

LA SOLUZIONE DI UN CONFLITTO CRONICO IN UN'INDUSTRIA (1944)

Lo studio di un singolo caso (*case study*), che si propone di descrivere e analizzare un accadimento particolare, raramente può essere portato a riprova di una teoria. Tale analisi può tuttavia essere molto utile per illustrare l'interdipendenza di alcuni fattori latenti e può aiutarci ad avere una visione chiara di alcuni problemi di carattere generale.

La seguente storia di un caso di conflitto in un'industria è presentata come un'illustrazione di alcuni aspetti delle dinamiche di gruppo e della loro interpretazione teorica. Il conflitto, covato a lungo, si manifestava periodicamente, ma era sempre stato in qualche modo sopito.

L'incidente accadde durante un pomeriggio, dalle 13,30 alle 17,30. Lo psicologo che si era occupato della faccenda si adattò soltanto a malincuore a scriverne un resoconto poiché non vi scorgeva che materiale di routine. L'autore (sebbene si renda conto della validità del lavoro compiuto) ritiene che si ottengano con una buona gestione risultati analoghi in molte fabbriche.

La storia è parte di un progetto di ricerca più ampio ideato da Alex Bavelas e noi lo riporteremo così come è stato scritto, cioè come una successione di atti, ciascuno suddiviso in varie scene.

I personaggi: Paulson, meccanico; Sulinda, ispettrice; Alanby, il padrone; Bavelas, psicologo e narratore; gli addetti alle macchine (tutte ragazze).

L'ambiente: Una fabbrica in cui vengono eseguiti lavori di cucito, che impiega 170 operaie, cinque capi reparto, un'ispettrice e un meccanico.

è verosimilmente corretta. Si potrebbe teorizzare che un mutamento di idee o di valori influenza l'azione di un individuo solo nella misura in cui anche la sua percezione ne risulti trasformata. La esattezza di tale tesi è stata convalidata da esperienze compiute in campi diversi, che vanno dalla balbuzie alla psicopatologia. Una delle caratteristiche principali del metodo sopra descritto, consiste nel mutamento dell'azione attraverso una modificazione della percezione. L'inchiesta, nel caso in questione, è impiegata consapevolmente quale primo passo in direzione dell'azione futura. La conoscenza che lo psicologo o l'esperto ha dei fatti, non esercita alcuna influenza, a meno che tali dati non siano « accettati come fatti » dagli stessi membri del gruppo. Il trovarsi insieme per discutere ed elaborare un piano di comportamento, costituisce già uno sforzo verso un'azione fondata sulla cooperazione. La atmosfera di collaborazione, franchezza e confidenza, che un tale procedimento si propone d'instaurare, è il risultato del superamento di numerosi ostacoli. Abbiamo visto come lo psicologo si sia preoccupato di coinvolgere attivamente, nello schema complessivo dell'inchiesta e della pianificazione, sia il meccanico che l'ispettrice, sebbene questi ultimi non partecipassero di persona alla discussione di gruppo delle operaie.

Abbiamo già rilevato come gli incontri di gruppo non siano da considerarsi un toccasana per tutti i mali. Devono essere attentamente preparati, momento dopo momento, tenendo conto della situazione psicologica dell'individuo, considerandolo sempre nella posizione che egli occupa all'interno del gruppo nel suo complesso. Le considerazioni sull'individuo seguono due criteri: primo, la motivazione per un mutamento di percezione e d'azione si basa, per quanto possibile, su un giudizio realistico della situazione personale dell'individuo; secondo, si cerca di abbassare il livello generale di emotività in ogni fase del procedimento, si elogia l'individuo ogniquale volta se ne presenti l'occasione, si leniscono i suoi sentimenti d'insicurezza o d'angoscia (Paulson e le ragazze), si cerca sempre in tutti i modi di presentare le persone nella luce migliore, senza però discostarsi dalla realtà effettiva. Solitamente, l'allentamento della tensione emotiva viene conseguito con mezzi indiretti: un esempio è il modo in cui la polarizzazione del conflitto con un'operaia (questione della bugia) è stata spersonalizzata

facendo emergere i problemi del gruppo delle ragazze da cui provenivano i fastidi maggiori. Risulta evidente come questo comportamento dello psicologo abbia spersonalizzato l'intera faccenda e abbia con ciò stesso assunto un significato oggettivo il problema del gruppo, all'interno del quale quello della ragazza è stato assimilato.

Potrebbe essere fruttuoso notare che la questione originaria, la bugia e le minacce di dimissioni da parte del meccanico e dell'ispettrice, si è come dissolta nell'aria, pur senza esser mai stata affrontata direttamente. Anche la questione della bugia, che in un primo momento costituiva una faccenda spinosa, che bloccava la vita della fabbrica, ha perduto il suo carattere di « fatto », attraverso il cambiamento verificatosi nella percezione della situazione, trasformata da un conflitto di potere in un problema di produzione. Tutto questo può esser preso a simbolo di quanto sia stata profonda e reale la modificazione della percezione e della situazione psicologica in tutte le parti in causa.

Atto I. Scena 1

Un pomeriggio mentre tornavo verso il mio ufficio, passando accanto a quello del padrone, guardai dentro e vidi Paulson e Sulinda in piedi, di fronte alla scrivania; tutti e tre apparivano visibilmente e penosamente a disagio, così supposi che qualcosa non andava per il verso giusto.

Non fui sorpreso perciò di essere interpellato quasi immediatamente dal padrone con queste parole: « Lei è proprio la persona che stavamo aspettando ». Gli altri due intanto si limitavano a guardarsi intorno, ancor più a disagio. Feci qualche osservazione scherzosa di poco conto e accesi una sigaretta, per guadagnare tempo. Offrii delle sigarette che furono accettate solo dal padrone. Mi accomodai sull'angolo della scrivania, senza per questo modificare in alcun modo la rigidità dell'atmosfera. « Allora, che succede? » dissi, indirizzandomi al padrone; infatti, sebbene necessitassi di raggiugli, non potevo rischiare di rivolgermi a Paulson e Sulinda, tra cui, avevo capito, era in corso un litigio.

Atto I. Scena 2

Il padrone mi spiegò che Paulson e Sulinda erano in disaccordo circa l'opportunità di riparare prima l'una o l'altra macchina; inoltre una delle operaie si divertiva a provocare dei malumori reciproci, spettegolando dell'uno con l'altra e viceversa. A questo punto gli occhi di Sulinda lacrimarono e fui sorpreso di constatare che Paulson era sul punto di piangere. Feci notare che il comportamento dell'operaia era piuttosto comune e raccontai un episodio analogo verificatosi in un'altra fabbrica dove avevo lavorato. Sottolineai che le cose dette e chi le diceva non erano così importanti quanto il danno che causavano alle persone che ne rimanevano coinvolte, e che inoltre i fatti, dopo poche ripetizioni da una persona all'altra si trasformano, tanto che è quasi impossibile riuscire a stabilire esattamente l'osservazione originale. Guardai poi l'ora, e dissi che avevo appuntamento con un'operaia che avrei incontrato immediatamente, ma solo per pochi minuti; in seguito avrei avuto piacere però di parlare più dettagliatamente della questione con tutte le persone interessate. Cercai di dare l'impressione che la causa prima della difficoltà fosse l'operaia pettegola.

Atto I. Scena 3

Rivolgendomi a Sulinda le chiesi di poterla incontrare subito dopo il mio appuntamento, o, se non avesse potuto, nel pomeriggio con suo comodo. Aggiunsi che mi rendevo conto che la sua presenza sarebbe stata probabilmente necessaria subito ai piani superiori. Mi rispose che era disposta a incontrarmi quando lo avessi desiderato e così stabilimmo di

vederci dopo il mio colloquio con l'operaia. Mi misi d'accordo anche con Paulson: lo avrei visto dopo avere parlato con Sulinda, nella sua officina.

Atto I. Scena 4

Mi diressi al laboratorio del piano superiore con Sulinda. Inizii a dirmi che ciò che maggiormente la indisponeva erano le bugie di Paulson sul suo conto e il tentativo della ragazza di falsare apertamente le sue ragioni. Le risposi che comprendevo benissimo il suo stato di animo, poiché ero stato coinvolto anch'io in una situazione analoga. Mi rendevo conto inoltre, che l'intera faccenda avrebbe potuto essere semplicemente il risultato di un malinteso. Senza indugiare oltre sull'argomento, mi recai al mio « appuntamento ».

Atto I. Scena 5

Nei cinque minuti successivi ebbi un colloquio col padrone, che però non aggiunse nulla di nuovo a quanto già sapevo. Mi disse che ero arrivato proprio al momento in cui Sulinda era pronta a « piantare tutto in asso » e anche Paulson diceva di essere sul punto di licenziarsi. Sperava che mi riuscisse di appianare le cose, perché, sebbene simili episodi fossero abbastanza comuni, questa volta la situazione era peggiore. Secondo il suo parere, tutto era successo perché Paulson era troppo indipendente e Sulinda perdeva la calma troppo facilmente. Ma, d'altronde, esisteva da sempre un'avversione reciproca tra i due.

(Il lettore avrà notato come lo psicologo sia riuscito velocemente a separare il meccanico dall'ispettrice, facendo in modo che l'uno tornasse alla sua officina, l'altra al suo piano).

Atto II

Sulinda descrisse tutta la situazione nella maniera seguente: come prima cosa, Paulson come meccanico non valeva granché. Sovente non era nemmeno capace di riconoscere il guasto della macchina e vi armeggiava attorno per secoli, e, quando finalmente aveva finito, spesso il congegno non funzionava ancora perfettamente. Di questo fatto egli si giustificava o accusando l'operaia di non saper usare correttamente la macchina o d'aver impiegato il filo sbagliato, o comunque adducendo una qualsiasi altra scusa.

Sempre stando a Sulinda, una ragazza era venuta da lei nel pomeriggio lamentandosi che Paulson si era rifiutato di regolare la sua macchina. Sulinda si era allora recata da Paulson dicendogli che era compito suo occuparsi delle macchine e gli aveva riferito le lamentele dell'operaia. Paulson si era inquietato moltissimo negando di essersi rifiutato di ese-

guire il lavoro richiestogli. Aveva affrontato la ragazza chiedendole spiegazioni per il suo comportamento, affermando che ricordava benissimo di averle detto che avrebbe eseguito il lavoro più tardi. L'operaia dichiarò che Sulinda mentiva giacché lei non le aveva affatto parlato in questi termini. Entrambi si erano allora recati da Sulinda e l'avevano messa di fronte a ciò che costituiva una prova della sua malafede. Sulinda aveva afferrato il cappotto ed era corsa dal padrone per dirgli che voleva andarsene. Questi aveva ascoltato tutta la storia e aveva quindi convocato Paulson.

(Le ragazze che lavoravano sotto la sorveglianza di Sulinda, da cui principalmente dipendevano, erano nondimeno soggette anche a Paulson, che riparava le loro macchine. La bugia si era trasformata in un problema grave poiché era in discussione tanto l'autorità di Paulson quanto quella di Sulinda. Per l'ispettrice, infatti, ammettere di aver mentito, equivaleva a una perdita di prestigio e avrebbe gravemente indebolito la sua posizione di fronte alle operaie. Per di più, si sentiva particolarmente ferita perché quella che la ragazza aveva definito « una bugia », era in realtà una azione in favore della ragazza stessa; Sulinda mirava in sostanza a che questa non perdesse tempo e danaro in attesa che la macchina venisse riparata. Per quanto riguardava Paulson, erano in discussione la sua buona reputazione, la sua autorità di fronte alle operaie, e il suo status di parità con Sulinda).

Atto III. Scena 1

Cominciai col chiedere a Sulinda qualche informazione circa la frequenza dei danni subiti dalle macchine, se in alcuni tipi fossero più frequenti che in altri, ecc. Man mano che la discussione proseguiva, risultava evidente che Paulson aveva un gran daffare per mantenere in funzione ininterrotta tutte le 170 macchine, e Sulinda riconobbe che molti motivi d'irritazione sarebbero stati eliminati se solo il meccanico avesse a disposizione il tempo necessario e non dovesse sempre precipitarsi da una macchina all'altra. Le chiesi se riteneva utile un colloquio con qualcuna delle operaie, per avere anche la loro opinione sulla questione. Fu d'accordo sulla necessità di ascoltare il parere di quelle ragazze che più volte si erano lamentate, influenzando così anche il comportamento delle altre. Assicurai a Sulinda che mi sarei incontrato con loro e le chiesi se desiderava conoscere quanto sarebbe stato detto. Mi rispose di sì. Conclusi il colloquio osservando che ero completamente d'accordo con lei nell'attribuire gran parte dell'attrito tra il meccanico e le operaie ai tempi di lavoro troppo pesanti del primo e lodai il suo atteggiamento così obiettivo.

Atto III. Scena 2

In un secondo tempo mi incontrai anche con Paulson. Prese a raccontarmi come dovesse lavorare duramente pur avendo un solo paio di mani e la facoltà d'occuparsi di una macchina per volta. La situazione divenne più distesa con qualche facezia, così fu facile indurre il meccanico ad attribuire l'attrito soprattutto all'impazienza delle operaie e alla mancanza di tempo. Si dichiarò favorevole a che io parlassi con le ragazze, perché questo avrebbe facilitato la conoscenza delle loro opinioni. Era molto curioso, inoltre, di sapere che cosa pensassero di lui come individuo.

(Il colloquio con il meccanico segue uno schema analogo a quello con l'ispettrice. Come Sulinda, Paulson percepiva la situazione sotto la luce della dicotomia « torto o ragione »: riteneva che Sulinda avesse torto e lui ragione. Lo psicologo era riuscito a portare Paulson a una percezione oggettiva della situazione. La mancanza di tempo del meccanico viene, sì, sottolineata, ma viene al tempo stesso messa in rilievo la naturale irritazione delle ragazze.

Lo sforzo di mutare la percezione attraverso un « colloquio di azione » (distinto da un semplice « colloquio d'inchiesta ») costituisce uno degli elementi fondamentali del trattamento. Il riorientamento delle percezioni di Sulinda e Paulson dal campo del rapporto personale emotivo al campo dei fatti « oggettivi », comporta altresì che gli spazi di vita orientativi delle loro azioni diventino più simili sebbene gli individui stessi non si rendano ancora conto dell'accresciuta analogia reciproca.

Dobbiamo accennare ad alcuni elementi ulteriori:

(a) Lo psicologo non ha strutturato le opinioni di Paulson e Sulinda « offrendo » loro dei fatti, sebbene una tale « induzione » della medesima struttura cognitiva sarebbe stata probabilmente possibile. Al contrario, Paulson e Sulinda sono stati incoraggiati a considerare di propria iniziativa la situazione oggettiva e, quindi, ad « accettarla » a un livello superiore in quanto risultante dai « fatti ». Tale procedimento non fu pienamente esaurito con Sulinda.

(b) Sensibile ai rapporti di potere, Bavelas si preoccupa di ottenere il consenso di Sulinda prima di avvicinare le operaie che sottostanno alla sua autorità. Consenso che Sulinda è ben felice di dare poiché le ragazze, in quanto elemento di disturbo,

guire il lavoro richiestogli. Aveva affrontato la ragazza chiedendole spiegazioni per il suo comportamento, affermando che ricordava benissimo di averle detto che avrebbe eseguito il lavoro più tardi. L'operaia dichiarò che Sulinda mentiva giacché lei non le aveva affatto parlato in questi termini. Entrambi si erano allora recati da Sulinda e l'avevano messa di fronte a ciò che costituiva una prova della sua malafede. Sulinda aveva afferrato il cappotto ed era corsa dal padrone per dirgli che voleva andarsene. Questi aveva ascoltato tutta la storia e aveva quindi convocato Paulson.

(Le ragazze che lavoravano sotto la sorveglianza di Sulinda, da cui principalmente dipendevano, erano nondimeno soggette anche a Paulson, che riparava le loro macchine. La bugia si era trasformata in un problema grave poiché era in discussione tanto l'autorità di Paulson quanto quella di Sulinda. Per l'ispettrice, infatti, ammettere di aver mentito, equivaleva a una perdita di prestigio e avrebbe gravemente indebolito la sua posizione di fronte alle operaie. Per di più, si sentiva particolarmente ferita perché quella che la ragazza aveva definito « una bugia », era in realtà una azione in favore della ragazza stessa; Sulinda mirava in sostanza a che questa non perdesse tempo e danaro in attesa che la macchina venisse riparata. Per quanto riguardava Paulson, erano in discussione la sua buona reputazione, la sua autorità di fronte alle operaie, e il suo status di parità con Sulinda).

Atto III. Scena 1

Cominciai col chiedere a Sulinda qualche informazione circa la frequenza dei danni subiti dalle macchine, se in alcuni tipi fossero più frequenti che in altri, ecc. Man mano che la discussione proseguiva, risultava evidente che Paulson aveva un gran da fare per mantenere in funzione ininterrotta tutte le 170 macchine, e Sulinda riconosceva che molti motivi d'irritazione sarebbero stati eliminati se solo il meccanico avesse a disposizione il tempo necessario e non dovesse sempre precipitarsi da una macchina all'altra. Le chiesi se riteneva utile un colloquio con qualcuna delle operaie, per avere anche la loro opinione sulla questione. Fu d'accordo sulla necessità di ascoltare il parere di quelle ragazze che più volte si erano lamentate, influenzando così anche il comportamento delle altre. Assicurai a Sulinda che mi sarei incontrato con loro e le chiesi se desiderava conoscere quanto sarebbe stato detto. Mi rispose di sì. Conclusi il colloquio osservando che ero completamente d'accordo con lei nell'attribuire gran parte dell'attrito tra il meccanico e le operaie ai tempi di lavoro troppo pesanti del primo e lodai il suo atteggiamento così obiettivo.

Atto III. Scena 2

In un secondo tempo mi incontrai anche con Paulson. Prese a raccontarmi come dovesse lavorare duramente pur avendo un solo paio di mani e la facilità d'occuparsi di una macchina per volta. La situazione divenne più distesa con qualche faccia, così fu facile indurre il meccanico ad attribuire l'attrito soprattutto all'impazienza delle operaie e alla mancanza di tempo. Si dichiarò favorevole a che io parlassi con le ragazze, perché questo avrebbe facilitato la conoscenza delle loro opinioni. Era molto curioso, inoltre, di sapere che cosa pensassero di lui come individuo.

(Il colloquio con il meccanico segue uno schema analogo a quello con l'ispettrice. Come Sulinda, Paulson percepiva la situazione sotto la luce della dicotomia « torto o ragione »; riteneva che Sulinda avesse torto e lui ragione. Lo psicologo era riuscito a portare Paulson a una percezione oggettiva della situazione. La mancanza di tempo del meccanico viene, sì, sottolineata, ma viene al tempo stesso messa in rilievo la naturale irritazione delle ragazze).

Lo sforzo di mutare la percezione attraverso un « colloquio di azione » (distinto da un semplice « colloquio d'inchiesta ») costituisce uno degli elementi fondamentali del trattamento. Il riorientamento delle percezioni di Sulinda e Paulson dal campo del rapporto personale emotivo al campo dei fatti « oggettivi », comporta altresì che gli spazi di vita orientativi delle loro azioni diventino più simili sebbene gli individui stessi non si rendano ancora conto dell'accresciuta analogia reciproca.

Dobbiamo accennare ad alcuni elementi ulteriori:

(a) Lo psicologo non ha strutturato le opinioni di Paulson e Sulinda « offrendo » loro dei fatti, sebbene una tale « induzione » della medesima struttura cognitiva sarebbe stata probabilmente possibile. Al contrario, Paulson e Sulinda sono stati incoraggiati a considerare di propria iniziativa la situazione oggettiva e, quindi, ad « accettarla » a un livello superiore in quanto risultante dai « fatti ». Tale procedimento non fu pienamente condiviso con Sulinda.

(b) Sensibile ai rapporti di potere, Bavelas si preoccupa di ottenere il consenso di Sulinda prima di avvicinare le operaie che sottostanno alla sua autorità. Consenso che Sulinda è ben felice di dare poiché le ragazze...

costituiscono per lei una minaccia. Si ottiene così un progresso definitivo rispetto a parecchi aspetti della questione. Bavelas può ora affrontare le ragazze con il pieno appoggio dell'autorità dell'ispettrice. Domandando a Sulinda se desidera le venga riferito quanto sarà detto nel colloquio con le operaie, lo psicologo prepara l'azione successiva, che assume il carattere di sforzo comune e stabilisce un buon legame tra sé e Sulinda. Sulinda viene così attivamente coinvolta nella pianificazione delle azioni, rendendo più probabile una sua identificazione con l'eventuale soluzione proposta.

(c) Il procedimento impiegato con l'ispettrice, poco si differenzia da quello usato con Paulson. Bavelas è ben attento a prestare attenzione alle sue ragioni personali: per cui, ad esempio, accetta immediatamente di riferire a Paulson l'opinione che le ragazze hanno di lui come persona. Cooperando strettamente con il meccanico e l'ispettrice, questi diventano parti di uno stesso piano, sebbene ciò avvenga soltanto nei fatti e non come risultato di un'azione comune).

Atto III. Scena 3

Chiamai in seguito tutte le ragazze, una per una, per un breve colloquio. Chiesi loro se ritenevano rispondente al bisogno il servizio di riparazione delle macchine. Furono tutte d'accordo che Paulson era bravo, ma che aveva troppo lavoro per poterlo eseguire efficientemente. A ogni ragazza chiesi, inoltre, se riteneva giusto riunire in gruppo le operaie che avevano subito i disagi maggiori, allo scopo di elaborare insieme un piano d'azione per ridurre il tempo perduto in attesa delle riparazioni. Accettarono tutte con entusiasmo.

Atto IV. Scena 1

Presentai quindi il problema alle ragazze riunite in gruppo. Convennero, al pari di Sulinda e Paulson, che, quando si rompevano contemporaneamente più macchine, il servizio meccanico risultava insufficiente. Poiché era estremamente improbabile l'assunzione di un altro meccanico (vi erano già abbastanza difficoltà a rinviare il richiamo alle armi di Paulson), il problema era di stabilire come potesse venire impiegata la forza-lavoro disponibile nella maniera più efficiente. Richiamai l'attenzione del gruppo, per stimolarne la discussione, sulle eventuali azioni da compiersi in certe situazioni che si potevano presentare: la rottura di una macchina, la rottura contemporanea di due macchine a pari

grado di necessità (nel senso che uno stesso numero di operaie restava inattivo), la rottura contemporanea di più macchine, una delle quali risultasse più importante secondo il suddetto criterio.

Dalla discussione di gruppo risultò quanto segue: (1) Nel caso in cui non vi fosse alcuna differenza tra le macchine riguardo alla loro essenzialità, si sarebbe eseguita tale regola: « la prima che arriva è la prima a essere riparata ». (2) viceversa, qualora tale differenza esistesse, allora la macchina più indispensabile sarebbe stata riparata per prima. (3) Paulson e Sulinda sarebbero stati informati del piano di lavoro nato dalla discussione e il loro parere sarebbe stato riportato al gruppo.

(I risultati finora ottenuti possono così essere sintetizzati:

1. Il meccanico e l'ispettrice, che già erano disposti ad abbandonare i loro posti di lavoro, rimangono nella fabbrica.
2. La percezione di tutte le parti in causa (del meccanico, dell'ispettrice e del gruppo più problematico e attivo, cioè quello delle operaie che in misura maggiore si erano preoccupate della questione della « bugia » e del prestigio), è stata convogliata verso le difficoltà obiettive della produzione.
3. Tra le tre parti in causa, pur in assenza di contatti diretti, si è riusciti a stabilire un'identità ragionevole di vedute sulle difficoltà della produzione.
4. Tutte le persone coinvolte hanno espresso liberamente, senza che venisse esercitata su di loro alcuna pressione, un accordo sui passi successivi da compiere.
5. Tutte e tre le parti hanno stabilito un rapporto buono e amichevole con lo psicologo.

Il modo di procedere di Bavelas parte dall'ipotesi che il conflitto permanente sia, almeno in parte, il risultato di difetti organizzativi nel ciclo della produzione. Perciò, prima di poter trovare un rimedio, è necessario analizzare realisticamente e quanto più a fondo possibile il procedimento della produzione per mettere a nudo le fonti della disfunzione.

L'inchiesta si basa, come piattaforma di partenza, sul gruppo gerarchicamente inferiore nella fabbrica, poiché le operaie che lo compongono sono in definitiva le più direttamente interessate e, quindi, in teoria le più realisticamente cosce, almeno di alcuni aspetti del problema. Inoltre, proprio perché occupano il gradino

inferiore della gerarchia nella fabbrica, qualsiasi regola erogata dalle autorità, o perfino un punto di vista presentato loro come un « fatto », viene verosimilmente percepito comunque come un'imposizione. Per ottenere quindi una collaborazione sincera, sembra opportuno iniziare l'inchiesta dettagliatamente proprio dalle operaie maggiormente interessate, che sono inoltre le più idonee a elaborare i primi suggerimenti per le eventuali modifiche delle regole di produzione.

Il procedimento può apparire insolito (furono infatti interpellate soltanto quelle operaie che erano solite lamentarsi), se si considera che le ragazze meno inclini a « creare grane » erano forse le più qualificate a fornire un quadro obiettivo della situazione. In realtà tuttavia, il gruppo che suscitava più problemi, era altresì il più importante nella dinamica del gruppo complessivo della fabbrica. Inoltre, se fossero state le operaie di solito « tranquille » a suggerire una soluzione, questa sarebbe stata accolta con ostilità dalle altre, messe da parte prima, e costrette poi ad accettare una sorta di fatto compiuto.

Lo psicologo, in qualità di leader della discussione di gruppo, presenta il problema come una questione obiettiva, di procedura del processo di produzione: ciò viene accettato senza difficoltà e dimostra che i colloqui preliminari hanno fornito la piattaforma per una corretta percezione della questione.

La discussione di gruppo mette in evidenza come le difficoltà presentatesi ineriscano al problema più generale dell'organizzazione della produzione in tempo di guerra: e il fatto che ciò emerga da una discussione di gruppo anziché da colloqui individuali, presenta importanti vantaggi. Di regola, la discussione di gruppo dà come risultato un quadro della situazione più ricco e più equilibrato. L'atmosfera di franchezza, possibile all'interno di un dibattito fra più individui, ove è assente la tipica reticenza dell'informazione individuale, è molto importante ai fini di una disponibilità alla cooperazione.

Si supponeva che le regole nuove che fossero emerse dalla discussione avrebbero avuto lo scopo di risolvere un problema obiettivo legato alla produzione. In determinate situazioni, l'azione viene decisa non da conflitti di potere ma da fatti obiettivi e impersonali. Erano di fatto proprio quelle regole che avrebbero

consentito alla fabbrica di rendere al massimo delle sue possibilità produttive. Lo psicologo avrebbe potuto chiedere alle operaie quale successione di riparazioni avrebbe rappresentato l'optimum per la produzione. Con tutta probabilità, le regole fornite sarebbero state le stesse, ma le ragazze avrebbero avuto la sensazione di « aiutare il padrone », per « generosità » o patriottismo. Lo psicologo non si attenne a tale criterio, ma richiese una soluzione che si basasse sulla franchezza. Tutta la faccenda riguardava i rapporti tra le operaie, nonché, e in misura notevole, gli interessi personali di ciascuna, poiché la questione riguardava la perdita di danaro. Porre la « franchezza » quale principio guida delle regole di condotta sociale in una situazione di gruppo, è certamente uno dei motivi più ricorrenti nella cultura americana.

Poiché le regole vennero elaborate attraverso la discussione dalle ragazze stesse, la loro accettazione era implicita e fortemente radicata.

Rimangono due problemi: il consenso alle regole da parte delle altre operaie e delle autorità, Sulinda e Paulson; e la scelta delle persone addette alla loro esecuzione).

Atto IV. Scena 2

Riferii quanto era stato detto a Paulson, sottolineando con insistenza che le ragazze non nutrivano alcun tipo di risentimento personale nei suoi confronti; al contrario, ritenevano che egli lavorasse al di sopra delle possibilità di un solo meccanico. Lo misi a parte del progetto delle operaie, che egli dichiarò del tutto rispondente alle sue esigenze, a patto che « tutti » la smettessero di dargli sempre degli ordini. Gli dissi che da quel momento in poi non avrebbe dovuto preoccuparsi di prendere delle decisioni riguardo all'importanza maggiore o minore di una macchina in un dato momento. Egli era un meccanico e doveva essere sollevato da una responsabilità di quel tipo. Su questo punto consentì vigorosamente. Sugerii Sulinda quale persona più indicata ad assumersi la responsabilità di decidere quale macchina dovesse essere riparata per prima; le operaie avrebbero potuto discutere le sue decisioni qualora non si fossero trovate d'accordo. Paulson si dichiarò favorevole a tale soluzione, anche se dubitava che Sulinda l'avrebbe accettata. Gli spiegai che io stesso avrei parlato con Sulinda e che ero convinto che sarebbe stata ben lieta di assumersi tale compito purché le sue azioni non venissero fraintese come un tentativo di imporre la sua volontà dall'alto.

(Bavelas avvicina dapprima il meccanico. Le paure di Paulson diminuiscono quando lo psicologo sottolinea all'inizio del colloquio che le ragazze non hanno niente di personale contro di lui. Ciò mette a suo agio Paulson che si trova meglio disposto a considerare obiettivamente la situazione. In tale atmosfera, l'accordo viene raggiunto facilmente.

Il resto del colloquio registra in sostanza il tentativo dello psicologo di risolvere gli aspetti vitali del conflitto e giungere ad una sua soluzione permanente, la quale richiede che venga istituito, dal punto di vista della produzione, un assetto efficiente e che risultino ben chiari alle autorità, non implicate nel conflitto, gli obiettivi da perseguire. Nel nostro caso, il conflitto era stato originato dal sovrapporsi di più autorità nel campo delle riparazioni: adesso sono state stabilite delle regole e assegnate delle precise responsabilità.

Lo psicologo ritiene che l'unico procedimento che assicuri risultati confacenti e duraturi, consista nell'incaricare l'ispettrice di stabilire la successione di riparazione delle macchine, poiché è compito suo, e non del meccanico, assicurare il livello massimo della produzione.

Bavelas prospetta il problema al meccanico secondo gli stessi criteri adottati nella scena precedente con le operaie: la realtà viene presentata con chiarezza, evidenziando gli aspetti che interferiscono con la situazione psicologica della persona in causa e che facilitano l'instaurarsi di una motivazione favorevole permanente. Anziché parlare di divisione dei campi d'autorità, lo psicologo segnala al meccanico la possibilità che egli venga sollevato dal peso di prendere decisioni e di assumere responsabilità, che in effetti esulano dai suoi compiti.

La correttezza di tale approccio e la sua rispondenza con la realtà, risultano evidenti se teniamo presenti, con più attenzione, la situazione di Paulson ogniqualvolta si presenti la necessità di riparare più macchine. L'officina meccanica in cui lavora è per Paulson un posto gradevole, una sorta di santuario in cui è padrone di se stesso fino a che ha qualcosa da fare. Egli cerca di restarci il più possibile. Quando deve recarsi ai reparti per i lavori di riparazione, si trova in « suolo straniero », sotto la giurisdizione dell'ispettrice. Se sono tre le macchine fuori uso, nasce per il mecca-

nico una situazione di conflitto che risulta dalle forze che contrastano il suo desiderio di riparare tutte e tre. Ciascuna di tali forze punta in direzioni differenti, poiché esistono altre forze parallele, indotte dalle varie operaie, il cui vigore nella protesta determina l'intensità di ciascuna di esse. Ad esse si aggiunge, inoltre, la forza indotta dall'ispettrice, che può lasciare indovinare al meccanico il suo desiderio o può esprimere una preferenza esplicita.

La condizione in cui Paulson si trova è una tipica situazione decisionale che comporta l'instaurarsi di una forte tensione emotiva per due ragioni: (a) le forze che inibiscono la decisione sono rilevanti poiché una scelta sbagliata causerà verosimilmente fastidi sia da parte delle operaie che dell'ispettrice; (b) dal punto di vista cognitivo il campo non è strutturato, poiché il meccanico non è in grado di prevedere quale riparazione, se dell'una o dell'altra macchina, lo salverà dal fastidio maggiore.

L'insieme di tutti questi fattori rende la situazione decisionale estremamente sgradevole per Paulson, tanto che acquista valenza negativa non soltanto il momento specifico della decisione ma anche il solo fatto di trovarsi nei reparti. Perciò il meccanico è ben lieto di accettare una qualsiasi regola di condotta che gli faccia intravedere la possibilità di liberarsi da siffatta penosa situazione.

Possiamo notare che il modo in cui il problema è stato presentato a Paulson dallo psicologo non mira a ottenere il consenso del meccanico attraverso l'« inganno » (e a sottoporlo all'autorità dell'ispettrice); viceversa, segue con piena conformità i fatti. Il nuovo progetto fissa delle regole precise di carattere generale che si conformano più convenientemente a quanto la circostanza richiede. È necessario che qualcuno si occupi di condurre l'inchiesta in ciascuna situazione particolare e decida, nei casi dubbi, quale successione di riparazioni sia la più idonea a ridurre al minimo lo spreco di tempo da parte delle operaie. A ciò si limita il potere decisionale dell'ispettrice. Ella non può arbitrariamente indicare al meccanico i suoi compiti: non è, infatti, previsto che gli dia mai degli ordini. Può semplicemente trasmettergli alcune informazioni circa l'importanza relativa delle macchine, e Paulson, basandosi su queste indicazioni, si atterrà alle regole concordate e da tutti spontaneamente accettate. Lo psicologo mette in rilievo, nella

parte finale della sua relazione, tale criterio onde evitare fraintendimenti che ferirebbero l'orgoglio del meccanico.

Nel complesso, la scena 2 è breve e scorre senza difficoltà, fino a che il meccanico accetta pienamente le nuove regole. Che Paulson tema un rifiuto del nuovo piano da parte di Sulinda, rivela l'esistenza di una tensione tra i due, non del tutto sopita. Dimostra, inoltre, che il meccanico non ritiene di avere avuto la parte peggiore nella soluzione della faccenda).

Atto IV. Scena 3

Sulinda, cui avevo sottoposto il piano delle ragazze, si dichiarò completamente d'accordo, aggiungendo che, fino a quel momento, aveva sempre cercato di comportarsi secondo quelle stesse regole, ma che era impossibile fare a Paulson una qualsiasi osservazione. La informai che il meccanico era disposto ad accettare le sue decisioni riguardanti la priorità delle riparazioni e che anche le ragazze sembravano pronte a cooperare all'applicazione del nuovo piano. Sebbene restasse scettica, Sulinda era tuttavia propensa a fare un tentativo.

La discussione con Sulinda si attiene a uno schema analogo a quella con Paulson. L'ispettrice accoglie il piano come qualcosa che si è sempre augurata. Stenta a credere che Paulson sia pronto ad accettare le sue « decisioni sui privilegi », dimostrando in tal modo di non sentirsi sminuita d'autorità. D'altra parte, lo psicologo chiarisce che il suo giudizio dovrà attenersi rigorosamente alle riparazioni da fare.

Atto IV. Scene 4, 5, 6

Scena 4. Riferii a Paulson che Sulinda gradiva il piano e che era pronta a tentarne l'applicazione.

Scena 5. Richiamai poi tutte le ragazze per un breve incontro durante il quale il piano venne riesaminato e tutto quanto il procedimento venne verificato attentamente.

Scena 6. Dopodiché, feci sapere a Sulinda e a Paulson che l'accordo era stato raggiunto e che il piano sarebbe stato applicato: naturalmente qualsiasi idea nuova sarebbe stata la benvenuta.

(Le ultime scene sono brevissime. Ciascuna delle parti, il meccanico, l'ispettrice, le operaie, viene informata che anche le altre parti sono favorevoli al piano, la cui applicazione sarà immediata.

Lo psicologo si preoccupa di sottolineare la sua disponibilità ad accettare idee nuove: ciò costituisce una specie di valvola di sicurezza per successivi cambiamenti che possano dimostrarsi necessari).

Epilogo

Alcune settimane più tardi, il padrone mi chiese se avevo notato un cambiamento in Paulson. Risposi di no. Mi spiegò che il meccanico sembrava avere molto meno lavoro e disporre di molto tempo per gingillarsi attorno. I suoi rapporti con Sulinda erano assai migliorati e i conflitti con le ragazze spariti. Successivamente, circa una settimana dopo, Paulson, a sue spese e con l'impiego di un'attrezzatura personale, installò nella fabbrica un sistema di altoparlanti che, due volte al giorno, suonava musica registrata. Tutta la fabbrica godeva dell'innovazione, e i rapporti migliorarono ulteriormente.

Tre mesi dopo l'incidente, durante i quali non si erano avute difficoltà, un estraneo, non parte in causa, ebbe un colloquio con il meccanico.

La sua relazione è del tenore seguente:

Paulson reputa che le riparazioni siano diminuite di un terzo: mentre ora riceve una media di dieci chiamate al giorno, prima erano tra le quindici e le venti. Imputa la diminuzione al calo delle chiamate inutili, il numero delle riparazioni autentiche essendo rimasto invariato. Difatti, secondo la sua opinione, in precedenza vi era un numero sproporzionato di « falsi allarmi » allo scopo di creare « agitazione » — « le ragazze intendevano provocare una situazione di disagio ». Paulson ha inoltre notato che anche le proteste contro Sulinda sono diminuite.

Paulson spiega così il mutamento: « Credo che la musica abbia giocato una parte rilevante », riferendosi al sistema di altoparlanti che aveva installato. Creava un clima allegro nel reparto delle ragazze. Anche la presenza di Bavelas, che parlava alle operaie, indicava le esigenze di Sulinda e spiegava quali cose bisognava aspettarsi e accettare, era stato un elemento di distensione.

Un fatto nuovo collaborò a diminuire l'agitazione generale. Per qualche ragione, si era diffusa l'impressione che Sulinda e Paulson fossero nemici, mentre, in realtà, fuori dal lavoro erano ottimi amici; nella fabbrica « beh, litigavamo continuamente, come fanno tutti, ma non ce la prendevamo troppo. Gli altri, invece, ne ricavano l'impressione che ci odiassimo ». Per questo alcune delle ragazze cercavano di fomentare le difficoltà. Quando però fu chiaro che tra Paulson e Sulinda non sussisteva alcuna inimicizia, le operaie si resero conto che non avevano più motivo di colpirla. Gran parte dell'agitazione ebbe quindi fine.

parte finale della sua relazione, tale criterio onde evitare fraintendimenti che ferirebbero l'orgoglio del meccanico.

Nel complesso, la scena 2 è breve e scorre senza difficoltà, fino a che il meccanico accetta pienamente le nuove regole. Che Paulson tema un rifiuto del nuovo piano da parte di Sulinda, rivela l'esistenza di una tensione tra i due, non del tutto sopita. Dimostra, inoltre, che il meccanico non ritiene di avere avuto la parte peggiore nella soluzione della faccenda).

Atto IV. Scena 3

Sulinda, cui avevo sottoposto il piano delle ragazze, si dichiarò completamente d'accordo, aggiungendo che, fino a quel momento, aveva sempre cercato di comportarsi secondo quelle stesse regole, ma che era impossibile fare a Paulson una qualsiasi osservazione. La informai che il meccanico era disposto ad accettare le sue decisioni riguardanti la priorità delle riparazioni e che anche le ragazze sembravano pronte a cooperare all'applicazione del nuovo piano. Sebbene restasse scettica, Sulinda era tuttavia propensa a fare un tentativo.

La discussione con Sulinda si attiene a uno schema analogo a quella con Paulson. L'ispettrice accoglie il piano come qualcosa che si è sempre augurata. Stenta a credere che Paulson sia pronto ad accettare le sue « decisioni sui privilegi », dimostrando in tal modo di non sentirsi sminuita d'autorità. D'altra parte, lo psicologo chiarisce che il suo giudizio dovrà attenersi rigorosamente alle riparazioni da fare.

Atto IV. Scene 4, 5, 6

Scena 4. Riferii a Paulson che Sulinda gradiva il piano e che era pronta a tentarne l'applicazione.

Scena 5. Richiamai poi tutte le ragazze per un breve incontro durante il quale il piano venne riesaminato e tutto quanto il procedimento venne verificato attentamente.

Scena 6. Dopodiché, feci sapere a Sulinda e a Paulson che l'accordo era stato raggiunto e che il piano sarebbe stato applicato: naturalmente qualsiasi idea nuova sarebbe stata la benvenuta.

(Le ultime scene sono brevissime. Ciascuna delle parti, il meccanico, l'ispettrice, le operaie, viene informata che anche le altre parti sono favorevoli al piano, la cui applicazione sarà immediata.

Lo psicologo si preoccupa di sottolineare la sua disponibilità ad accettare idee nuove: ciò costituisce una specie di valvola di sicurezza per successivi cambiamenti che possano dimostrarsi necessari).

Epilogo

Alcune settimane più tardi, il padrone mi chiese se avevo notato un cambiamento in Paulson. Risposi di no. Mi spiegò che il meccanico sembrava avere molto meno lavoro e disporre di molto tempo per gongolare attorno. I suoi rapporti con Sulinda erano assai migliorati e i conflitti con le ragazze spariti. Successivamente, circa una settimana dopo, Paulson, a sue spese e con l'impiego di un'attrezzatura personale, installò nella fabbrica un sistema di altoparlanti che, due volte al giorno, suonava musica registrata. Tutta la fabbrica godeva dell'innovazione, e i rapporti migliorarono ulteriormente.

Tre mesi dopo l'incidente, durante i quali non si erano avute difficoltà, un estraneo, non parte in causa, ebbe un colloquio con il meccanico.

La sua relazione è del tenore seguente:

Paulson reputa che le riparazioni siano diminuite di un terzo: mentre ora riceve una media di dieci chiamate al giorno, prima erano tra le quindici e le venti. Imputa la diminuzione al calo delle chiamate inutili, il numero delle riparazioni autentiche essendo rimasto invariato. Difatti, secondo la sua opinione, in precedenza vi era un numero sproporzionato di « falsi allarmi » allo scopo di creare « agitazione » — « le ragazze intendevano provocare una situazione di disagio ». Paulson ha inoltre notato che anche le proteste contro Sulinda sono diminuite.

Paulson spiega così il mutamento: « Credo che la musica abbia giocato una parte rilevante », riferendosi al sistema di altoparlanti che aveva installato. Creava un clima allegro nel reparto delle ragazze. Anche la presenza di Bavelas, che parlava alle operaie, indicava le esigenze di Sulinda e spiegava quali cose bisognava aspettarsi e accettare, era stato un elemento di distensione.

Un fatto nuovo collaborò a diminuire l'agitazione generale. Per qualche ragione, si era diffusa l'impressione che Sulinda e Paulson fossero nemici, mentre, in realtà, fuori dal lavoro erano ottimi amici; nella fabbrica « beh, litigavamo continuamente, come fanno tutti, ma non ce la prendevamo troppo. Gli altri, invece, ne ricavano l'impressione che ci odiassimo ». Per questo alcune delle ragazze cercavano di fomentare le difficoltà. Quando però fu chiaro che tra Paulson e Sulinda non sussisteva alcuna inimicizia, le operaie si resero conto che non avevano più motivo di colpirla. Gran parte dell'agitazione ebbe quindi fine.