

Department of Communication, University of Teramo

wp.comunite.it ●●●○○○

La cortesia motore delle riunioni? Uno studio sperimentale.

Adele Bianchi
Parisio Di Giovanni

Department of Communication, Working Paper No 27

Department of Communication Working Paper Series.

The Department of Communication Working Paper Series is devoted to disseminate works-in-progress reflecting the broad range of research activities of our department members or scholars contributing to them. It is aimed at multi-disciplinary topics of humanities, science and social science and is directed towards an audience that includes practitioners, policymakers, scholars, and students. The series aspires to contribute to the body of substantive and methodological knowledge concerning the above issues. Since much of the research is ongoing, the authors welcome comments from readers; we thus welcome feedback from readers and encourage them to convey comments and criticisms directly to the authors.

Working papers are published electronically on our web site and are available for free download (<http://wp.comunite.it>). Each working paper remains the intellectual property of the author. It is our goal to preserve the author's ability to publish the work elsewhere. The paper may be a draft that the author would like to send to colleagues in order to solicit comments or feedback, or it may be a paper that the author has presented or plans to present at a conference or seminar, or one that the author(s) have submitted for publication to a journal but has not yet been accepted.

1. L'ipotesi «più cortesia, più produttività»

La politeness del leader migliora le prestazioni di un gruppo alle prese con un compito complesso, come risolvere assieme un problema o prendere una decisione in una riunione? e la politeness di partecipanti diversi dal leader? Si tratta di quesiti di notevole interesse pratico. Se la politeness del leader e dei partecipanti dovesse migliorare le prestazioni, essere cortesi sarebbe parte integrante dell'attività produttiva: una condotta da tenere per rendere, non semplicemente perché quel lavoro richiede di entrare in rapporto con altre persone.

Comunemente si pensa che la cortesia serva soltanto a procurare benessere ai partecipanti. Perciò le si assegna valore sociale, più che economico. Ad esempio, nelle organizzazioni ci si sforza di condurre riunioni improntate al fair play e ci si dispiace quando i rapporti degenerano. Per lo più però si pensa che la cortesia non abbia nulla a che fare col rendimento delle riunioni, che serva soltanto a garantire la soddisfazione dei partecipanti e a evitare tensioni inutili che potrebbero avere ripercussioni negative sulla vita organizzativa. C'è chi arriva addirittura a considerare la cortesia un puro costo sociale. Alcuni manager, anche se spesso sono restii a dichiararlo apertamente, sono intimamente convinti che una certa dose di scortesia, qualora fosse tollerata, potrebbe essere una risorsa: si perderebbe meno tempo in convenevoli inutili, ci sarebbero sani scontri, ci si confronterebbe senza mezzi termini, si capirebbe immediatamente chi ha torto e chi ha ragione e la produttività crescerebbe.

A dispetto delle convinzioni di senso comune, ci sono buoni motivi per supporre che la cortesia del leader e dei partecipanti influiscano positivamente sulla produttività. Considerazioni teoriche e osservazioni empiriche rendono credibile l'ipotesi «più cortesia, più produttività». C'è da aspettarsi però che le due fonti di cortesia non siano sullo stesso piano: tutto fa credere che la politeness del leader incida molto più della politeness di uno dei partecipanti. Il leader condiziona maggiormente il clima di cortesia del gruppo e incide più direttamente sulle relazioni tra i partecipanti e sui processi lavorativi.

2. Qualche considerazione teorica a sostegno dell'ipotesi.

Le ricerche di psicologia suggeriscono che la cortesia può essere un fattore decisivo per la produttività di gruppi alle prese con compiti complessi. Semplici considerazioni basate su ciò che sappiamo sul rendimento dei gruppi di lavoro ci inducono a ipotizzare che con un leader cortese e con partecipanti cortesi l'attività di soluzione di problemi o decisionale sia più efficace e più efficiente, che porti a risultati migliori più rapidamente e con meno fatica. Si conoscono vari fenomeni di gruppo capaci di compromettere il rendimento quando si pensa e decide assieme e di far sì che più teste ragionino peggio di una. La cortesia sembra un buon rimedio contro queste derive del lavoro di gruppo. Inoltre un clima di cortesia favorisce il passaggio dal gruppo di lavoro formale al gruppo di lavoro reale, aiuta a entrare davvero nel lavoro, anziché limitarsi a partecipare alla riunione.

Un antidoto contro l'inibizione sociale. Il classico filone della *social facilitation and inhibition* ha messo in evidenza che la mera presenza (*mere presence*) degli altri produce effetti sul lavoro mentale dei singoli, di segno opposto a seconda del tipo di compito. Quando gli individui sono alle prese con compiti complessi, diversamente da quanto accade nel caso di compiti facili, la presenza degli altri tende a peggiorare le prestazioni: molti studi hanno dimostrato l'inibizione sociale della riuscita in compiti difficili tanto negli esseri umani quanto negli animali (Zajonc, 1965; Zajonc, Heingartner e Herman, 1969; Bond e Titus, 1983; Geen, 1989).

Chi lavora in presenza degli altri viene a trovarsi in una condizione paradossale di attivazione con scarsità di risorse mentali. È eccitato, se non in ansia, per effetto di una risposta automatica innata di preparazione agli imprevisti della vita sociale (Zajonc, 1980), perché gli altri lo distraggono e lo gettano nel conflitto tra bisogno di concentrarsi sul compito e bisogno di concentrarsi sulla situazione sociale (Sanders, Baron e Moore, 1978; Sanders, 1981, 1983; Baron, 1986) o più semplicemente perché è preoccupato dei giudizi sul proprio conto (Cottrell, 1968, 1972; Henchy e Glass, 1968; Paulus e Murdoch, 1971; Dickerson e Kemeny, 2004). Sebbene sia pronto ad agire, chi lavora in presenza di altri ha meno risorse mentali disponibili, dato che parte delle risorse mentali sono distolte dal compito per essere indirizzate sui problemi della situazione sociale: servono a capire ciò che accade intorno e a portare avanti attività di self-regulation e

rapport management (Carver e Scheier, 1981). La scarsa disponibilità di risorse mentali compromette lo svolgimento dei compiti complessi, che avviene mediante processi mentali più controllati e richiede attenzione, mentre nel caso dei compiti semplici, svolti in gran parte mediante attività automatiche, l'attivazione fa procedere più speditamente e la carenza di risorse non incide significativamente (Manstead e Semin, 1980).

Non sempre però la presenza degli altri peggiora le prestazioni nei compiti difficili: non siamo condannati all'inibizione sociale ogni volta che cerchiamo di svolgere assieme agli altri attività intelligenti. Come ha colto Paulus (1983) tutto dipende dalle aspettative che le persone hanno circa gli sviluppi dell'esperienza sociale che stanno facendo. Se pensano che si andrà incontro a esperienze negative – di imbarazzo, tensione, disapprovazione, ecc. – consumeranno risorse in attività mentali irrilevanti per il compito – come controllare giudizi e reazioni degli altri – e ci sarà inibizione sociale. Altrimenti si rilasseranno, si concentreranno sul compito e l'inibizione sociale non ci sarà.

In un gruppo di lavoro il clima di cortesia rassicura i partecipanti, li induce a pensare che le relazioni non rischiano di deteriorarsi e non hanno bisogno di particolari cure. C'è da aspettarsi perciò che l'inibizione sociale venga ridotta fino ad azzerarsi e che il fatto di lavorare gli uni in presenza degli altri smetta di essere un handicap.

Un antidoto contro le perdite di processo (process losses). Anche se ci concentriamo sui processi del lavoro di gruppo, abbiamo buoni motivi per pensare che la cortesia favorisca la produttività. Come ha messo in evidenza Steiner (1972), la produttività potenziale di un gruppo si traduce in produttività effettiva solo nella misura in cui non ci sono *process losses*. Teoricamente una riunione è senza *process losses* solo se viene sfruttato al massimo il potenziale derivante dal fatto che più menti lavorano agli stessi problemi in parallelo e interagendo tra loro. Se le cose stanno così, è intuitivo che la cortesia possa essere un agente di produttività. Rappresenta un supporto fondamentale della comunicazione, che assicura la coordinazione, la cooperazione, la reciproca lettura della mente necessarie per comunicare adeguatamente. In un clima di cortesia sarà più facile che le menti dei partecipanti si colleghino dando vita a un'intelligenza collettiva. Ma esaminiamo alcune comuni perdite di processo.

Un tipo di perdita di processo consiste nel lasciar morire la soluzione che un membro del gruppo ha trovato. Risolvere assieme un problema, ideare una strategia o prendere una decisione sono lavori di gruppo che possono essere affrontati lasciando che ciascuno proponga la propria soluzione e si scelga la più convincente. In tal caso abbiamo a che fare con quelli che Steiner (1972, 1976) chiama compiti disgiunti, compiti nei quali la produttività effettiva dipende dalla capacità del gruppo di sfruttare il contributo del membro che si rivela più abile. Teoricamente è sufficiente che uno abbia l'idea giusta e gli altri la approvino per arrivare in fondo. Nei compiti di tipo *eureka*, quando la soluzione si impone con evidenza, le cose vanno così. Tuttavia nelle riunioni ci si trova abitualmente dinnanzi a compiti non-*eureka*: non esiste un'unica soluzione ed è tutt'altro che evidente quale sia la soluzione migliore. In queste condizioni il singolo che ha in mente una soluzione si trova a sfidare lo scetticismo del gruppo. Perciò capita spesso che le soluzioni nascano e muoiano: c'è qualcuno che ha l'idea buona, ma la tiene per sé o, se la esprime, non riesce a ottenere che gli altri la prendano sul serio e la preferiscano a idee meno buone o sbagliate sostenute da altri (Laughlin, 1980). In un clima di cortesia sono meno probabili *process losses* del genere. Siccome si tende a rispettare e valorizzare il contributo di ciascuno, chi ha un'idea trova il coraggio di esprimerla e la esprime volentieri, fiducioso che verrà accolta e vagliata seriamente. D'altra parte è difficile che un'idea venga bocciata solo per scarsa attenzione o perché viene da un membro del gruppo meno influente di altri.

Un'altra perdita di processo è dovuta al mancato *pooling of unshared information* (Stasser e Titus, 1985; Gigone e Hastie, 1993; Larson, Foster-Fishman e Keys, 1994; Wittenbaum e Stasser, 1996). Anziché scegliere la soluzione individuale più convincente, si può cercare di costruire assieme la soluzione, assemblando in qualche modo i vari contributi. In questo caso è importante che il confronto sia divergente, piuttosto che convergente, cioè che non si concentri sulle conoscenze che abbiamo in comune e sulle quali siamo d'accordo o in disaccordo, ma si estenda a ciò che uno sa e l'altro ignora. Per costruire assieme una soluzione abbiamo bisogno di scoprire le idee degli altri capaci di modificare, arricchire, completare le nostre e non semplicemente di confermarle o smentirle.

Sappiamo che le persone tendono a mettere in comune le informazioni non condivise quando sanno che gli altri possono svolgere un ruolo complementare al loro e si aspettano di cooperare supplendo gli uni alle carenze degli altri (Liang, Moreland e Argote, 1995). A ben guardare la cortesia, più precisamente la cortesia positiva di Brown e Levinson (1987), è in fin dei conti fiducia nella potenzialità che le persone hanno di essere complementari e cooperare. Se ci si preoccupa di valorizzare l'altro nella sua individualità, è perché in ultima analisi si pensa che ciascuno possa dare un contributo utile a costruire assieme qualcosa che non si potrebbe costruire da soli. In ogni caso, in un clima di cortesia dovrebbe essere più facile per le persone aprirsi l'una all'altra e mettere in comune le conoscenze. Ciascuno ha meno bisogno di difendersi e può più tranquillamente esplorare il mondo mentale dell'altro. Non bisogna sottovalutare poi il semplice fatto che si riduce il tasso di *miscommunication* e si affermano sintonia e dialogo.

Perdite di processo possono verificarsi anche perché il gruppo adotta strategie poco adatte al compito. Quando si tratta di prendere una decisione, è senz'altro preferibile sforzarsi di costruire assieme la soluzione, anziché scegliere una delle soluzioni individuali emerse. I problemi decisionali non sono *well structured*, come i rompicapi, in cui stato dato, stato meta, vincoli e operatori sono precisati e disponiamo delle informazioni necessarie, per cui dev'esserci un algoritmo di soluzione che una persona sufficientemente dotata può scoprire. Sono invece problemi *ill-structured* (Reitman, 1965; Simon, 1973), per giunta complicati dalle incertezze, dal fatto che le alternative vanno confrontate per vari aspetti e che bisogna tener conto di altre decisioni concatenate e dei risvolti sociali delle scelte (Di Giovanni, 2004; Bianchi e Di Giovanni, 2005; Di Giovanni, 2007). Per risolvere problemi del genere occorre soprattutto saggezza (Staudinger e Baltes, 1996; Staudinger, 1999, 2000; Baltes e Staudinger, 2000; Bianchi, 2007), cioè capacità di immaginare le conseguenze possibili alla luce del funzionamento reale del mondo, di tollerare l'incertezza, di decidere pur sapendo che non c'è la scelta giusta. Perciò più della performance dei singoli è utile un lavoro collettivo basato sul confronto, che consente di delineare quadri più complessi e articolati, stimola l'immaginazione, aiuta a leggere le emozioni e fornisce il necessario sostegno emotivo. In un clima di cortesia dovrebbe risultare più facile adottare la

strategia di costruire la soluzione assieme. Invece, se si sentono in un ambiente sociale ostile, le persone tendono a trincerarsi e a cercare le soluzioni per proprio conto.

È interessante osservare che, se la cortesia riesce a contrastare sia l'inibizione sociale che le perdite di processo, lavorare con gli altri smette di essere un handicap e diviene un vantaggio. La presenza degli altri non disturba il lavoro mentale dei singoli e ci si può giovare del fatto che ci siano più menti a pensare. Più teste diventano davvero meglio di una.

Un antidoto contro il group fleeing from thinking. Spesso nelle riunioni, specie quando si è alle prese con problemi decisionali difficili, anziché approfondire le questioni e pensare assieme con intelligenza, ci si rifugia in rituali: procedure formali poco incisive o routine produttive mal applicabili alla situazione. È il fenomeno *del group fleeing from thinking* (Bianchi, Di Bartolomeo, Di Giovanni, Papa, 2006; Bianchi e Di Giovanni, 2007; Di Giovanni, 2007b). Si può considerare una situazione in cui sul bisogno di accuratezza (Tetlock, 1985) prevale il bisogno di chiusura cognitiva, cioè la tendenza a risparmiare risorse mentali e ad arrivare prima possibile a soluzioni definitive (Kruglanski, 1996), solo che qui è l'esperienza di gruppo a regolare l'impegno mentale dei partecipanti. Inoltre alla tendenza dei partecipanti a risparmiare risorse mentali si aggiunge un modo di lavorare assieme che favorisce le perdite di processo e che trova la sua più evidente espressione nei rituali.

Vari fattori spingono i partecipanti a evitare di pensare. C'è la condizione paradossale alla base dell'inibizione sociale: si è in ansia e scarseggiano le risorse mentali. Quando i problemi sono seri, l'ansia è acuita, perché c'è paura di disperdersi senza concludere e perché andare a fondo richiede di mettere in gioco il sé. D'altra parte pensare è costoso: è faticoso, richiede tempo, concentrazione, distacco dagli altri interessi in corso, compreso l'obiettivo pratico di arrivare a una soluzione, fiducia negli altri e nelle possibilità di riuscita del gruppo. Dato che tutti tendono a risparmiare risorse mentali, si realizza una vera e propria cospirazione contro il pensare: ci si aiuta a vicenda a non pensare seriamente, evitando di far emergere dubbi e obiezioni e dando importanza a strategie vuote che hanno il pregio di sembrare pratiche e sbrigative.

Un clima di cortesia può contrastare il *group fleeing from thinking*. Come nel caso dell'inibizione sociale, l'ansia ci abbandona se veniamo a trovarci tra persone che ci

rispettano e ci considerano. Inoltre la diffusa tendenza dei partecipanti a lasciar spazio l'uno all'altro e a valorizzarsi genera un clima di fiducia e tranquillità e rende meno costoso il lavoro di pensare.

Un aiuto a diventare comunità di pratica. Affinché un gruppo di lavoro renda non basta che sia formalmente costituito. Come ha sostenuto Wenger (1998), occorre che si trasformi in una *community of practice*, cioè in un'entità sociale caratterizzata da un impegno reciproco (*mutual engagement*), un'impresa comune (*joint enterprise*) e un repertorio condiviso (*shared repertoire*). Le persone devono impegnarsi a lavorare l'una nei confronti dell'altra, stabilire relazioni e sentirsi legate. Devono arrivare a darsi obiettivi condivisi e a delineare un background di conoscenze comuni con cui operare. C'è una bella differenza tra fare una riunione e impegnarsi a lavorare assieme nel corso di una riunione. Il clima di cortesia facilita il passaggio dalla riunione formale a quella in cui si lavora. Si dà vita ad una *community of practice* attraverso processi di comunicazione, di negoziazione, costruzione di mondi simbolici condivisi, conoscenza reciproca, dialogo, tutte attività favorite dalla cortesia e ostacolate dalla scortesia.

3. Qualche suggerimento tratto dall'osservazione

Sebbene l'ipotesi «più cortesia, più produttività» sia teoricamente plausibile e in accordo con molte acquisizioni della psicologia dei gruppi, non l'abbiamo formulata ragionando a tavolino. È nata nel corso di uno studio sulle riunioni condotto con la tecnica dell'osservazione partecipante, lo stesso che ci ha portato a elaborare il costrutto del *group fleeing from thinking*. Siamo rimasti impressionati da una serie di riunioni clamorosamente fallimentari condotte da leader scortesii.

In queste riunioni apparentemente si procedeva in modo organizzato, razionale e fattivo, ma in realtà si finiva per moltiplicare gli incontri, perché erano stati trascurati aspetti importanti o perché decisioni prese in precedenza si erano rivelate impraticabili. Chi osservava ricavava l'impressione di una parodia dell'efficienza. I leader, sebbene ostentassero una facciata di cortesia, al dunque non avevano rispetto, né tanto meno considerazione per i collaboratori. Inscenavano un magnifico esempio di scortesia cortese, unendo continui attacchi al sé degli altri con azioni difensive tese a opporre una barriera di cortesia apparente alle possibili reazioni. Come di solito accade in risposta

alla scortesia cortese, i partecipanti provavano sentimenti di disagio, fastidio, impotenza, rabbia. Anche se tendevano a non dichiararli per non andare apertamente contro il leader, questi sentimenti erano facili da cogliere per un osservatore, se non altro perché contagiosi. Qualcuno cercava di sottrarsi alle riunioni e c'era chi scendeva a patti col leader e ne avallava il comportamento in cambio dell'alleanza col potere.

In un caso abbiamo avuto modo di osservare un gruppo al lavoro l'anno prima sotto la guida di un leader cortese e l'anno dopo sotto quella di un leader scortese. Grazie a questa specie di esperimento naturalistico abbiamo colto quanto possa incidere sul lavoro di gruppo la politeness/impoliteness del leader. Abbiamo visto il gruppo letteralmente trasformarsi. Il rendimento è crollato: mentre prima le riunioni erano brillanti, innovative, cariche di scelte incisive e persino entusiasmanti, dopo erano vuote e sconsolanti. I partecipanti non solo lamentavano la perdita di efficienza e efficacia, ma soffrivano anche perché non si sentivano più un vero e proprio gruppo di lavoro: la community practice si era dissolta.

4. L'esperimento dei complici cortesi/scortesi

Per mettere alla prova la nostra ipotesi abbiamo pensato molto semplicemente di riprodurre in laboratorio riunioni decisionali e di introdurre complici in incognito che, a seconda delle condizioni sperimentali, facessero la parte della persona cortese o scortese.

Ai soggetti sperimentali, studenti universitari, chiediamo di partecipare a una riunione simulata. Lo scopo dichiarato della ricerca è analizzare le dinamiche di un gruppo che si trova a lavorare con un collega nuovo e sotto la guida di un leader nuovo. Si giustifica così la telecamera: l'analisi dei filmati consentirà di ricostruire le dinamiche di gruppo. A ciascuna riunione partecipano sette persone: cinque soggetti sperimentali e due complici degli sperimentatori. I complici sono due giovani che i soggetti sperimentali non conoscono. Vengono presentate come «studentesse di un'altra università che hanno accettato di partecipare all'esperimento». Grazie a loro si può fare l'esperienza di lavorare assieme a persone mai viste prima.

Le due complici sono abili nella recitazione e sono state opportunamente istruite su come comportarsi. Una delle due è addestrata a fare la parte – anzi le parti – del

leader, l'altra le parti del gregario. La leadership viene affidata alla prima in modo semplice e diretto: «in ogni gruppo di lavoro c'è un leader, il vostro nuovo leader è lei». I gruppi di soggetti sperimentali sono randomizzati per sesso, anno di corso, età ed esperienza lavorativa: gli studenti lavoratori e adulti vengono distribuiti uniformemente nelle varie riunioni.

Il compito. Consiste nel prendere una decisione strategica in un delicato problema di rapporti istituzionali, illustrato dettagliatamente in un testo, piuttosto lungo, distribuito ai partecipanti (fig. 1). Per capire il testo, inquadrare il problema e decidere non sono necessarie particolari competenze tecniche, salvo qualche passaggio, come quello in cui occorre distinguere tra norma cogente e prassi. Più che altro servono esperienza di vita e saggezza. Soprattutto bisogna calarsi dentro il funzionamento reale del mondo e rendersi conto che di fatto nella vita organizzativa e nei rapporti istituzionali si possono incontrare problemi che in astratto sembrano non esistere o non dover esistere.

Box 1. Testo di presentazione del problema decisionale

A. CHI SIAMO

Siamo un gruppo interdisciplinare (psicologi e economisti) di un Dipartimento universitario, che fa ricerca su temi di organizzazione e management: leadership, clima organizzativo, comunicazione interpersonale, cortesia, fiducia, qualità, sicurezza e risk management. Da qualche tempo ci stiamo interessando alle organizzazioni della Sanità, dove i problemi della qualità, del risk management e della governance clinica sono molto sentiti.

B. GLI ANTEFATTI

- *Il Rettore della nostra Università circa un anno fa ha stretto rapporti con il Direttore Generale di una ASL vicina, che da poco aveva preso la guida dell'Azienda. Assieme hanno convenuto di avviare collaborazioni tra le due istituzioni da loro rappresentate. La ASL ha spesso bisogno di competenze esterne per formare i propri dipendenti e per migliorare la propria organizzazione. In passato si era servita esclusivamente di università di altre Regioni o di società di consulenza. Il nuovo Direttore, d'intesa con il Rettore, trova giusto e ragionevole che d'ora in poi la ASL tenga presente le competenze dell'ateneo locale in modo da creare sinergie utili allo sviluppo del territorio.*
- *Nello stesso periodo in cui Rettore e Direttore Generale prendevano accordi noi entravamo in rapporto con il Responsabile della formazione e della qualità della ASL, che trovava molto interessanti per la propria organizzazione i temi su cui stavamo lavorando. Assieme decidevamo di avviare una formazione sul management sanitario per un gruppo di primari e responsabili di unità operative.*

Box 1. cont.

- *Per realizzare la formazione era necessario stipulare una convenzione. Sia l'Ateneo, sia il Dipartimento sono soggetti giuridici che possono stipulare convenzioni. È prassi però che stipuli la convenzione l'Ateneo quando l'attività è di formazione e il Dipartimento quando si tratta di ricerca. Infatti i Dipartimenti hanno come obiettivo precipuo la ricerca, non la didattica, e si considerano autonomi in materia di ricerca. In questo caso perciò, trattandosi di formazione, la convenzione doveva essere tra ASL e Ateneo.*
- *Sia noi, sia il responsabile della formazione della ASL trovavamo interessante la collaborazione che si prospettava e desideravamo implementarla al più presto. Abbiamo pensato perciò di firmare prima come Dipartimento un protocollo d'intesa con la ASL: una sorta di impegno preliminare in vista della convenzione. Intanto abbiamo preparato assieme a funzionari amministrativi dell'Ateneo il testo della convenzione e l'abbiamo fatto pervenire al Senato Accademico, l'organo collegiale che autorizza le convenzioni di Ateneo.*
- *Il Rettore, che presiede il Senato Accademico, quando si è visto arrivare il testo della convenzione e ha scoperto che esisteva già un'intesa tra ASL e Dipartimento, ci ha scritto una lettera in cui disapprovava il nostro comportamento. In Senato ha sostenuto la convenzione, ritenendola importante, ma ha voluto anche esprimere il suo rammarico per il modo in cui ci si era arrivati. Da parte nostra abbiamo pensato che forse il Rettore teneva a gestire in prima persona il rapporto che aveva instaurato con il Direttore della ASL e si era sentito scavalcato. In ogni caso aveva ragione, in quanto la convenzione era di Ateneo e il rappresentante dell'Ateneo all'esterno è il Rettore. Perciò non avremmo dovuto prendere accordi autonomamente, senza renderlo partecipe e investirlo dell'iniziativa.*
- *Nonostante l'incidente, la convenzione è stata approvata, la formazione si è svolta ed è stata un successo. Il responsabile della ASL ci ha chiesto una nuova formazione per altri primari e responsabili di unità operative. Questa volta, forti dell'esperienza precedente, d'accordo con lui, abbiamo fatto pervenire al Rettore una richiesta ufficiale del Direttore Generale. Prima che questa arrivasse abbiamo avvertito informalmente il Rettore con un'e-mail in cui lo informavamo del successo della prima formazione e dell'intenzione della ASL di chiedercene un'altra. I rapporti tra noi e il Rettore sono decisamente migliorati e l'incidente è ormai "acqua passata".*

Box 1. cont.

C. LA SITUAZIONE ATTUALE

Le procedure della nuova convenzione, quella per la seconda ondata di formazione, sono in corso. Tra qualche giorno il testo della convenzione dovrebbe andare in Senato, per essere firmato poi dal Rettore.

Nel frattempo è nata una nuova iniziativa di collaborazione. La prima formazione prevedeva momenti di discussione sulla qualità e sul risk management. Durante queste discussioni abbiamo elaborato assieme ai primari, ai direttori sanitari e al responsabile della formazione un progetto di qualità integrata, che prevede una serie di indagini e interventi organizzativi (analisi della qualità percepita, individuazione di obiettivi di qualità e creazione di un sistema di monitoraggio, creazione di gruppi multifunzionali di reingegnerizzazione di processi, interventi sul clima, ecc.).

Questa volta si tratta di ricerca-azione, non di fare semplice formazione. Stando alla prassi, a stipulare la convenzione dovrebbe essere il Dipartimento, che in questo caso può tranquillamente muoversi in autonomia. Perciò, senza preoccuparci di coinvolgere il Rettore, abbiamo preso accordi tra Dipartimento e ASL e stiamo procedendo a stipulare la convenzione.

A questo punto ci telefona il Responsabile della formazione e della qualità della ASL e ci dice che, sebbene si tratti di ricerca-azione, vorrebbero inquadrare formalmente il lavoro come formazione per ragioni di budget: non hanno risorse a sufficienza nel capitolo "studi e consulenze", mentre ne hanno nel capitolo "formazione". Questo inquadramento formale si giustifica, in quanto in una ricerca-azione in un'organizzazione c'è sempre una quota significativa di formazione del personale interessato.

D. CHE COSA VOGLIAMO

Per noi è molto più conveniente stipulare una convenzione come Dipartimento. Quando si tratta di attività di ricerca infatti la gestione amministrativa centrale, a livello di Ateneo, è macchinosa, produce un sovraccarico di lavoro e rende difficile lavorare bene e tranquillamente. Gestendo l'amministrazione a livello di Dipartimento l'attività amministrativa si snellisce e anche la ricerca va avanti meglio.

Non vorremmo però incappare in un altro incidente col Rettore. Le convenzioni dei Dipartimenti passano in Senato per una ratifica e il Rettore presiede il Senato.

5. Che fare?

Le condizioni sperimentali. I soggetti possono venire a trovarsi in quattro condizioni sperimentali diverse, prodotte manipolando la variabile politeness/impoliteness del leader e la variabile politeness/impoliteness del gregario.

Nella condizione «**leader scortese-gregario scortese**» entrambi i complici fanno la parte scortese. Il leader apre i lavori in maniera non solo direttiva, ma anche assai

brusca. «Beh, ragazzi – dice – un'ora passa in fretta. Non c'è tempo da perdere. Leggi tu il testo. Gli altri ascoltano». Non lascia spazio per negoziare neppure a lettura terminata: «Adesso si lavora. Io penso che c'è poco da star lì: bisogna salvare capra e cavoli. Sentiamo però se qualcuno ha qualche idea». Durante la discussione continua a tenere un comportamento di superiorità e di distacco, che lascia trasparire chiaramente scarsa considerazione per i collaboratori e per il lavoro del gruppo (box 2). Ogni 15 minuti circa interrompe e chiede: «Allora: avete questa strategia?».

Box 2. Come si comporta il leader scortese durante la discussione

- *non illustra gli obiettivi comuni, ma li dà per scontati*
- *dà ordini senza fornire spiegazioni*
- *si considera uno distinto dal gruppo, che agisce su di esso e quando parla usa preferibilmente «io»*
- *usa modi assertivi: ha voce imperiosa, non ricorre a formule dubitative, cautele, sospensioni, non sempre rispetta i turni di parola e spesso interrompe gli altri*
- *lascia intendere che è essenziale aver chiaro chi comanda e chi ubbidisce*
- *quando gli altri parlano mostra disinteresse, fa smorfie o gesti adattativi, appare distratto, assorto nei suoi pensieri*
- *anziché inserire i contributi di ciascuno nella trama della discussione, li riconduce a ciò che lui pensa, accettandoli o rifiutandoli a seconda dei casi*
- *ha fretta di concludere*
- *non esita a mettere i partecipanti a disagio e a squalificarli*
- *se nascono divergenze di vedute, non le valorizza, ma interviene ripetendo il suo proposito iniziale: «ragazzi, vi ho detto che bisogna salvare capra e cavoli. Il tempo vola, le chiacchiere stanno a zero»*
- *abbandona i dissenzienti al loro destino, lascia che vengano maltrattati dalla maggioranza e rincara la dose ripetendo «il tempo vola»*
- *non chiede il parere a chi è stato zitto, coerentemente con il principio che non tutti i contributi sono rilevanti, ma l'importante è decidere sotto la sua guida*

Nella condizione leader scortese-gregario scortese anche l'altro complice è alquanto indisponente. Mentre gli altri parlano scuote il capo o guarda il soffitto o fa smorfie o sbuffa o fa gesti adattativi. Li interrompe spesso per dire «non sono d'accordo». Due o tre volte nel corso della discussione esclama a bassa voce sospirando: «Che discorsi!». Nella condizione «**leader cortese-gregario cortese**» il leader mostra fin dall'inizio di rispettare i partecipanti e di tenerli in seria considerazione. Si rivela egualmente una guida decisa, tende a occupare la discussione e a far leva sul proprio status di leader. Non è un leader non-direttivo o di ascendente, capace di sfruttare esclusivamente o quasi la fiducia degli altri che è riuscito a conquistare. È semplicemente un leader cortese, che non mortifica i partecipanti, li valorizza e li fa sentire bene.

Il suo discorso di apertura è non assertivo (disseminato di formule dubitative, tag questions e interruzioni dell'eloquio), negoziale, teso a generare coordinazione e cooperazione e a coinvolgere nell'impresa comune chiedendo il contributo di tutti e lasciando a ciascuno lo spazio necessario. «Come sapete – dice – siamo qui per ideare una strategia istituzionale. Per farlo forse la prima cosa è intanto farci un'idea della situazione e del problema. Cosa ne dite? *(pausa)* Abbiamo in mano il testo: lo avete tutti? *(pausa, fa scorrere lo sguardo sugli interlocutori)* Forse conviene che uno di noi lo legga ad alta voce? Che ne dite? *(pausa, guarda gli interlocutori)* Vuoi leggerlo tu? *(pausa, lo guarda negli occhi finché non coglie l'assenso)* Anche se lui legge, ci conviene seguire attentamente sul nostro foglio: che ne dite? *(pausa)* Quando qualcosa non ci è chiaro, direi di interrompere pure tranquillamente per il chiarimento. Senza perdere tempo inutilmente, certo, ma quello che occorre per capire facciamolo tranquillamente. Tutti dobbiamo aver chiaro il problema: non vogliamo perdere il contributo di nessuno *(fa un gesto per dare il via alla lettura)*».

Terminata la lettura del testo, il leader dice semplicemente «credo possiamo cominciare a discutere» e aspetta in silenzio, sicuro che prima o poi qualcuno parlerà. Si guarda intorno e con lo sguardo e con espressioni del viso incoraggia i partecipanti a intervenire. I suoi comportamenti nel corso della discussione sono tesi a valorizzare le persone e i loro contributi, a ridurre la distanza tra sé e gli altri, pur lasciando a ciascuno il proprio spazio, e a creare il senso del «noi» (box 3).

Box 3. Come si comporta il leader cortese durante la discussione

- *illustra gli obiettivi comuni chiarendone il senso*
- *quando invita a fare qualcosa spiega sempre perché*
- *si considera uno del gruppo e parla preferibilmente usando il «noi»*
- *usa modi non assertivi: formule dubitative, cautele, tag questions, risposte con tono di domanda, sospensioni, voce non imperiosa, rispetto dei turni di parola e delle altre regole di conversazione*
- *lascia intendere che la cosa più importante è capire come stanno le cose, non affermare la propria superiorità gli uni sugli altri*
- *quando gli altri parlano segue con interesse*
- *valorizza il contributo di ciascuno e cerca di inserirlo nella trama che la discussione va costruendo*
- *non ha fretta di chiudere anche quando il tempo a disposizione è poco e lascia intendere che per approfondire le questioni bisogna prendere il tempo necessario, seppure senza buttarlo via*
- *si sforza di mettere i partecipanti a proprio agio preoccupandosi che ciascuno possa concentrarsi e goda della dovuta considerazione quando pensa e parla*
- *protegge i dissenzienti dall'urto della maggioranza*
- *chiede il parere a chi non è intervenuto (coerentemente col principio che il contributo di tutti è rilevante)*

In questa condizione sperimentale anche l'altro complice concorre a far sentire i partecipanti a proprio agio. Mentre gli altri parlano fa cenni di assenso col capo, sorride, apre il viso in segno di interesse e non interrompe. Due o tre volte nel corso della discussione dice «interessante».

Nella condizione «**leader scortese-gregario cortese**» e in quella «**leader cortese-gregario scortese**», le due variabili divergono, anziché convergere.

Le rilevazioni. Durante il lavoro tre osservatori, all'oscuro del disegno sperimentale, servendosi di apposite schede valutano la qualità della riunione: più precisamente assegnano un punteggio in scala da 1 a 7 all'efficacia della riunione (sono stati raggiunti i risultati attesi?), alla sua efficienza (le risorse impiegate sono commisurate ai risultati?)

e alla soddisfazione dei partecipanti. Valutano anche, sempre in scala da 1 a 7, il grado di assertività della leadership e il clima di cortesia, col che forniscono una controprova delle manipolazioni delle variabili indipendenti. Nelle schede c'è lo spazio per un breve commento dopo ogni punteggio assegnato. I tre osservatori riempiono poi un questionario tipo Likert per misurare il *group fleeing from thinking*.

Altri due osservatori, più esperti e a conoscenza del disegno sperimentale, seguono attentamente il lavoro del gruppo e annotano in particolare il tempo necessario a inquadrare il problema, la qualità dell'inquadramento, il tempo necessario a prendere una decisione e la qualità della decisione presa.

Finita la riunione, ai soggetti sperimentali viene chiesta un'autovalutazione fatta utilizzando le stesse schede e lo stesso questionario dei tre osservatori. Poi con interviste focalizzate (*focused interviews*) si cerca di capire come i soggetti hanno vissuto l'esperienza, di addentrarsi nel lato interno delle interazioni osservate. L'incontro in cui alla fine si spiega l'esperimento è di solito occasione per ulteriori approfondimenti sul vissuto dei soggetti e sulle dinamiche di gruppo. L'analisi dei filmati completa l'osservazione, soprattutto consentendo di ricostruire con precisione processi non sempre facili da cogliere sul momento.

5. Risultati

Stando al giudizio degli osservatori, la qualità delle riunioni è decisamente alta quando il leader è cortese e bassa quando è scortese (fig. 4)¹. La cortesia del gregario sembra influire nello stesso senso, ma in misura minore. Il gregario cortese riesce a innalzare appena un po' il livello qualitativo delle riunioni guidate disastrosamente da un leader scortese e il gregario scortese ad abbassare, sempre di poco, quello delle riunioni guidate con successo da un leader cortese. Il gregario sembra avere effetti più significativi sulla soddisfazione.

I giudizi dei partecipanti (fig. 5) in linea di massima concordano con quelli degli osservatori: la qualità è notevolmente più alta quando il leader è cortese. Notiamo però alcune differenze che forse sono significative. I soggetti che hanno partecipato ai gruppi a più basso rendimento, quelli col leader scortese, si rivelano autoindulgenti: si valutano

¹ Le figure sono riportate alla fine del testo.

meglio di quanto non facciano gli osservatori. Al contrario i soggetti guidati dal leader cortese si direbbero piuttosto autocritici. Forse proprio il sentirsi impegnati in un'impresa comune e responsabilizzati e il fatto di accorgersi delle risorse potenziali del gruppo li spinge a pensare che avrebbero potuto fare meglio. Alcuni commenti annotati dopo i punteggi sono piuttosto eloquenti.

Avremmo potuto fare di meglio, ma il tempo a nostra disposizione non era abbastanza per permetterci di stringere prima una sorta di relazione tra noi e poi procedere all'elaborazione di una strategia.

Buona efficacia, non massima perché siamo stati titubanti e in certi momenti non abbiamo affondato come avremmo potuto.

I partecipanti valutano l'efficienza della riunione e la soddisfazione un po' meglio nella condizione «leader cortese-gregario scortese» che nella condizione «leader cortese-gregario cortese». Questo fatto che sulle prime appare strano si può spiegare pensando che la presenza di un partecipante scortese obbliga a fare un lavoro in più per arrivare al risultato, che dà il senso dell'investimento e della riuscita. Tutti si confrontano con un membro ribelle del gruppo e con garbo, grazie all'aiuto del leader, ragionano con lui e lo riconducono in un'ottica costruttiva.

I punteggi del test di group fleeing from thinking ricalcano i giudizi sull'efficacia-efficienza e sulla soddisfazione: osservatori e partecipanti stimano che il gruppo si sia impegnato maggiormente a pensare con il leader cortese e con il gregario cortese (fig. 6). Tuttavia il divario tra le diverse condizioni è meno marcato. Probabilmente, chiamate a valutare in modo più analitico, messe davanti a 14 item descrittivi, le persone tendono a esprimere giudizi meno estremi. Anche qui confrontando punteggi degli osservatori e dei partecipanti si nota che i partecipanti dei gruppi che lavorano con il leader scortese tendono a essere autoindulgenti, mentre quelli che lavorano col leader cortese non lo sono e, specie nella condizione «leader cortese-gregario cortese», tendono all'autocritica.

I giudizi di osservatori e partecipanti sul grado di assertività della leadership (fig. 7) e sul clima di cortesia (fig. 8) indicano che i complici tutto sommato hanno recitato bene le

loro parti. Il leader in particolare sembra avere impersonato bene ruolo cortese e scortese. I commenti che accompagnano le valutazioni numeriche lo confermano chiaramente. Ecco il commento di un soggetto sperimentale della condizione «leader scortese-gregario scortese» e uno della condizione «leader scortese-gregario cortese».

Se il leader non fosse stato imposto non avrei mai eletto a leader una persona simile. Ci ha messo fretta, non ha tenuto in considerazione le nostre proposte e ha inibito i nostri pensieri.

Il leader era distratto dal suo cellulare. Prestava poca attenzione alle proposte del gruppo. Troppo severo. Non osservava gli altri e non si interessava del gruppo.

Ed eccone uno di un un soggetto della condizione «leader cortese-gregario cortese» e uno della condizione «leader cortese-gregario scortese».

Il leader ha ascoltato le opinioni di tutti stimolando anche chi non aveva ancora detto la sua. Infine ha ricapitolato bene le cose dette assieme.

Leader molto disponibile, attenta ad ascoltare le opinioni di tutti.

Il divario tra come giudicano l'assertività del leader gli osservatori e i partecipanti nelle condizioni di eadership scortese si direbbe coerente con la tendenza a valutarsi con indulgenza dei soggetti di questi gruppi. Probabilmente oltre che se stessi valutano con indulgenza anche il leader: così è più facile convincersi che in fondo il lavoro non è stato svolto tanto male e giustificare il fatto che non hanno avuto il coraggio di ribellarsi.

Lavori citati

- Baltes P.B., Staudinger U.M. (2000) Wisdom - A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American psychologist*, 55, 122-135
- Baron R.S. (1986) Distraction/conflict theory: progress and problems. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Orlando (FL): Academic Press, 19, 1-40
- Bianchi A. (2007) Dimensioni solitamente trascurate della globalizzazione: il paradosso delle life skills. In P. Di Giovanni (Ed.) *Globalizzazione e governo locale*. Teramo: Il Piccolo Libro
- Bianchi A., Di Bartolomeo G., Di Giovanni P., Papa S. (2006) *Committee efficacy and politeness*. Comunicazione a The Third International Symposium on Politeness. University of Leeds (UK)
- Bianchi A., Di Giovanni P. (2005) *Psicologia oggi*. Torino: Paravia Bruno Mondadori Editori
- Bianchi A., Di Giovanni P. (2007) Group fleeing from thinking. *Skills in Economy, Management and Life*, 1
- Bond C.F., Titus L.J. (1983) Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin*, 94, 264-292
- Brown P., Levinson S.C. (1987) *Politeness: Some universals in politeness usage*. Cambridge: Cambridge University Press
- Carver C.S., Sheier M.F. (1981) *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag
- Cottrell N.B.(1968) Performance in the presence of other human beings: Mere presence, audience and affiliation effects. In E.C. Simmel, R.A. Hoppe and G.A. Milton (Eds.) *Social facilitation and imitative behavior*. Boston: Allyn & Bacon
- Cottrell N.B. (1972) Social facilitation. In C.G. McClintock (Ed.) *Experimental social psychology*. New York: Holt, Rinehard & Winston
- Dickerson S., Kemeny M. (2004) Acute stressors and cortisol responses: A theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological Bulletin*, 130, 355-391
- Di Giovanni P. (2004) Modelli di comunicazione nella decisione di entrare in casa di riposo, *Ciclo Evolutivo e Disabilità*, 7, 9-30
- Di Giovanni P. (2007) *Psicologia della comunicazione*. Bologna: Zanichelli
- Di Giovanni P. (2007b) Potere e conoscenza nell'era della globalizzazione: verso nuove forme di leadership?. In P. Di Giovanni (Ed.) *Globalizzazione e governo locale*. Teramo: Il Piccolo Libro.
- Geen R.G. (1989) Alternative conceptions of social facilitation. In P.B. Paulus (Ed.) *Psychology of group influence*. Hillsdale (NJ): Erlbaum
- Gigone D., Hastie R. (1993) The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 959-974

- Henchy T., Glass D.C. (1968) Evaluation apprehension and the social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 446-454
- Kruglanski A.W. (1996) Motivated social cognition: Principles of interface. In E.I. Higgins e A.W. Kruglanski (Eds.) *Social psychology: Handbook of basic principles*. New York: Guilford Press
- Larson J.R.jr., Foster-Fishman P.G., Keys C.B. (1994) Discussion of shared and unshared information in decision making groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 446-461
- Laughlin P.R. (1980) Social combination processes of cooperative problem-solving groups as verbal intellectual tasks. In M. Fishbein (Ed.) *Progress in social psychology*. Hillsdale (NJ): Erlbaum
- Liang D.W., Moreland R., Argote L. (1995) Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 384-393
- Manstead A.S.R., Semin G.R. (1980) Social facilitation effects: Mere enhancement of dominant responses? *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 119-136
- Paulus P.B. (1983) Group influence on task performance and informational processing. In P.B. Paulus (Ed.) *Basic group processes*. New York: Springer
- Paulus P.B., Murdoch P. (1971) Anticipated evaluation and audience presence in the enhancement of dominant responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 120-128
- Reitman W. (1965) *Cognition and thought*. New York: Wiley
- Sanders G.S. (1981) Driven by distraction: An integrative review of social facilitation theory and research. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, 227-251
- Sanders G.S. (1983) An attentional process model of social facilitation. In A. Hare, H. Bumberg, V. Kent, M. Davies (Eds.) *Small Groups*. London: Wiley
- Sanders G.S., Baron R.S., Moore D.L. (1978) Distraction and social comparison as mediators of social facilitation effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 291-303
- Simon H.A. (1973) The structure of ill-structured problems. *Artificial intelligence*, 4, 181-201
- Stasser G., Titus W. (1985) Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467-1478
- Staudinger U.M. (1999) Older and wiser? Integrative results on the relationship between age and wisdom-related performance. *International Journal of Behavioral Development*, 23 (3), 641-664
- Staudinger U.M. (2000) *Wisdom and the art of life*. Relazione presentata al XXVII International Congress of Psychology: Stokholm, 23-28 luglio

- Staudinger e Baltes (1996) The psychology of wisdom. *Psychologische Rundschau*, 47 (2), 57-77
- Steiner I., (1972) *Group processes and productivity*. New York: Academic Press
- Steiner I.D. (1976) Task-performing groups. In J.W. Thibaut, J.T. Spence and R.C. Carson (Eds.) *Contemporary topics in social psychology*. Morristown (NJ): General Learning Press
- Tetlock P.E. (1985) Accountability: A social check on the fundamental attribution error. *Social Psychology Quarterly*, 48, 227-236
- Wenger E.C. (1998) *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wittenbaum G.W., Stasser G (1996) Management of information in small groups. In J.L. Nye e A.M. Brower (Eds.) *What's social about social cognition? Social cognition research in small groups*. Newbury Park (CA): Sage
- Zajonc R.B. (1965) Social facilitation. *Science*, 149, 269-274
- Zajonc R.B. (1980) Compresence. In P.B. Paulus (Ed.) *Psychology of group influence*. Hillsdale (NJ): Erlbaum
- Zajonc R.B., Heingartner A., Herman E.M. (1969) Social enhancement and impairment of performance in the cockroach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 160-168