

PROSPETTIVA TEMPORALE
E STATO D'ANIMO
(1942)

Studi eseguiti sulla disoccupazione ci hanno dimostrato come un lungo periodo d'inattività si ripercuote su tutte le varie componenti della vita di una persona. Respinto dal mondo del lavoro, l'individuo si rifugia nella speranza: quando infine non crede più alla possibilità di trovare un'occupazione, restringe il suo campo di attività, molto più di quanto non sarebbe strettamente necessario. Sebbene abbia moltissimo tempo a disposizione, comincia a trascurare i suoi doveri di casa, evita i contatti financo coi suoi vicini immediati: i suoi pensieri e desideri si fanno sempre più angusti. Questa atmosfera coinvolge anche i suoi bambini, limitandone sogni e ambizioni. L'individuo, cioè, e l'intera famiglia, presentano tutte le caratteristiche di uno stato d'animo depresso.

L'analisi di un simile comportamento ci dimostra l'importanza di un fattore psicologico, comunemente chiamato « speranza »: solo quando una persona cessa di sperare, cessa anche di « svilupparsi attivamente », perde energie, non riesce a fare programmi per l'avvenire, e, a poco a poco, non desidera nemmeno più un futuro migliore, regredisce a una vita primitiva e passiva.

La speranza suggerisce che « prima o poi l'attuale situazione cambierà e finirà per corrispondere ai miei desideri »; la speranza implica l'esistenza di un'analogia tra « il livello di aspettativa » di un individuo e « il livello di realtà dei suoi desideri ». Il quadro rappresentato dal « futuro psicologico », raramente corrisponde a ciò che in realtà si verifica in seguito. L'individuo vede l'avvenire o troppo roseo o troppo squallido e desolato; sovente le caratteristiche del futuro psicologico oscillano tra la speranza e la dispera-

zione: Comunque, indipendentemente dalla fondatezza o meno delle nostre aspettative esse influiscono sul nostro stato d'animo e sulle nostre azioni.

Il futuro psicologico fa parte della « prospettiva temporale », secondo l'espressione di L. K. Frank. Lo spazio di vita di un individuo, lungi dall'essere limitato a quella che egli considera la situazione presente, include il futuro, il presente e anche il passato. Le azioni, le emozioni, il morale di un individuo dipendono a ogni istante dalla sua prospettiva temporale complessiva.

Il comportamento del disoccupato è un esempio di come la prospettiva temporale possa influire sullo stato d'animo, portando alla depressione; come possa viceversa sollevare il morale, è mostrato dalla condotta dei sionisti in Germania subito dopo l'avvento di Hitler. La grande maggioranza degli ebrei tedeschi aveva creduto per decenni che i pogrom della Russia zarista « non sarebbero mai potuti accadere in Germania ». Quando Hitler conquistò il paese, venne quindi loro meno il terreno sociale su cui poggiare. Naturalmente molti si disperarono, alcuni giunsero al suicidio; poiché non avevano più un punto di riferimento, non riuscivano a vedere nel futuro niente per cui valesse la pena vivere.

La prospettiva temporale del gruppo sionista, numericamente esiguo, era invece diversa. Sebbene anch'esso avesse ritenuto improbabili i pogrom in Germania, contemplava tuttavia la possibilità di una cosa simile. Per decenni i suoi membri avevano cercato di studiare realisticamente i problemi sociologici dell'ebraismo nel mondo, sostenendo e promuovendo un programma a largo respiro. Avevano, cioè, una prospettiva temporale che comprendeva un passato psicologico di sopravvivenza in condizioni avverse per migliaia di anni e uno scopo significativo a cui riferirsi per il futuro. Come risultato di una tale prospettiva, il morale del gruppo rimase alto, nonostante il presente denso di cattivi presagi per i membri sionisti non meno che per gli altri ebrei. Così, anziché reagire alla difficile situazione con l'inattività e l'isolamento, in conseguenza di una prospettiva temporale angusta quale quella, per esempio, del disoccupato, i sionisti, i cui programmi per il futuro erano ampi e realistici, mostrarono iniziativa e si mossero seguendo una precisa linea di condotta. Vale la pena di osservare come lo sta-

to d'animo di tale esiguo gruppo abbia contribuito a sostenere il morale di gran parte degli ebrei tedeschi non sionisti. In questo caso, come in molti altri, una minoranza con un morale elevato è diventato il punto di riferimento per masse più estese.

La prospettiva temporale sembra, in verità, rivestire tanta importanza per lo stato d'animo, da giustificarne un'analisi più attenta e completa.

Sviluppo della prospettiva temporale

- 6 — Il bambino piccolo vive essenzialmente nel presente. I suoi sono fini immediati: quando ne viene distratto, « dimentica » rapidamente. Man mano che l'individuo cresce, sempre più passato e futuro influenzano le sue azioni e il comportamento presenti. Tra i fini di un bambino in età scolare potrà esservi quello di essere promosso alla classe successiva. Più tardi, la stessa persona, divenuta padre di famiglia, nel pianificare la sua vita farà spesso riferimento ai decenni a venire. Tutti i personaggi importanti della storia dell'umanità, nell'ambito religioso politico o scientifico, sono stati dominati da una prospettiva temporale che si estendeva alle generazioni future e che di solito era basata sulla consapevolezza di un passato altrettanto lungo. Ma un'ampia prospettiva temporale non è patrimonio esclusivo dei grandi uomini. I 130 miliardi di dollari investiti nelle assicurazioni sulla vita negli Stati Uniti dimostrano in maniera eloquente a che punto un futuro psicologico relativamente lontano, non collegato al benessere della persona stessa, influenzi la vita quotidiana di un cittadino medio.

Oltre all'ampiezza della prospettiva temporale, vi è un altro elemento che determina il nostro stato d'animo. Il bambino piccolo non distingue chiaramente la realtà dalla fantasia; desideri e paure influenzano in larghissima misura i suoi giudizi. Maturando, una volta raggiunto l'« autocontrollo », riesce a separare più nettamente i desideri dalle aspettative: lo spazio di vita si differenzia in un « livello di realtà » e vari « livelli d'irrealtà », quali la fantasia e il sogno.

« La tenacia di fronte alle avversità è l'indice più inequivocabile di morale elevato ». Questa opinione è generalmente accettata come elemento essenziale del morale di guerra. Laddove appare discutibile che il fattore principale di uno stato d'animo sia realmente la capacità di « sopportare », di fronteggiare situazioni sgradevoli e pericolose, ci si deve chiedere anzitutto: « Quali sono gli elementi che rendono una determinata situazione gradevole o sgradevole per un individuo? ». Di solito pensiamo subito al dolore fisico o, comunque, a pericoli che interessino il nostro corpo; tuttavia chi per puro piacere scali una montagna o esplori una foresta, o guidi velocemente un'automobile o giochi al foot-ball, ci fa riflettere sulla superficialità di tali risposte.

a. *Lo sgradevole e la prospettiva temporale.* In circostanze normali un individuo si opporrebbe recisamente all'ingiunzione di raccogliere del mercurio dal pavimento con un cucchiaino di legno, o di mangiare tre dozzine di cracker non salati. Nelle vesti di « soggetti » di un esperimento, invece, gli individui sono pronti a « sopportare », senza alcuna esitazione e senza opporre resistenza situazioni di questo tipo. In altre parole, il « significato » psicologico di un'attività, cioè il contesto più generale in cui una determinata azione si iscrive, ne determina la gradevolezza o la sgradevolezza. In quanto pazienti, ad esempio, permettiamo al nostro dottore di « curarci », sopportando dolore fisico e disagi sociali, ai quali, in un contesto diverso, resisteremmo con tutte le nostre forze.

Lo studio di M. L. Farber sulla tolleranza alla prigionia ci fornisce un esempio efficace di come il significato di unità psicologiche più ampie e la prospettiva temporale determinino la misura della sofferenza provata e lo stato d'animo di un individuo. Si è scoperto che il lavoro giornaliero a cui i prigionieri sono sottoposti non è in rapporto significativo con la loro tolleranza alla reclusione. Si sono trovati individui intolleranti tanto tra coloro che godevano di posizioni di privilegio, di responsabilità e di comodo (quale quella di redattore del giornale del carcere o di fattorino del vicedirettore) quanto tra coloro che eseguivano lavori più ingrati e non pagati. (La correlazione tra il grado di tolleranza e il

vantaggio « oggettivo » del lavoro carcerario fu dello 0,01). Inoltre, la correlazione negativa tra la soddisfazione concreta che il prigioniero provava nel compiere il suo lavoro e il grado di tolleranza risultò minima ($r = -0,19$). Esisteva viceversa, un rapporto ben definito tra la tolleranza e determinati fattori riguardanti il futuro o il passato, come, per esempio, la sensazione di una condanna ingiusta ($r = -0,57$), o la speranza di « ottenere il condono » ($r = -0,39$), anche quando la scarcerazione era prevista soltanto dopo svariati anni. L'effettiva durata della pena e il tempo già espiato non avevano un rapporto significativo col grado di tolleranza; mentre fu riscontrata una notevole relazione tra quest'ultima e la sensazione d'essere stato prigioniero più a lungo del meritato ($r = 0,66$).

Non sono perciò fondamentali, per la determinazione del grado di tolleranza di una persona, le avversità presenti, secondo il senso usuale dato al termine, bensì alcuni aspetti del futuro e del passato psicologico, insieme con la sensazione di esser trattati più o meno equamente. Un altro fattore rilevante riscontrato dalla ricerca sulla tolleranza alla prigionia era l'incertezza riguardo a quando dovesse essere concesso il rilascio sulla parola ($r = 0,51$), anche quest'aspetto non si collegava all'immediata situazione presente dell'individuo ma alla sua prospettiva temporale.

In cella di segregazione, secondo quanto viene spesso riferito, le esperienze più penose riguardano l'incertezza riguardo al tempo trascorso. Ancora una volta, non è una difficoltà presente bensì determinate caratteristiche della prospettiva temporale che producono una situazione d'ansia.

b. *Perseveranza e prospettiva temporale.* Ancor più della tolleranza, la perseveranza dipende dalla prospettiva temporale dell'individuo. Finché questi spera di superare le difficoltà con lo sforzo e la fatica di cui dispone, continua a tentare. Se l'obiettivo lo merita, non ha l'impressione di « sacrificarsi ». La perseveranza dipende, quindi, da due fattori: il valore del fine e una prospettiva per il futuro. Ciò vale sia per il bambino che per l'adulto, per il soldato come per il civile.

Dobbiamo qui accennare ad alcuni fatti relativi allo stato d'animo ricavati da esperimenti condotti con bambini. Secondo i

risultati ottenuti, tre sono i fattori che determinano il grado di resistenza di un individuo di fronte agli ostacoli: (1) l'intensità della forza psicologica verso il fine (la perseveranza sarà maggiore quanto più fortemente il fine verrà desiderato o quanto minore sarà la distanza psicologica da esso); (2) la percezione di avere la probabilità di perseguirlo (che a sua volta, è determinata dai successi e fallimenti passati dell'individuo e dalle sue capacità intellettuali); e (3) l'iniziativa dell'individuo.

Il primo punto verte sul valore che si attribuisce alla causa per cui viene compiuto uno sforzo. Il secondo si riferisce al futuro psicologico. Una delle questioni più controverse in relazione al morale militare, riguarda le tecniche da impiegare per influenzare a tal punto il futuro psicologico di un uomo, da renderlo ottimista. Viene in ogni caso sottolineata l'incidenza del passato sul futuro: mentre è più arduo tenere alto il morale dopo una sconfitta, al contrario la perseveranza viene rafforzata in misura notevole, dalle passate vittorie. Non è neppure indispensabile che tale passato appartenga a quel particolare individuo. Aggregandosi al « 69° combattenti », questi incorpora nel suo spazio di vita la tradizione e la storia del reggimento, né può fare altrimenti se vuole esserne riconosciuto come membro effettivo.

I dati sperimentali indicano, inoltre, che, sebbene i passati successi siano più efficaci quando si riferiscano allo stesso campo di attività, nondimeno i « successi sostitutivi » e, in minor misura, la lode e l'incoraggiamento giovano egualmente a fortificare la perseveranza. Allo stesso modo, una persona può imparare a essere più tenace e a reagire meno emotivamente agli ostacoli quando abbia esperienze passate incoraggianti. La perseveranza è strettamente legata alla posizione sociale dell'individuo, alla sua sensazione di forza e di sicurezza.

In media, gli individui passivi appaiono meno perseveranti di quelli attivi; vi sono tuttavia alcune eccezioni. Persone con poca iniziativa sono capaci di una sorta di perseveranza passiva, che si esprime in azioni mute e tenaci verso il fine.

Viceversa, alcuni individui attivi si scoraggiano e si ritirano in gran fretta: anziché aspettare di essere respinti da una serie di fallimenti, la loro iniziativa li induce a prendere una decisione diversa non appena si rendono conto, realisticamente, che il fine

desiderato non può essere raggiunto. Tale capacità di saper rinunciare, se necessario, a un obiettivo, è riconosciuta come requisito fondamentale per un capo militare. La perseveranza passiva e ripetitiva di un individuo debole lo priva della flessibilità necessaria alla formulazione di nuove e più efficaci soluzioni. Ovviamente, la prontezza nel prendere « decisioni realistiche » può nascondere talora la cattiva volontà di andare sino in fondo alle cose. Torneremo ancora su tale problema.

Morale di gruppo

Il morale di un gruppo dipende tanto dalla prospettiva temporale quanto dal morale individuale, come è chiaramente dimostrato dagli esperimenti di French, condotti con studenti di college, posti in una situazione fisicamente spiacevole. I soggetti dovevano lavorare in una stanza che si andava lentamente riempiendo di fumo che filtrava sotto una porta; essi sapevano che ogni via d'uscita era bloccata. Dopo poco tempo, il fumo divenne abbastanza fastidioso. Le reazioni del gruppo variarono dal panico all'ilarità, a seconda dell'interpretazione che del fumo veniva data, se causato da un fuoco reale o conseguenza di uno scherzo dello psicologo. La differenza tra le interpretazioni dipendeva soprattutto dalle diverse prospettive temporali e percezioni del grado di realtà del pericolo. La storia recente del morale in Francia, in Inghilterra e negli Stati Uniti, è un vivido esempio della misura in cui i fini e l'azione di un gruppo vengano influenzati dal grado di riconoscimento della realtà di un pericolo.¹

Uno studio comparato eseguito su alcuni gruppi precedentemente organizzati e su altri non organizzati, in una situazione di paura e di frustrazione, hanno mostrato una maggiore motivazione e perseveranza nei primi, che si disintegravano più difficilmente, sebbene per l'appunto a causa della loro più forte motivazione, fossero soggetti in misura maggiore alla frustrazione quando i fini del gruppo risultavano irraggiungibili. Purtuttavia, con-

¹ Vedi il poscritto di questo capitolo.

trariamente a quanto si crede di solito, la paura si diffondeva molto più facilmente nei gruppi organizzati, in virtù della maggior interdipendenza dei suoi membri. Con modalità sufficientemente specifiche, tali esperimenti verificano la nostra esperienza della vita quotidiana: cioè, che il morale di un individuo in una situazione di pericolo dipende, in larga misura, dall'atmosfera del suo gruppo.

Iniziativa, produttività, livello del fine e prospettiva temporale

Nella Germania nazista, il morale viene considerato come una « forza propellente che spinge ciascuna unità dell'organizzazione politica e militare a produrre il massimo sforzo e la più grande perizia »; ciò « implica una disposizione d'animo positiva dell'individuo e della massa verso un fine comune ». Una siffatta concezione del morale riflette l'addestramento necessario a una guerra di offesa e a un'uniformità totalitaria. Un elemento di essa, tuttavia, è comune a ogni tipo di stato d'animo, secondo quanto ci suggerisce la psicologia sperimentale. La tenacia di fronte agli ostacoli, la capacità di incassare i colpi, sono semplicemente alcuni aspetti essenziali di una condizione della persona, che possiamo descrivere come una combinazione d'iniziativa e di determinazione per il conseguimento di fini prefissati e la realizzazione di valori ben definiti.

In ambienti equivalenti, si può misurare il morale di un individuo o di un gruppo attraverso la qualità e la quantità delle sue riuscite, e cioè attraverso la sua produttività. L'iniziativa e la produttività, poiché dipendono dall'equilibrio particolare di una molteplicità di fattori, sono estremamente sensibili alle oscillazioni di questo equilibrio. Anche il benessere fisico ha un'influenza significativa sullo stato d'animo: ogni paese è ormai consapevole dell'importanza che l'abbondanza e la qualità del cibo rivestono per il morale della popolazione. D'altro canto, è probabile che un individuo troppo sazio dimostri poca o nessuna iniziativa e scarso rendimento. Sottili fattori psicologici giocano un ruolo importante nel determinare lo stato d'animo, e non senza ragione i piani

di guerra offensiva di Hitler consideravano il morale dei civili del paese nemico come uno dei punti di attacco più vulnerabili ed essenziali.

Produttività e prospettiva temporale d'insicurezza e d'incertezza

Gli esperimenti con i bambini ci aiutano a isolare alcuni fattori psicologici che determinano l'iniziativa e la produttività. Le situazioni dell'infanzia possono, difatti, essere facilmente controllate dall'adulto « onnipotente », e, inoltre, nei bambini sono probabilmente più palesi le reazioni fondamentali da cui dipende la psicologia di masse più estese.

Se, per esempio, si interferisce con l'attività di gioco libero di un bambino, il livello medio di produttività può regredire, poniamo, da quello dei cinque anni e mezzo a quello, molto inferiore, tipico dei tre anni e mezzo. Tale regressione è strettamente collegata con la prospettiva temporale del bambino: poiché l'adulto lo ha interrotto nel mezzo di un gioco di grande interesse e produttività, ora egli sente di trovarsi su un terreno insicuro, è consapevole della possibilità che lo schiacciante potere dell'adulto interferisca nuovamente, in ogni momento. Un tale « background di insicurezza e di frustrazione » non soltanto ne paralizza i progetti per il futuro, ma ne diminuisce anche l'iniziativa e il rendimento.

L'effetto dell'interferenza è particolarmente nocivo qualora l'individuo non riceva alcuna spiegazione circa le caratteristiche della nuova situazione. Il comando negativo, generico: « Non devi », influisce negativamente sulle iniziative e sulla produttività in misura maggiore che non l'ordine di adempiere a un compito alternativo determinato. Difatti, uno dei procedimenti principali per incidere sul morale mediante una « strategia del terrore », consiste appunto nel lasciare nell'incertezza una persona sulla propria posizione e su quel che esattamente la aspetta. Se, per di più, delle oscillazioni frequenti tra misure disciplinari severe e promesse di buon trattamento, unite alla diffusione di voci contraddittorie, concorrono a rendere la « struttura cognitiva » di una situazione del tutto confusa, allora l'individuo non saprà neanche

più distinguere se un determinato progetto lo avvicinerà o lo allontanerà dal fine che si propone. In queste condizioni, anche coloro i cui fini sono ben definiti e che sono disposti a correre dei rischi, rimarranno paralizzati da gravi conflitti interiori circa il comportamento da adottare.

È interessante notare come coppie di amici intimi regrediscono, se posti in una situazione di frustrazione, in misura minore che non coppie di bambini che non sono amici fra loro. La migliore tolleranza della frustrazione sembra doversi attribuire a un sentimento di sicurezza che proviene dall'amicizia, così come dimostrerebbe, ad esempio, la prontezza con cui veniva attaccato lo sperimentatore ricevuto quale sorgente di frustrazione. Abbiamo un esempio di come l'« appartenenza » a un gruppo accresca il sentimento di sicurezza, sollevando di conseguenza il morale e aumentando la produttività di un individuo.

Le iniziative e il rendimento di un bambino hanno uno sviluppo maggiore in un gioco fondato sulla cooperazione fra varie coppie di bambini, che non in uno dove sia coinvolto un solo soggetto, e ciò in entrambe le situazioni, con o senza frustrazione. L'accresciuta produttività di un individuo se inserito in un gruppo rispetto al suo rendimento da isolato, è un fattore di primaria importanza per il morale civile. Uno studio condotto sugli operai di una fabbrica conferma la nostra asserzione e indica che, oltre alla sicurezza, anche l'attenzione personale accordata all'individuo contribuisce ad accrescerne il livello di produttività, probabilmente in virtù del maggiore senso di « appartenenza » che gliene deriva.

Questa è una delle molte scoperte concernenti le variazioni di età, le peculiarità individuali, l'effetto di situazioni diverse e la differenza tra attività individuale e attività di gruppo: tutte indicano che la produttività dipende dal numero di competenze dissimili e di bisogni che possono essere integrati in un unico intento organizzato. La produttività è dominata dal principio della « diversità nell'unità », fondamentale per una soluzione democratica del problema delle minoranze e per una condotta democratica all'interno di tutti i gruppi, da quelli ristretti « faccia a faccia » a un'organizzazione mondiale.

In alcuni casi, paradossalmente, un certo ammontare di frustrazione o di difficoltà accresce la produttività, purché l'individuo

non sia già stato coinvolto in precedenza in situazioni analoghe e la difficoltà serva da miccia per far esplodere delle azioni riuscite. In stretto rapporto con tale risultato, è uno dei problemi più importanti dello stato d'animo, e cioè: dove collocheranno gli individui o il gruppo i propri fini? Quale sarà il loro livello di aspirazione?

Livello di aspirazione e prospettiva temporale

Un neonato di tre mesi è altrettanto contento sia che qualcuno gli porga un giocattolo sia che lo ottenga coi propri mezzi. Un bambino di due o tre anni rifiuterà di solito l'aiuto di un'altra persona desiderando conquistare da solo un oggetto difficile da ottenere: preferisce, cioè, una via e un fine difficili a una via e un fine facili. Tale comportamento degli esseri umani, apparentemente paradossale, contraddice la credenza generalmente diffusa e accreditata perfino in politica, per cui gli esseri umani sarebbero guidati dal « principio del piacere » e sarebbero portati a scegliere la strada più agevole verso il fine più facile. In realtà, fin dall'infanzia, i fini che un individuo si propone, nella vita giornaliera, e nei suoi piani per il futuro, sono influenzati dalla sua ideologia, dal gruppo cui appartiene e dalla tendenza ad elevare il proprio livello di aspirazione al limite estremo delle proprie capacità.

A questo riguardo, gli esperimenti hanno fornito un buon numero di cognizioni concernenti lo sviluppo del livello di aspirazione relativo ad altri campi, le reazioni di un individuo a compiti « troppo difficili » o « troppo facili », e l'influenza degli standard del gruppo sul livello dei fini dell'individuo che ne fa parte.

Il costituirsi dei fini è strettamente collegato alla prospettiva temporale. Nello scopo che un individuo si prefigge, sono comprese le sue aspettative per il futuro, i suoi desideri e i suoi sogni ad occhi aperti. La scelta dei suoi fini sarà determinata principalmente da due fattori, e cioè, dalla considerazione di determinati valori e dal senso di realtà relativo alle probabilità di conseguire un certo scopo. I punti di riferimento che determinano i valori di successo o d'insuccesso variano considerevolmente da individuo

a individuo e da gruppo a gruppo. In linea di massima, nella nostra società si tende a innalzare il livello di aspirazione ai limiti massimi delle capacità dell'individuo. Il principio di realtà, lo preserva dai fallimenti e ne limita le ambizioni. Quanto in alto l'individuo possa collocare le sue mete e mantenere tuttavia il contatto con la realtà, è uno dei fattori essenziali per la sua produttività e il suo stato d'animo.

Per un individuo che ha successo, il fine successivo sarà sempre collocato un poco più in alto, ma non troppo, di quello che ha appena raggiunto: il suo livello di aspirazione si eleva in questo modo sistematicamente e gradualmente; e se anche un fine ideale, che può essere notevolmente ambizioso è il suo fine ultimo, la meta effettiva immediata viene mantenuta realisticamente vicina alla sua posizione attuale. Viceversa, due potrebbero essere le reazioni di una persona a cui il successo non ha sorriso: il fine che si propone è situato al di sotto delle mete raggiunte nel passato (cioè

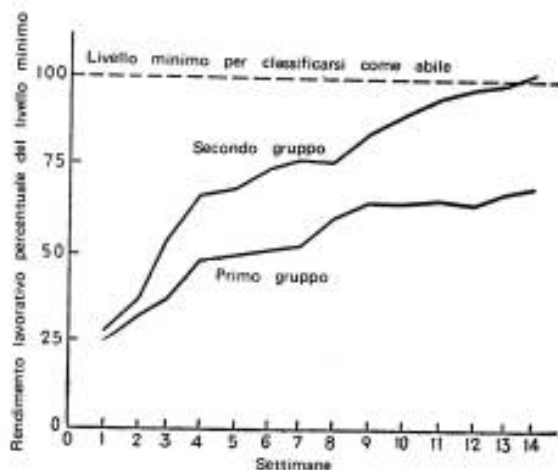


Fig. 1 - L'effetto del livello di aspirazione e del grado di realtà di uno scopo sul rendimento degli operai di una fabbrica. Ciascun gruppo era composto da 40 operai. Dettagli dell'esperimento vengono forniti nel testo (da uno studio di A. J. Marrow).

per il timore di aspirare a mete troppo ambiziose), oppure decisamente al di sopra delle sue possibilità. Una condotta siffatta è piuttosto comune, e alcune volte ottiene come risultato il mantenimento di azioni meccaniche e gestuali verso mete ambiziose, senza che ciò corrisponda tuttavia ad un impegno reale. Altre volte può significare che l'individuo sta seguendo ciecamente un fine ideale, senza prendere in considerazione le possibilità effettive che la situazione presente gli offre. Concepire e mantenere dei fini ambiziosi e, nello stesso tempo, pianificare l'azione per raggiungerli tenendo conto delle possibilità reali, è uno degli obiettivi fondamentali per avere un morale alto.

La collocazione del fine di una persona è profondamente influenzata dai modelli del gruppo cui appartiene e da quelli dei gruppi immediatamente superiori o inferiori al suo. Gli esperimenti sugli studenti di college hanno dimostrato che, se il livello di un gruppo è basso, l'individuo diminuirà i suoi sforzi e le mete che si prefiggerà saranno molto inferiori alle sue possibilità; al contrario, eleverà i suoi fini col miglioramento degli standard del gruppo. In altre parole, sia gli ideali che le azioni di un individuo dipendono dal gruppo a cui appartiene e dai fini e dalle aspettative di esso. Che il problema del morale di un individuo sia in larga parte un problema socio-psicologico che attiene agli scopi e agli standard del gruppo, risulta evidente perfino in quei campi in cui la persona sembra perseguire fini individuali e non di gruppo. Ovviamente, tale connessione tra il morale del gruppo e quello dell'individuo è ancor più intima per quanto concerne i fini del gruppo.

Un altro esperimento ci offre lumi ulteriori attorno alla questione. Esperienze condotte con operai addetti alle macchine da cucire di una fabbrica da poco costruita in una zona rurale del Sud, ci hanno rivelato le modalità secondo cui il livello di aspirazione influenza apprendimento e risultati nel lavoro industriale.² Dopo una settimana di addestramento, la produzione degli apprendisti raggiungeva il 20-25% della produttività media degli operai di maggiore esperienza. (V. Fig. 1). Quando, tuttavia, i nuovi venuti furono informati che tale standard doveva esser raggiunto

² Sono debitore al Dr. Alfred J. Marrow che mi ha fornito questi dati.

in un lasso di tempo compreso tra le dieci e le dodici settimane, lo scetticismo fu generale: la discrepanza tra il livello delle prestazioni della prima settimana e l'obiettivo fissato era, difatti, eccessiva. Poiché l'impianto era stato inaugurato da non molto, non vi erano in realtà operai anziani che lavorassero veramente alla velocità normativa; sicché lo scopo appariva « troppo difficile », irraggiungibile. Il loro salario inoltre, era già maggiorato rispetto a quello che percepivano per l'addietro, per cui non vi era nulla, all'interno o all'esterno della fabbrica, che offrisse al gruppo degli standard più elevati di realizzazione sociale. Come risultato, gli individui erano soddisfatti dei propri progressi, a dispetto del malcontento dei loro superiori. I miglioramenti da quel momento in poi furono lenti, i plateau di apprendimento frequenti: dopo quattordici settimane era stato raggiunto soltanto il 66% della produttività media desiderata.

Per un secondo gruppo di apprendisti, tutti al medesimo livello di partenza, oltre alle informazioni sulle medie lavorative generali, fu fissata una media da raggiungersi alla fine di ogni settimana. In quel periodo, vi erano già in fabbrica numerosi lavoratori anziani che avevano raggiunto il ritmo di produzione normativo. La combinazione di uno scopo immediato per un futuro prossimo con l'accettazione di un obiettivo finale come standard effettivo per il gruppo, produsse dei miglioramenti molto più rapidi negli apprendisti. Alla fine della quattordicesima settimana, la media del gruppo aveva ampiamente raggiunto l'obiettivo, con pochi plateau di apprendimento.

Stato d'animo nel perseguimento dei fini di gruppo e prospettiva temporale

Sfortunatamente, abbiamo a nostra disposizione un numero limitato di studi sui rapporti tra morale di gruppo e prospettiva temporale: non possiamo, quindi, trarne delle conclusioni scientifiche. Purtuttavia, il confronto tra gruppi a struttura democratica e gruppi a struttura autocratica ne suggerisce talune. Nei due tipi di gruppi, per esempio, le reazioni all'allontanamento del leader

furono notevolmente diverse. Mentre il morale nel lavoro del gruppo democratico si manteneva ad un alto livello, quello del gruppo autocratico crollò rapidamente. In breve tempo quest'ultimo cessò del tutto la produzione. Siffatta diversità si deve far risalire ai rapporti tra l'individuo e i fini del gruppo, da una parte, e alcuni aspetti della prospettiva temporale, dall'altra.

L'organizzazione del lavoro, al pari di ogni altro aspetto organizzativo del gruppo autocratico, si basa sul leader, il quale stabilisce la linea di condotta del gruppo e assegna i compiti specifici a ciascuno dei suoi membri. Ciò implica che i fini e l'azione dell'individuo in quanto membro del gruppo siano « indotti » dal leader. È il campo di potere del leader che sostiene l'azione del membro, determina il suo stato d'animo nel lavoro e rende il gruppo un'unità organizzata. Nel gruppo democratico, al contrario, ciascun membro ha partecipato alla scelta della linea di condotta e contribuito all'elaborazione dei piani di lavoro; egli è quindi più « incentrato sul noi » che non sull'« io » di quanto non lo sia il membro del gruppo autocratico. Il gruppo progredisce con i propri mezzi, e pertanto il suo morale sul lavoro non si affievolisce con l'eliminazione del campo di potere del leader.

L'« accettazione » degli obiettivi di gruppo da parte del membro di un gruppo autoritario, significa la rinuncia alla propria volontà in favore di un potere superiore. Il membro del gruppo democratico al contrario rileva i fini del gruppo e li fa propri. Su ciò influisce, in parte, la prospettiva temporale dell'individuo: in passato, infatti, egli ha partecipato in prima persona alla formazione del fine del cui conseguimento si sente quindi personalmente responsabile. Né meno rilevante è la disparità di prospettive temporali dei due gruppi per quanto riguarda la programmazione del futuro. Per un futuro lontano, certo, il leader autocratico propone ai suoi subordinati uno scopo alto e ideale. Ma, in ciò che concerne l'azione immediata, questo tipo di leader non usa rivelare ai suoi seguaci altro che il momento immediatamente successivo nel quadro dei suoi piani reali. Così, non soltanto ha in pugno il loro futuro, ma li rende altresì dipendenti e può indirizzarne i loro movimenti a suo piacimento.

Il membro di un gruppo democratico, egli stesso partecipe della primitiva elaborazione del piano a lunga scadenza, ha una

prospettiva temporale alquanto diversa. In una situazione molto più chiara, è in grado di prevedere e comprendere non solo il passo successivo ma anche tutti gli altri con assoluta indipendenza. Giacché conosce la propria posizione e la propria azione all'interno del progetto più generale del gruppo, può modificare di volta in volta il suo comportamento conformandolo ai mutamenti della situazione.

Divergendo da entrambi i suddetti gruppi, il democratico e l'autocratico, è il gruppo fondato sul *laissez faire*, il cui leader si tiene in disparte, e soltanto in alcuni momenti palesa una pianificazione delle attività di gruppo o un perseguimento di fini individuali. Il morale sul lavoro ne risulta inferiore a quello di entrambi gli altri gruppi. Ciò sta ad indicare l'importanza della definizione degli scopi per il morale di gruppo. Un morale alto non è subordinato alla facilità degli scopi da raggiungere, ma dalla presenza determinante di un futuro psicologico che contempi ostacoli e fini ambiziosi.

Vi sono gruppi nei campi di lavoro per obiettori di coscienza, (i quali di regola provvedono al proprio mantenimento) che possono spesso decidere autonomamente le modalità da seguire per il raggiungimento degli obiettivi di lavoro stabiliti. Se quanto viene riferito in proposito è esatto, tali gruppi, con la loro organizzazione autopianificata, hanno sovente una produttività non inferiore a quella dei gruppi soggetti ai metodi ordinari di supervisione. Una prospettiva temporale a lunga scadenza unita alla concretezza degli scopi, sembra essere la causa di questo risultato: l'obiettore di coscienza cerca di prepararsi al difficile compito di una ricostruzione generale in Europa, quando la guerra sarà finita.

Leadership, stato d'animo e prospettiva temporale

In un esperimento compiuto da Bavelas sui problemi concernenti l'addestramento dei leader, risulta manifesta l'importanza della prospettiva temporale, sia per il morale degli stessi leader che per l'effetto che lo stato d'animo dei leader esercita, a sua volta, sul morale di gruppo. Lo straordinario mutamento che nel

corso dell'esperimento fu registrato nei leader, che da un « basso morale », prima dell'addestramento, passarono a un « alto morale » dopo tre settimane di addestramento, si spiega col fatto che i fini di questi individui subirono una trasformazione radicale: dal tentativo giornaliero di mantenere i loro insicuri posti di lavoro del W.P.A., passarono al fine meno personale e di più ampio respiro — e in quanto tale realmente più difficile — di offrire ai bambini il beneficio di sperimentare una vita di gruppo genuinamente democratica. Tale mutamento di livello del fine e di prospettiva temporale, è da attribuire in parte all'esperienza compiuta nel gruppo di addestramento democratico, che stabilisce autonomamente le sue mete e programma le sue azioni, e in parte all'esperienza di abbandono di un passato deprimente, angusto e insignificante per un futuro che, nonostante la sua incertezza, contempla la possibilità di raggiungere uno scopo degno di essere perseguito.

Uno degli elementi indispensabili a creare un morale alto, è costituito dalla prospettiva temporale positiva, fissata su fini significativi. Il processo, d'altra parte, è reciproco: un morale elevato crea di per sé una prospettiva temporale a lunga scadenza e una scelta di scopi ad essa adeguati. Al termine del processo di addestramento, i leader di cui abbiamo parlato nel riferire l'esperimento di Bavelas, si erano prefissi delle mete di gran lunga più ambiziose di quelle che avessero mai osato sognare in precedenza. In psicologia sociale, ci imbattiamo spesso nel tipo di dipendenza circolare di cui qui stiamo trattando. Una persona di notevole intelligenza, ad esempio, riuscirà più facilmente di un debole mentale a creare delle situazioni complicate che sarà in grado di tenere in pugno; d'altro canto le scarse capacità condurranno il debole mentale, più frequentemente che non il normale, di fronte a situazioni complicate e di ardua soluzione. Analogamente il disadattato sociale provocherà lui stesso situazioni sociali difficili per lui, in misura maggiore che non la persona ben adattata, e poiché si comporterà in queste situazioni in modo inopportuno, le cose andranno spesso di male in peggio; è questa una nuova dimostrazione che un morale povero produce una prospettiva temporale povera, la quale, a sua volta, genera un morale ancor più povero; laddove un morale alto, non solo fissa dei nobili scopi, ma è molto

probabile che generi tali progressi nelle situazioni, da contribuire a innalzarlo ulteriormente.

Si può osservare un processo circolare analogo anche in relazione al morale del gruppo nel suo complesso. Difatti, l'interdipendenza dei membri del gruppo rende ancor più evidente la circolarità dei processi. In un esperimento, per esempio, un gruppo di bambini, che erano stati assieme per un'ora, in un gruppo democratico, richiesero spontaneamente di riformare quel gruppo. Quando venne loro comunicata l'assenza di un leader adulto, si organizzarono autonomamente. Il loro morale, in altre parole, era sufficientemente elevato da allargare la loro prospettiva temporale: si prefissarono uno scopo di gruppo da conseguire entro alcune settimane, e in seguito incorporarono un altro progetto con una scadenza di sei mesi.

Realismo, stato d'animo e prospettiva temporale

Un altro aspetto della prospettiva temporale, essenziale per il morale o lo stato d'animo, è la concretezza con cui si affronta la realtà. A questo punto incontriamo nuovamente il paradosso insito nel concetto di produttività: uno dei criteri per definire lo stato d'animo di un individuo, è costituito dal livello dello scopo che egli è disposto a considerare seriamente. Per chi ha un morale alto, l'obiettivo da raggiungere rappresenterà un gran passo in avanti rispetto alla situazione attuale. Il politicante « realistico », che resta sempre coi piedi sulla terra e la mano nella borsa, potrebbe ben simbolizzarne la bassezza d'animo. D'altra parte, l'individuo « idealista » che accarezza nobili ideali senza fare alcun serio sforzo per realizzarli, ha altrettanto poche possibilità di essere considerato una persona con un morale alto, a quest'ultimo si richiede sì uno scopo sufficientemente al di là della condizione presente, ma anche uno sforzo che tenda al raggiungimento del fine ultimo attraverso la pianificazione di azioni che rappresentino realisticamente dei progressi nella direzione perseguita. Si può dire che tale paradosso, cioè l'essere realistici e insieme il perseguire dei

fini elevati, costituisca il centro del problema del morale, almeno per quanto concerne la prospettiva temporale.

Finì troppo immediati o troppo remoti

Alcuni aspetti dell'evoluzione dell'uomo potranno meglio esemplificare il significato che hanno per il realismo e per il morale la prossimità o la distanza dei finì e come questo problema si colleghi alla prospettiva temporale dell'individuo o del gruppo. Un bambino normale, sano, nella scuola elementare vive a contatto con un gruppo di altri bambini, i cui modelli e valori, le ideologie e i finì, ne influenzeranno moltissimo gli scopi e la condotta. Se è abbastanza fortunato da essere nato negli Stati Uniti, vi saranno buone probabilità che il suo gruppo scolastico viva in un'atmosfera tale da fornirgli una chiara e diretta esperienza del significato sia del ruolo di leader che del ruolo di membro di un gruppo democratico, e di che cosa s'intenda per « agire con lealtà » e per trattare le differenze di opinione e di capacità senza intolleranza o autoritarismo (e d'altro canto, con rigore e fermezza). Raramente i bambini hanno esperienza di una vera democrazia; tuttavia sovente la loro esperienza dell'atmosfera di gruppo si avvicina sufficientemente alla democrazia, tanto da fornire loro un saggio dei procedimenti democratici che alla grande maggioranza dei cittadini dei paesi europei è probabilmente negato.

Gli esperimenti indicano che intorno agli otto anni i bambini sono molto più altruisti che non gli adulti, e che a dieci anni sono profondamente influenzati dall'ideologia della lealtà. In breve, la condotta di un bambino medio di quest'età segue relativamente da vicino gli standard e i valori dei gruppi ai quali appartiene, e cioè i gruppi « faccia a faccia » della famiglia, della scuola, della « banda » infantile. Ma il periodo di tempo a cui tali standard e finì si collegano in maniera realistica, è limitato a poche settimane, pochi mesi, o, al massimo, a qualche anno. Il campo d'azione temporale e spaziale proprio della politica nel mondo sociale dell'adulto è, per il bambino piccolo, qualcosa di troppo esteso e di schiacciante perché possa prenderlo in considerazione se non in termini astratti e ingenui.

Il passaggio dall'adolescenza all'età adulta, comporta un ampliamento della dimensione e della prospettiva temporale del proprio mondo psicologico. In parte questo trapasso significa anche l'abbandono dei gruppi di piccole dimensioni, quali la famiglia, ai quali viene, comunque, assegnato un ruolo secondario all'interno del mondo sociale più esteso che ora il giovane si trova ad affrontare. È un diritto ormai consacrato di tutte le giovani generazioni quello di vagliare criticamente gli standard e i valori del mondo più vasto della generazione precedente. Quanto più nell'infanzia l'educazione sarà stata efficace e democratica, tanto più serie e fondate saranno le loro considerazioni critiche.

Due sono le reazioni tipiche di un giovane che si trovi ad affrontare problemi di tale importanza (e, più in generale, di chiunque per la prima volta debba fronteggiare problemi appartenenti a un nuovo ordine di grandezza). L'individuo può, in primo luogo, evitare di prendere decisioni, cercando piuttosto di rinserrarsi entro la prospettiva temporale più angusta che era in procinto di superare. Il suo morale basso lo condurrà allora a dilatare soprattutto gli scopi limitati della vita giornaliera. Un esempio è quello della ragazza del college che, disgustata della guerra « laggiù in Europa », non guarderà nemmeno i giornali né ascolterà la radio.⁵

All'altro estremo, si colloca l'individuo che rifiuta di pensare alla prospettiva temporale in termini inferiori ai mille anni. Pensa fondamentalmente nei termini del « dover essere », prefiggendosi dei fini in sé ottimi, ma rifiutando d'intraprendere qualsiasi azione che deroghi dai suoi principi. In quanto ai suoi scopi, essi sono caratterizzati da una forte discrepanza tra « ciò che è » e « ciò che deve essere », tra il livello delle aspirazioni e quello della realtà effettiva; di conseguenza la sua prospettiva temporale è diametralmente opposta a quella di un individuo soddisfatto dello *status quo*. Ma proprio l'influenza che il fine lontano esercita sull'individuo che lo prende in seria considerazione, proprio la sua insoddisfazione della situazione presente, gli renderà difficile prestare una sufficiente attenzione alla struttura reale della situazione in cui si trova, e a concepire realisticamente l'azione concreta da compiere per conseguire la sua meta.

⁵ Vedi il poscritto di questo stesso saggio.

Due presupposti fondamentali dell'azione

La certezza che una determinata azione ci condurrà nella direzione voluta, e non nell'opposta, riposa in parte sulla cosiddetta conoscenza tecnica. Tale conoscenza è, d'altronde, limitata per l'individuo, le cui azioni si basano sempre, in una certa misura, su una qualche specie di « credenza ». Molti sono i tipi di credenze sui quali può fondarsi il principio del realismo all'interno della problematica dello stato d'animo o del morale. Ne esamineremo due.

Le esigenze della guerra moderna hanno costretto gli eserciti a concedere al singolo individuo una giusta quantità d'indipendenza. Per certi versi, l'esercito della Germania nazista aveva uno status più democratico per ciò che concerneva il rapporto fra ufficiale e soldati che non l'esercito del Kaiser. Tuttavia, nel complesso, e particolarmente in relazione alla vita e all'educazione civili, Hitler ha impostato il rapporto tra leader e seguaci su una base di cieca obbedienza, inconcepibile per la vita moderna, se si escludono alcuni monasteri. Per esempio, dopo l'avvento di Hitler al potere, le insegnanti di scuola materna avevano istruzione di non motivare mai gli ordini dati ai bambini, anche quando questi fossero in grado d'intenderne le ragioni: il bambino, difatti, doveva abituarsi all'obbedienza cieca. « Molte cose possono venir perdonate, per quanto malvage e rovinose: ma la slealtà nei confronti del Führer non potrà mai essere scusata ».

Creata una simile atmosfera, la convinzione che la propria azione volga verso una giusta direzione, si basa fondamentalmente, se non esclusivamente, sulla fede nel leader. Il pensiero autonomo può esplicarsi in un'area molto ristretta, limitandosi all'esecuzione di quell'obiettivo minimale che è costituito sempre e soltanto dal passo immediatamente successivo. L'obbedienza cieca implica l'abbandono, in tutte le aree fondamentali, di quel tanto di ragionamento e di giudizio autonomi esistenti in Germania prima dell'ascesa al potere di Hitler, e che, in misura molto maggiore, costituisce uno dei diritti tradizionali del cittadino americano.

Non a caso la lotta contro la ragione, e la sostituzione di questa con il sentimento, sono stati da sempre sintomi premoni-

tori di tutti i movimenti politicamente reazionari. Il riconoscimento sociale del primato della ragione implica che un ragionamento corretto abbia valore, da chiunque provenga, e comporta il riconoscimento dell'uguaglianza fra tutti gli uomini. In regime autocratico, è sufficiente che il leader sia adeguatamente informato; in regime democratico, la determinazione popolare della linea di condotta può diventare concretamente operante solo nella misura in cui gli individui che hanno partecipato alla scelta della meta siano realisticamente consapevoli della situazione. In altre parole, l'insistenza sulla verità, la prontezza a riconoscere pubblicamente le situazioni difficili e gli eventuali insuccessi, non sono suggerite solo da un astratto « amore per la verità », ma piuttosto da una necessità politica, ed è per l'appunto in ciò che il morale democratico, alla lunga, si rivela superiore a quello autoritario. Per il morale, la verità è di gran lunga un terreno più stabile della fede cieca nelle capacità di un leader qualsivoglia.

Poscritto

Questo capitolo è stato scritto prima del 7 Dicembre 1941: adesso siamo in guerra. L'effetto sullo stato d'animo del paese è stato immediato e impressionante, il che conforta alcune tesi fin qui discusse.

L'attacco alle Hawaii ha dimostrato che il Giappone rappresenta un pericolo molto più serio di quanto la maggioranza di noi non credesse. La sensazione che il pericolo aumenti e si approssimi, ha innalzato, e non depresso, il morale, a suffragio dell'assunto generale secondo cui uno stato d'animo si modifica in proporzione inversa, e non diretta.

L'essere stati attaccati nel proprio paese, ha immediatamente trasportato la guerra dal regno nebuloso dell'improbabile al livello di realtà. Sebbene la ragazza del *college* cui abbiamo accennato possa ancora essere scarsamente consapevole del significato esatto dell'essere in guerra, pure, quest'ultima non può più essere per lei qualcosa che si svolge « laggiù in Europa »: ora essa è qui. Come risultato, la volontà di vittoria è diventato un obiettivo chiaro e indiscusso.

Prima del 7 Dicembre, la guerra era per certuni una previsione realistica, per altri un evento improbabile, per altri ancora una sciocchezza risibile. Adesso la situazione si è chiarita. Innumerevoli conflitti tra varie fazioni della popolazione, e nella coscienza di uno stesso individuo sono cessati, dato che gli aspetti fondamentali delle prospettive temporali si sono definitivamente fissati.

Il trovarsi in questa nuova e chiara situazione comporta che determinati fini basilari e azioni necessarie siano « dati ». Non si richiedono sforzi speciali per tenere alto il morale. La combinazione reale di un obiettivo specifico con la convinzione del successo finale e con la necessità di affrontare su basi reali e concrete difficoltà anche grandi, contribuisce a formare un morale elevato. Un individuo che faccia enormi sforzi e accetti rischi estremi per conseguire scopi degni, non ha l'impressione di sacrificarsi, ma, al contrario, sente di agire con la massima naturalezza.

Una volta presa una decisione importante, accade sovente che l'individuo o il gruppo mostrino nella nuova situazione uno stato d'animo molto alto, in seguito all'improvvisa e chiara consapevolezza degli obiettivi dell'impresa nella sua totalità. Man mano che si procede, tuttavia, sorgeranno sicuramente problemi e difficoltà particolari, che subentreranno all'ardore iniziale. Il pericolo che gruppi postisi inizialmente all'opera con entusiasmo, perdano di « mordente » allorché la primitiva chiarezza della situazione verrà offuscata dalla molteplicità dei piccoli problemi e delle difficoltà immediate, è certamente presente. Il morale di un gruppo, sottoposto a uno sforzo prolungato dipende, in larga misura, dalla consapevolezza che i suoi membri hanno dello scopo da raggiungere e del cammino da percorrere.

Nei mesi e negli anni a venire, possiamo quindi attenderci che il morale dei cittadini sia determinato, in buona parte, dalla chiarezza e dalla validità dei nostri obiettivi di guerra e da quanto tali valori saranno profondamente radicati in ciascun individuo.