluzione Inventiva dei Problemi* - metodo del sovietico Genrikh Altshuller, che l'ideò nel 1946 e lo perfezionò fino al 1985. Il suo principio generale è che dove non c'è contraddizione non c'è possibilità di innovazione.<sup>8</sup> L'assunto del mio test invece è che, per prevedere e per rendere sistematica la ricerca di nuove idee, occorre una "intelligenza" adatta. È un caso di razionalità non minimale. Si rammenti che siamo molto più abili tecnicamente che strategicamente e che *la civiltà moderna ha escogitato metodi vari ed estremamente efficaci per prescrivere rigide limitazioni all'uso dell'intelletto.*<sup>9</sup>

**L'intelligenza sistematica** è la somma di tre: strategica + operativa + innovativa che hanno pesi diversi (è possibile modificarli).<sup>10</sup>

- L'intelligenza strategica riguarda il processo di assunzione della decisione; (Focus, Analisi e Sviluppo) le assegno un peso 3 perché le previsioni hanno grande importanza per decidere.
- L'intelligenza operativa effettua prove (se possibili) e riconosce errori e difetti (controllo); cioè la fasi di Esecuzione e Verifica. Do peso 1 perché sono attività "quasi certe" e ottimizzabili.
- L'intelligenza innovativa modifica e revisiona periodicamente per migliorare; do peso 2 perché le revisioni creative sono in parte standardizzabili.

La sequenza della tabella 21 è aderente al metodo razionale (FASE V); per confronto si riveda la figura 4.

---

<sup>7</sup> Dopo molti anni di ricerca, sperimentazione e selezione la mia attuale batteria contempla 17 test individuali generali, otto specifici sulla leadership e una ventina diversificati sullo stato e le prospettive dell'organizzazione.

<sup>8</sup> Terninko-Zlotin-Zusman, *Innovazione sistematica, un'introduzione a Triz*, Responsible Management, 1995. Il testo è reperibile gratuitamente all'indirizzo [http://www.soluzioninventive.com/Innovation/Libro\\_Innovazione\\_Sistematica.pdf](http://www.soluzioninventive.com/Innovation/Libro_Innovazione_Sistematica.pdf).

<sup>9</sup> L. Woolf, *A caccia di intellettuali*, Ripostes, Salerno-Roma, 1996, pag. 59, ed. or. 1927.

<sup>10</sup> L'intelligenza sistematica non esclude la valutazione integrativa delle intelligenze di Gardner (H. Gardner, *Formae Mentis, saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli, Milano, 1987, ed. or. 1983) e dell'intelligenza emotiva di Goleman (D Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 2013, ed. or. 1996).

Prevedere per decidere 2016; costruire il gruppo

Tab. 21. Test di autovalutazione dell'intelligenza sistematica (Galleri, 2015).

<b>punteggi</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8
	pessima	scarsa	mediocre	insufficiente	sufficiente	discreta	buona	ottima	eccellente
<b>INTELLIGENZE</b>									
<b>1. STRATEGICA (peso 3)</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A. analisi	0	3	6	9	12	15	18	21	24
B. previsione	0	3	6	9	12	15	18	21	24
C. decisione	0	3	6	9	12	15	18	21	24
<b>2. OPERATIVA (peso 1)</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D. pianificazione	0	1	2	3	4	5	6	7	8
E. azione/prova	0	1	2	3	4	5	6	7	8
F. controllo	0	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>3. INNOVATIVA (peso 2)</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2
G. modifica	0	2	4	6	8	10	12	14	16
H. revisione	0	2	4	6	8	10	12	14	16
<b>TOTALE</b>	0	16	32	48	64	80	96	112	128

La domanda 1.A suona così: *Da pessimo a eccellente: quanto sono brava/o ad analizzare i problemi?* Lo stesso per le altre (B-H): dal fare previsioni alle revisioni creative. La scala dei risultati possibili va da 0 a 128 punti. Un risultato sufficiente è di 64 punti. Come tutti i test di autovalutazione è utile che venga sottoposto, per confronto critico, alla compilazione valutativa del responsabile o dei colleghi; gli scostamenti divengono oggetto di indagine costruttiva (si veda la prossima tabella sulle critiche distruttive).

I **cinque criteri progettuali** per comporre i gruppi di tipo cooperativo<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup>

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.

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>13</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 ve 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.

---

<sup>11</sup> Non posso omettere una grossa difficoltà; perché il processo funzioni, i gruppi devono essere piuttosto stabili nel tempo; invece le aziende, come le squadre sportive importanti, hanno cicli di vita sempre più brevi a causa delle crescenti complessità, velocità d'innovazione, d'interconnessione e della ricerca di risultati immediati. Come le specie biologiche esse sono sistemi complessi adattivi che evolvono continuamente e piuttosto imprevedibilmente. Martin Reeves propone sei principi per renderle forti ma ho dei grossi dubbi sulla loro efficacia (M. Reeves - S. Levin - D. Ueda, *La biologia della sopravvivenza aziendale*, Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2016, pag. 19-27).

<sup>12</sup> È apparso che nelle organizzazioni la clemenza è preferibile alla vendetta (cfr. F. R. Gefland, *The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work*, Acad. Manag. Review, 37-2013, pag. 664-688).

<sup>13</sup> Johnson-Johnson-Holubec, 1996, cit. in *Psicologia Contemporanea*, maggio-giugno 2013.

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>14</sup>

Vediamo la semplificazione delle **fasi tipiche che attraversa un gruppo** di nuova formazione. Per dare un’idea della complessità e finezza del tema vale considerare che comunichiamo, senza saperlo, con segnali chimici simili ai feromoni che sono fuori dalla nostra possibilità di controllo.<sup>15</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 nel gruppo 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 fenomeni successivi (otto esempi).<sup>16</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>17</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*.

---

<sup>14</sup> C. Davidson, *Harvard Business Review Italia*, ottobre 2012.

<sup>15</sup> D. Blum, *Il profumo dei pensieri*, Le Scienze, ottobre, 2011; anche C. De Lange, *Casey Anthony trial: Is the smell of death evidence?* New Scientist, 17 maggio 2011.

<sup>16</sup> E. Spaltro, *op. cit.*, 2002.

<sup>17</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, Firenze, 1984, ed. or. 1968; del 1965 è invece il pionieristico E.H. Schein, *La psicologia industriale nella società moderna* (Aldo Martello Editore, Milano, 1970).



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.<sup>18</sup>

#### 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 previene gli errori ma semplifica le relazioni nel gruppo perché il riconoscere un effetto peculiare, noto a tutti, consente di sdrammatizzarlo. 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.<sup>19</sup>

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 alle trappole semantiche ... Si affiancano agli strumenti operativi nel tirocinio, perciò il piano d'incontri e studi è sempre personalizzato e non può essere troppo breve. Per essere efficace il piano di formazione prevede almeno 40 ore d'aula e altrettante di studio ed esercizio dei membri. Nella descrizione della tab. 20 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*.

**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

---

<sup>18</sup> Cfr. P. De Sario, *La negatività sui luoghi di lavoro*, Psicologia Contemporanea, luglio – agosto 2015. Propone il Metodo Anti Negatività (MAN): "esplorare, sostare, agire", che contempla sette strumenti noti, certo utili. L'apparato mi pare però troppo rigido.

<sup>19</sup> Più in generale ci si rifà alla scuola della psicologia positiva che valorizza le aree di forza ed è coerente con le critiche costruttive, che troveremo tra poco; una sua sintetica descrizione è in A. Castiello d'Antonio, *Psicologia positiva*, Psicologia Contemporanea, marzo-aprile 2016.

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. 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; quello giallo (congetturale-positivo) è il più adatto per le previsioni.<sup>20</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 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. È famoso il detto che ai tedeschi gli italiani sono simpatici, ma non ne hanno stima e viceversa. In

---

<sup>20</sup> *Si dà avvio a un progetto solo se si pensa che ne valga la pena* (E. De Bono, *Sei cappelli per pensare*, Bur, Milano, 2010, ed. or. 1981). Su un altro fronte: *vivendo in mezzo ai filosofi che portano cappelli quadrati e siedono in stanze quadrate a pensare pensieri quadrati, non è affatto male che qualcuno rivolga ogni tanto l'invito a provarsi un sombrero* (C. Geertz, *Antropologia interpretativa*, Il Mulino, Bologna, 1988, pag. 199, citato in – a cura di – P. Rossi e C.A. Viano, *Filosofia italiana e filosofie straniere nel dopoguerra*, Il Mulino, Bologna, 1991, pag. 346).

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).

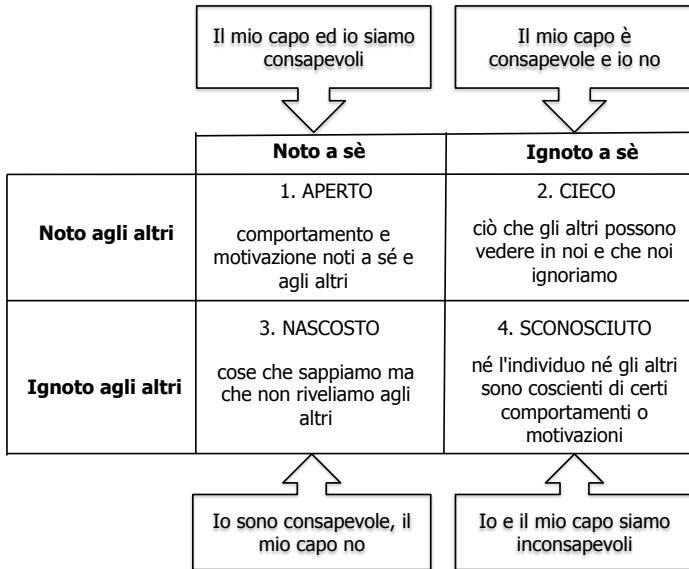


**II. La finestra di Johari.** Resta attuale anche uno strumento più vecchio, che esamina il comportamento che teniamo nei confronti degli altri e illustra il grado di consapevolezza nei rapporti interpersonali nei gruppi, è la finestra di Joseph Luft e Harry Ingham (l'acronimo è Johari). *Lo schema è sufficientemente vago e indefinito per poter rivestire un valore euristico nello stimolare dei nuovi modi con cui identificare i problemi.*<sup>21</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

<sup>21</sup> J. Luft, *op. cit.*

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 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>22</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) ed è 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>23</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;
- 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;

---

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</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, Milano, 2001 fa una discreta sintesi del tema. Approfondimenti e stimoli in I. Mendiola, *Elogio della Menzogna*, Marco Tropea Editore, Milano, 2008, ed. or. 2006; S. Dietz, *L'arte di mentire*, Mimesis, Milano, 2009, ed. or. 2003. 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. Sugli indicatori utili per riconoscere il bugiardo vedi M. Chiovini, *La menzogna, indizi verbali e non verbali nell'interrogatorio del sospettato*, Psicologia Contemporanea, marzo-aprile 2016. 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*.

- v. *distorsione*, come previsioni molto prudentziali 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.<sup>24</sup> 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

---

<sup>24</sup> Un recente studio in ambito organizzativo dimostrerebbe (il campione è di sole duecento persone) che coloro che sono affetti dalla sindrome dell'impostore tendono a non aiutare i colleghi (J. Vergauwe – B. Willie – M. Feys – F. De Fruyt – F. Anseel, *Fear of Being Exposed: The Trait-Relatedness of the Impostor Phenomenon and Its Relevance in the Work Context*, Journal of Business and Psychology, September 2015, Volume 30, Issue 3, pp 565-581).

sono usati nella poesia e nella mitologia, per arricchire il significato o richiamare l'attenzione su altri piani di esistenza.<sup>25</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.

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.

Le conseguenze psicologiche del lutto 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.<sup>26</sup> 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>27</sup>

---

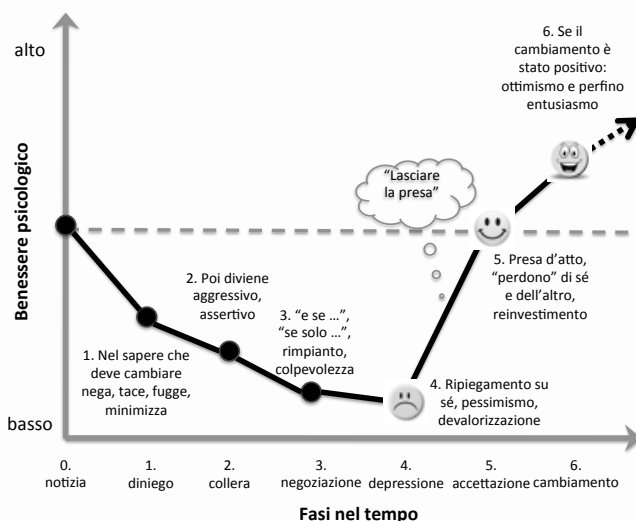
<sup>25</sup> Secondo Douglas (1992), riportato da D. Lupton, *op. cit.*

<sup>26</sup> Utili suggerimenti integrativi sono in L. L. Berry – S. W. Davis – J. Wilmet, *Quando il cliente è stressato*, Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2016, pag. 71-79. Il nesso è nello sviluppo di tattiche per rispondere rapidamente all'emergere di stati emotivi intensi, derivate da quelle ad alto impatto adottate in ambito terapeutico.

<sup>27</sup> Angel-Amar, *Il coaching*, Il Mulino, Bologna, 2008, ed. or. 2005. 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. Secondo 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.<sup>28</sup>

### 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 ... *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>29</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>30</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 creare le condizioni che favoriscano il rendimento individuale anche nei contesti di gruppo. Deve cioè ricercare il giusto equilibrio situazionale tra

- Far emergere il singolo ... e il gruppo;
- Garantire supporto ... e incoraggiare il conflitto;<sup>31</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>32</sup>

---

<sup>28</sup> T. Sharot, *The Optimist Bias*, Time, 10 luglio 2011. *Contro una difesa acritica dell'ottimismo* si è invece schierato G. Sarchielli nel suo *Psicoscapio* (Psicologia Contemporanea, novembre-dicembre 2012); io sto con lui. Sulla relatività dell'ottimismo sono molto istruttive le tre pagine di F. Giancotti, *L'ottimismo relativo nel De rerum natura di Lucrezio*, Einaudi, Torino, 1961, pag. XV-XVII.

<sup>29</sup> T.M. Amabile in Jaoui-Dell'Aquila, *op. cit.*

<sup>30</sup> Un agile manuale di taglio operativo è di A. Donnelton, *Il Team*, Sperling & Kupfer, Milano, 2007, ed. or. 2006; altre segnalazioni a fine volume. Dal mio sito si possono scaricare gratuitamente molti materiali qualificati.

<sup>31</sup> L. Pastore (*mail cit.*) sostituirebbe la traduzione originale di "conflitto" con "contrasto".

<sup>32</sup> Hill-Brandeau-Truelove-Lineback, *Genio Collettivo*, Harvard Business Review Italia, settembre 2014, indicano le tre capacità interagenti per la creatività nei gruppi: *abrasione* (cioè generare idee con il dibattito), *agilità* e *risoluzione*. Nulla di nuovo.

Servono abilità relazionali e gestionali adeguate, pena amarissime delusioni; in penuria è preferibile dedicarsi a un'altra attività, più congeniale.<sup>33</sup>

**II. Critiche costruttive.** Inizialmente è anche fondamentale imparare le differenze tra le critiche costruttive e distruttive e praticare solo le prime. Si studi attentamente la tab. 22, molto chiara.<sup>34</sup>

Tab. 22. 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

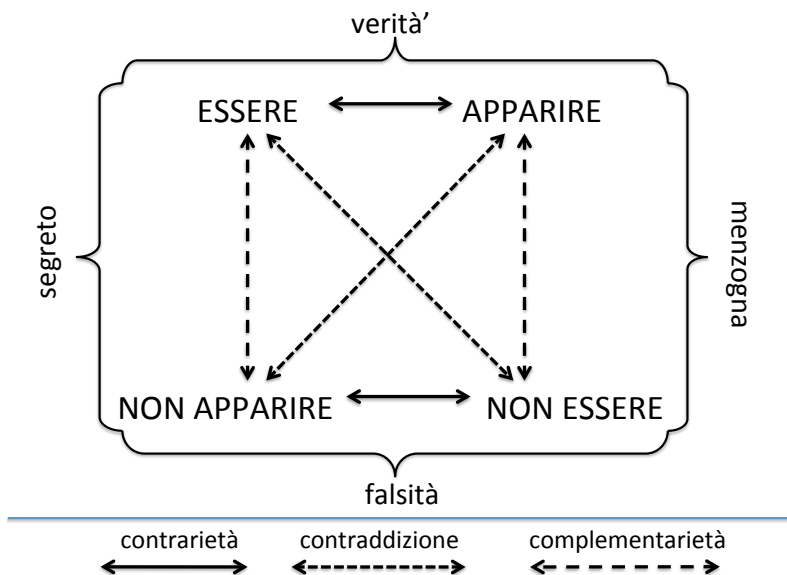
**III. Il quadrato logico.** È sempre necessario stabilire e chiarire le regole generali del gruppo. L'esagono normativo è un modello comodo che distingue nettamente tra permesso, obbligatorio e vietato; è un'estensione del quadrato delle opposizioni, che mostra i tre tipi fondamentali di relazione logica: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

<sup>33</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>34</sup>R. Pini, *La comunicazione in famiglia, la critica costruttiva*, in G.L. Gori, *Hub, connessioni comunicative*, Lulu.com, 2013, pag. 210. Va ben considerata l'importanza delle critiche sia per prevedere sia per innovare bene. Roberto Verganti suggerisce quattro passaggi: 1. Chiedere ai membri del gruppo di riflettere per conto loro sulle nuove direzioni possibili; 2. Accoppiare le persone che si trovano bene a lavorare insieme; 3. Discutere i risultati in gruppi di 10-20 persone; 4. Sollecitare spunti dagli esterni al gruppo (R. Verganti, *Il potere innovativo della critica*, Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2016, pag. 63-69). È una procedura di buon senso; personalmente al punto 3 non eccederei le dieci persone (cfr. la numerosità dei gruppi al cap. 7.g).

(dieci esempi sul mio sito, centinaia nella Rete);<sup>35</sup> per inquadramento riporto quello basato sulla contrarietà tra essere e apparire che è un'utile integrazione a quanto detto sulla menzogna nei gruppi. Si veda la fig. 39.<sup>36</sup>

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



- Si suppone che essere sia il contrario di apparire; questo è (sarebbe) l'ambito della verità.

<sup>35</sup> La storia del quadrato è antica e ha avuto nuovo slancio dal pensiero di Cassirer (E. Cassirer, *Filosofia delle forme simboliche*, Pgreco, Milano, 2015, ed. or. 1923), dagli studi di Greimas (A. J. Greimas, *Semiotica e scienze sociali*, Centro Scientifico Editore, Torino, 1991, pag. 87, ed. or. 1976) e del suo allievo Jean-Marie Floch (J. M. Floch, *Semiotica, marketing e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, 1992, pag. 68 e seguenti, ed. or. 1990).

<sup>36</sup> La sua versione in lingua francese introduce i libri della collana *Il quadrato delle opposizioni* di Mimesis, Milano, a cura di E. Arielli – A. Gilardoni – V. Pisanty.

- 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.<sup>37</sup>

A proposito di verità contro falsità nel mondo contemporaneo, può essere utile alla formazione del gruppo rammentare che esiste un caso uguale e contrario alla diffusa credulità, ma altrettanto insidioso:

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.<sup>38</sup>

Riepilogo gli altri modelli sulla mendacia (anche involontaria) qui presentati: noto e ignoto (Johari), manipolazione delle informazioni e contrasto delle ambiguità. Si rivedano anche alcuni degli stratagemmi di Schopenhauer e Almosawi. Dedicavi poche ore permette al gruppo riflessioni che contribuiscono all'insieme delle conoscenze comuni, rafforzano le relazioni e sono introduttive all'esagono normativo che, come appena detto, distingue nettamente tra permesso, obbligatorio e vietato e introduce altre tre categorie.

#### **IV. L'esagono normativo** è rappresentato nella fig. 40.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Al solito non mancano le implicazioni: *forse perché la vita è un enigma perennemente giocato tra l'essere e l'apparire, talora può risultare più utile ragionare sull'inesistente che sull'esistente* (A. Buttitta, Prefazione in - a cura di G. Fiume - *Onore e storia nelle società mediterranee*, La Luna edizioni, Palermo, 1989, pag. I).

<sup>38</sup> H. Arendt, *op. cit.* Infatti, e per l'appunto: *occorrono forti odi, ardenti amori, speranze e convinzioni possenti per mettere in moto l'intelligenza umana perché altrimenti non si crede in niente con forza, non si ama niente, non si odia niente e si spera soltanto di guadagnare in borsa* (a cura di N. Matteucci - M. Dall'Aglio, A. de Tocqueville, *Vita attraverso le lettere*, Il Mulino, Bologna, 1996, pag. 427).

<sup>39</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.

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

La sovrapposizione dei triangoli pone in relazione sei modalit , che vanno chiarite, discusse e infine concordate in regole comuni dai membri del gruppo; bene prevedere esempi delle eventualit  pi  importanti. I numerosi vantaggi dei *patti chiari, amicizia lunga* sono indiscutibili anche per strutturate i regolamenti interni alle aziende.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> I patti chiari dovrebbero valere soprattutto nelle legislazioni, invece quelle europee non sono pi  leggibili delle italiane (G.A. Stella, *Bolli, sempre bolli, fortissimamente bolli*, Feltrinelli, Milano, 2014); che non conoscano l'esagono?

**V. Deprivazione relativa.** Tra le molte difficoltà, descritte in un'ampia letteratura, è spesso sottovalutato questo rischio, per cui mi ci soffermo.<sup>41</sup> 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>42</sup>

Esistono dei test basati su questa tripartizione, utili a monitorare l'andamento del gruppo (ma anche d'interi organizzazioni); dati alcuni criteri la situazione è valutata con un differenziale semantico su tre livelli: 1. a oggi, 2. come sarebbe l'ideale, 3. cosa succede nelle altre organizzazioni (domanda del *benchmarking*).

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.<sup>43</sup> Superata la dicotomia piacere-dolore, la cui alternanza è inevitabile, il tema della felicità è terribilmente insidioso e –

---

<sup>41</sup> Per cambiare non si tratta di un concetto inedito. Epitteto (l'opinione sulle cose piuttosto che le cose in sé) fu esplicitamente ripreso da quel francese: *ognuno sta bene o male secondo come pensa di stare. Non è contento chi è creduto tale, ma chi lo crede di sé. E in questo soltanto la credenza dà a se stessa sostanza e verità* (M. De Montaigne, *Saggi*, libro I, cap. XIV, c. Adelphi, Milano, 1996, vol. 1, pag. 85, ed. or. 1595).

<sup>42</sup> D'altro canto: *ho pianto perché ero senza scarpe. Fino al giorno che ho visto un uomo senza gambe ...* (V. Colic, *op. cit.*, pag. 164).

<sup>43</sup> Secondo B. Radcliff la felicità è una questione sociale più che psicologica; per garantirla serve una socialdemocrazia con un *welfare* forte (<http://aeon.co/magazine/society/what-political-system-does-happiness-economics-support>).

nonostante le pretese dei neurobiologi - propriamente metafisico.<sup>44</sup> In generale aderisco alla lezione di Boll, la felicità è istantanea: *sotto il nome di felicità non riesco a immaginare niente che possa durare più di uno, forse due o tre secondi.*<sup>45</sup> È accertato sperimentalmente che il benessere degli individui (stato ben più durevole della felicità), soddisfatti alcuni bisogni essenziali, non cresce con la ricchezza.<sup>46</sup> Anzi: *le molte cose impoveriscono i Papalagi* e pure tutti gli altri umani.<sup>47</sup> Insomma, i *workaholics* sono davvero malati<sup>48</sup> e si rifugiano dogmaticamente in un ridicolo, ma rimato, proverbio latino: *tanto vali quanto possiedi.*<sup>49</sup> Invece l'avidità è come *un ago di ghiaccio nelle pupille,*<sup>50</sup> non consente di vedere la bellezza della natura né le tragedie umane.

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>51</sup>

---

<sup>44</sup> Cfr. C. Andrè, *Evviva la felicità*, *Mente & Cervello*, luglio 2015 che riporta una tabella comparativa tra benessere, emozioni piacevoli e felicità.

<sup>45</sup> 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.

<sup>46</sup> È il paradosso di Easterlin: soddisfatti i bisogni fondamentali, la curva del benessere si stabilizza e poi addirittura cala. L'ultima conferma è di E. Tenzer (*Una vita più semplice, di cosa abbiamo davvero bisogno*, *Psicologia Contemporanea*, settembre-ottobre 2015): basta accontentarsi di meno; è il contrario del consumismo. Angus Deaton è stato insignito del Premio Nobel per l'economia nell'ottobre 2015; seppur definito dalla stampa "l'anti Piketty" il suo parere è che la soglia della felicità negli USA sia un reddito annuo di 75 mila dollari; oltre non aumenta perché diminuiscono i desideri da appagare. Un nuovo studio conferma che la soddisfazione derivante dal miglioramento finanziario è temporanea (*Keeping up with the Karumes*, *The Economist*, 31 ottobre 2015).

<sup>47</sup> Tuivavii di Tiavea, *op. cit.*, pag. 23.

<sup>48</sup> *Sappi che tutti dobbiamo morire, le ricchezze invece è facile ora guadagnarle, ora perderle* (Pitagora, *Versi aurei*, Stampa Alternativa, Viterbo, 1996, pag. 15). In altre parole, i *workaholics sono più furbi che pratici. Quando fanno il bilancio, pareggiano la stupidaggine con la ricchezza e il vizio con l'ipocrisia* (O. Wilde, *Il ritratto di Dorian Gray*, Rizzoli, Milano, 1975, pag. 234, ed. or. 1891).

<sup>49</sup> *Assem habeas assem valeas* (Petronio, *Satyricon*, LXXVII, 6, <https://docs.google.com/file/d/0Bw6KnitN4C-qVEJUTXVrZ1dmMHM/edit>).

<sup>50</sup> L. Sepulveda, *op. cit.*, 2000, pag. 38.

<sup>51</sup> *Ibidem*. Mi pare stretta la relazione con la prospettiva di una decrescita intelligente.

Ciò rinforza il fatto 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>52</sup>

#### d. RIEPILOGO PROCEDURA

Affinità dei gruppi predittivi e innovativi. L'obiettivo del gruppo predittivo è formulare previsioni affidabili mentre quello del gruppo per l'innovazione è rendere continua e sistematica la ricerca di nuove idee. La loro costruzione e gestione hanno diversi punti comuni; entrambi non sostituiscono ma si affiancano agli eventuali gruppi per il miglioramento preesistenti.<sup>53</sup>

Riepilogando: con metodo si seleziona, forma e poi gestisce un ristretto gruppo di persone, da 5 a 11 in funzione delle dimensioni dell'organizzazione, che costituisce un team inter funzionale, formato da membri provenienti da diverse funzioni che dedicano parte del loro tempo al team e parte alle loro attività di competenza.<sup>54</sup>

Selezione e formazione sono le fasi più impegnative da cui dipende il successo gestionale. A regime il gruppo s'incontra due giorni al mese e ogni membro dedica singolarmente un'altra giornata mensile; indicativamente il 10-12% del tempo lavorato. Dal punto di vista dei costi è come se una sola persona dedicatesse tutto il suo tempo alle previsioni o all'innovazione. Precondizione necessaria è che l'Alta Direzione supporti convintamente l'iniziativa anche nella prevista (perché inevitabile) fase di crisi del secondo stadio del percorso del gruppo.

---

<sup>52</sup> *Gli uomini si guidano con trastulli* (N47). Ne abbiamo visti alcuni 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).

<sup>53</sup> In generale, il percorso suggerito è valido per qualunque compagine ristretta: avere delle conoscenze comuni consente la pratica delle narrazioni abbreviate; mirabili esempi di *maturità* del gruppo, efficacia ed efficienza. Sto iniziando a proporlo alle squadre sportive. Cfr. A. Lanza – G. Simone, *Squadra che vince non si cambia?* Sviluppo & Organizzazione, maggio-giugno 2015.

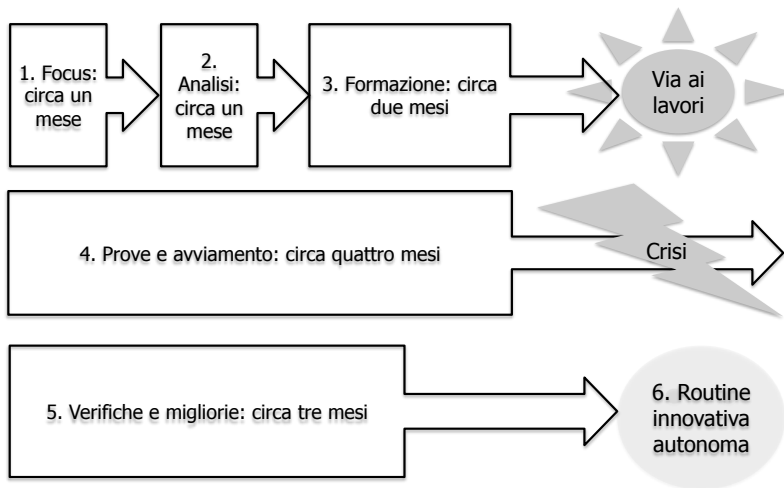
<sup>54</sup> I team interaziendali per l'innovazione di filiera sono utilissimi, ma necessitano di patti preliminari particolarmente chiari.



## Prevedere per decidere 2016; costruire il gruppo

La messa a fuoco avviene attraverso interviste strutturate alle *persone chiave* dell'organizzazione; la loro numerosità è funzione della sua dimensione; generalmente è compresa tra dieci e venti. La durata dell'intervista varia da tre a cinque ore. Strutturando e comparando le risposte alla trentina di test standard si ottiene una mappatura dettagliata delle aree di miglioramento e delle azioni opportune. In particolare si valutano i potenziali predittivo e innovativo dell'organizzazione, presenti e futuri.

Fig. 41. Cronogramma tipico dei gruppi predittivi e per l'innovazione (Galleri, 2015).



Anche la scelta dei candidati per il gruppo dedicato avviene attraverso interviste strutturate alle 5-11 persone identificate nella fase precedente. Comparando le risposte ai test previsti si valuta quali siano idonei; è opportuno sovradimensionare la rosa iniziale.

Come detto la formazione del gruppo ha per fine la creazione di una conoscenza comune; prima di considerarlo operativo è prevista almeno una riunione di prova e la sua analisi critica. Poi si avviano le riunioni periodiche e, nei mesi successivi, si ha l'orientamento; allora è prevedibile

una "crisi del morale" che, ben gestita, consente il recupero e il consolidamento del gruppo. Generalmente serve un anno dall'avvio della messa a fuoco perché il gruppo sia "maturo"; eserciti cioè la *leadership situazionale*<sup>55</sup> e produca autonomamente risultati, ma va notato che alcuni progressi (anche significativi) possono concretizzarsi prima poiché la produttività aumenta fin dall'inizio del processo. Si veda il cronogramma alla fig. 41.

---

<sup>55</sup> Facile a dirsi, molto meno a farsi. Troppo spesso i coordinatori tendono a impedire ai collaboratori di esprimersi (J. D. Detert – E. R. Burris, *I vostri dipendenti possono davvero parlare liberamente?* Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2016, pag. 53-59).