

PSICOLOGIA E PROBLEMI DEL LAVORO

un'ipotesi sul comportamento dei lavoratori meridionali

Il prof. Gustavo Jacono, direttore dell'Istituto di Psicologia dell'Università di Napoli e titolare della cattedra di Psicologia nella Facoltà di Magistero dell'Aquila, in questo suo contributo alla nostra rivista illustra quello che sembra si debba considerare l'aspetto fondamentale della psicologia del lavoratore meridionale: l'orientamento affiliativo, cioè verso la persona, piuttosto che verso il compito che gli è assegnato. Si tratta di ipotesi già parzialmente confermata dalle ricerche che l'Istituto suddetto conduce nelle fabbriche e, in genere, negli ambienti di lavoro meridionali. Riteniamo utile sottolineare l'importanza pratica, e non solo teorica, di questi studi, in un momento in cui la manodopera meridionale si diffonde così largamente in tutta Italia, per le stesse necessità determinate dallo sviluppo economico.

PREMESSE

Studi antecedenti.

E' già non facile compito anche solo elencare i **problemi nei quali s'imbatta lo psicologo industriale nel Mezzogiorno.**

Guardando al **singolo lavoratore** vi è da accertare se il suo comportamento presenta caratteristiche particolari in quanto meridionale, come tali caratteristiche siano venute a configurarsi, come possano essere sostenute o modificate. E ancora: come egli reagisce agli strumenti di previsione del suo comportamento, cioè ai reattivi attitudinali e di personalità; come risponde agli incentivi e alle sollecitazioni dell'organizzazione industriale; come può sviluppare tempestivamente nuove capacità.

Rivolgendo poi l'attenzione alle squadre e ai diversi gruppi di lavoratori, ai rapporti con i capi, al cosiddetto **comportamento organizzativo** e al più ampio **sistema socio-culturale** nel quale il lavoratore è inserito, lo psicologo può cercare di comprendere e studiare il dinamismo dei rapporti interpersonali, le modalità secondo le quali viene vissuta la situazione di gruppo, i fattori che ne favoriscono o impediscono la coesione, le caratteristiche proprie del flusso di comunicazioni ai diversi livelli gerarchici, quelle

proprie della « leadership », i problemi di trasformazione della mano d'opera rurale, quelli della formazione di una classe dirigente, dell'educazione degli adulti e così via.

Si può dire che gli psicologi che si sono occupati di lavoratori meridionali hanno dovuto affrontare tutti questi problemi e hanno, di volta in volta, proposto suggerimenti e soluzioni. Molti di tali studi e interventi non sono stati pubblicati o resi noti giacché condotti più in vista di applicazioni pratiche che di un contributo scientifico. La mancanza, inoltre, di un'esplicita impostazione con riferimento ai problemi del lavoro industriale nel Mezzogiorno come problemi del carattere e della cultura meridionale, e non soltanto come problemi del lavoro in genere, ha fatto sì che i suddetti studi abbiano ciascuno interesse e validità nell'ambito del particolare problema affrontato, ma con modesto apporto al più ampio problema della situazione lavorativa nel Mezzogiorno.

Un'ipotesi di lavoro.

Pertanto assumiamo che, **per studiare i problemi del lavoro in quanto problemi del lavoro nel Mezzogiorno, occorre partire da un'ipotesi che faccia riferimento al Mezzogiorno, come antecedente, e all'attività lavorativa, come conseguente.** Una impostazione contraria lascia ai margini la componente culturale e, se vi fa riferimento, tale riferimento nasconde l'ignoranza delle cause del fenomeno piuttosto che darne una vera spiegazione.

Sulla base di esperienze condotte e dei contatti giornalieri con la realtà meridionale, ma soprattutto per influsso dell'ampia letteratura sui fattori umani e sociali operanti nello sviluppo industriale, ho avanzato l'**ipotesi** che i problemi umani nelle aziende meridionali siano espressione della **presenza di un orientamento affiliativo, di un orientamento cioè verso le persone piuttosto che verso il compito**, prevalente nel meridionale. Ne deriva che nelle maestranze meridionali si sviluppa piuttosto l'abilità a comprendere gli altri, a muoversi tra gli altri, a rendersi accetti o esprimere ostilità, che non l'abilità a vedere tutto ciò che è implicito in un compito da effettuare, a sentirsene responsabili, a differenziare i vari aspetti e percepirne la realizzazione come un incentivo. In altri termini: il suddetto orientamento avrebbe un rapporto significativo e rilevante nell'attività lavorativa; ogni difficoltà o conflitto sarebbe indice della presenza di un blocco a tale orientamento.

Riferendosi a questa ipotesi, è comprensibile che il lavoro, che di per sé richiede attenzione, interessi, spinte, motivazioni, in una parola, orientamento al compito, possa essere causa di frustrazioni. Il sorgere di un'azienda nel Mezzogiorno quindi diviene una vera e propria occasione per studiare la personalità del meridionale e per rivelare norme, valori, ecc. della sua cultura.



Ci proponiamo di illustrare come siamo pervenuti ad assumere questa tra le possibili ipotesi sui fenomeni psicologici connessi all'attività lavorativa meridionale, e di presentare qualche risultato sinora ottenuto, cercando, ogni qualvolta se ne presenti l'occasione, di meglio descrivere l'ipotesi stessa, i correlati empirici delle proposizioni in esame, il suo valore predittivo.

FONDAMENTO DELL'IPOTESI

L'origine di questa ipotesi ovviamente si fonda su fenomeni rilevati o sui quali è stata richiamata l'attenzione dello psicologo da imprenditori o dirigenti aziendali; la letteratura scientifica ha permesso di ulteriormente precisare la sua formulazione.

L'osservazione dei fenomeni.

1. Circa i **fenomeni osservati** ci limiteremo a riferire quanto abbiamo personalmente sperimentato:

- nei reattivi di livello intellettuale la media di rendimento dei soggetti meridionali tende a essere significativamente più bassa di quella di soggetti della stessa scolarità, età e condizione sociale delle altre regioni d'Italia; la variabilità è maggiore e sembra che gli estremi di rendimento siano più frequenti;
- negli esami attitudinali si rileva una prevalenza di giudizi complessivi piuttosto bassi;
- differenze significative si riscontrano, infine, anche nelle tecniche proiettive e ciò diversamente a seconda delle siglature proprie di ciascuna tecnica; in comune, va notata la più limitata verbalizzazione e differenziazione delle risposte ottenute a stimoli standardizzati.

Per determinare queste differenze un fattore decisivo è l'impersonalità della situazione che lo psicologo deve creare nel raccogliere le risposte ai reattivi. Questa impersonalità comporta la standardizzazione delle istruzioni, il cronometrare delle operazioni, l'inibizione da parte dello psicologo della propria emotività. I soggetti meridionali sarebbero più sensibili alla situazione proprio per il loro orientamento affiliativo.

Con riferimento alla terminologia di Lewin, si può ricordare che questo Autore fonda la differenziazione degli americani dai tedeschi sulla posizione ed estensione delle regioni a risonanza personale, di quelle regioni cioè nelle quali l'individuo è più vulnerabile e che costituirebbero il nucleo dell'intimità personale. Ad un'attenta riflessione appare che, per descrivere l'ipotesi sopra formulata seguendo gli stessi riferimenti topologici, occorre rappresentarsi **un tipo di personalità** (la personalità del meridionale) **a regioni poco differenziate tra di loro, strettamente integrate, permeabili e con disposizione periferica delle zone a risonanza personale.**

Il comportamento di una simile personalità mostrerà necessariamente un orientamento affiliativo, soprattutto a causa dell'ultima componente ora descritta. Da tali persone **ogni compito** (sia esso un reattivo, sia esso un lavoro) è **compreso, effettuato, perseguito anche di fronte ad eventuali ostacoli, elaborato nella misura che esso viene presentato e sostenuto con rapporto personale** e nella misura che ne derivano soddisfazioni da questo stesso rapporto. Una simile situazione, mentre disturberebbe il rendimento di individui di altra provenienza culturale, è spontaneamente ricercata e agevolmente vissuta dai soggetti meridionali. Ciò fa comprendere meglio cosa si intende per « orientamento affiliativo » e come tale concetto possa derivarsi da altri modelli psicologici.

2. Ancora altri fenomeni colpiscono lo psicologo che osservi il comportamento dei lavoratori in aziende meridionali:

- la sfiducia nella propria abilità e meriti ai fini dell'assunzione, il fenomeno cioè della raccomandazione;
- la tendenza, una volta assunti, a non prendere alla lettera le consegne, a trascurare la periodicità;
- il far dipendere la validità della propria prestazione piuttosto dallo sforzo d'interpretazione e arricchimento personale che dalla scrupolosa diligenza nell'eseguire;
- il porsi, una volta stabilizzatisi, in una posizione di dipendenza e il sostenere, per così dire, un rapporto di tipo paternalistico;
- la rapida adattabilità alle mansioni più disparate;
- l'attenzione al lavoro altrui e l'intervento in fasi di esso anche se non autorizzati;
- atteggiamenti di dimissione con accettazione passiva della realtà e con espressioni di sfiducia generale o di generica fiducia; atteggiamenti di critica che rivelano una ostilità non sempre accettata al livello cosciente con alterazioni dell'interpretazione della realtà; oppure: atteggiamenti ambivalenti con espressioni contrastanti nella percezione dei rapporti con i capi, ecc.

Sarebbe difficile approntare una lista esauriente di questi fatti, che tuttavia sono alla base delle insoddisfazioni e lamentele del datore di lavoro. Ciascuno di essi può essere studiato a parte con ipotesi specifiche e tecniche particolari. Tuttavia la nostra ipotesi del prevalere, cioè, dell'orientamento affiliativo sull'orientamento al compito nasce dalla considerazione che **tutti questi comportamenti hanno in comune di appartenere a uno stesso sistema, la personalità del soggetto meridionale (1)**, e che quindi possono spiegarsi in certa misura rifacendosi al suo modo di essere, di crescere e strutturarsi, alle sue tendenze e motiva-

(1) Il fatto che esistono notevoli differenze tra soggetti provenienti da zone diverse del Sud potrebbe indurre a pensare che il termine « meridionale » sia inappropriato. Sembra comunque abbastanza evidente che le variazioni di personalità rilevabili nel meridione sono minori che quelle rilevabili dal confronto di queste con gruppi diversi.

zioni, che porterebbero per l'appunto agli inconvenienti sopra ricordati.

Così se la raccomandazione può essere interpretata come risultante dell'atteggiamento verso l'autorità inculcato dalla madre e dalla società meridionale nel figlio, essa può anche essere vista come l'equivalente, a colorito personale, della « reference » anglosassone, più impersonale; l'ipotesi di un orientamento affiliativo presenta un maggior grado di generalizzazione, con i vantaggi che ne derivano.

Gli altri comportamenti elencati possono essere ciascuno interpretato per se stesso: ora come espressione di atteggiamenti artigianali o come residuo di atteggiamenti propri del mondo contadino verso l'attività produttiva; ora come mancanza di una distinzione nell'ambito della personalità tra attività esecutive e non esecutive (per cui ogni attività è un compromesso del tentativo di soddisfare gli « standards » delle une e delle altre); ora come scarsa differenziazione dei « ruoli » nella famiglia, nel reparto, nel tempo libero; ora come socievolezza e facilità di contatto, che sarebbero propri del meridionale e che egli sarebbe portato ad esprimere sul lavoro in misura non inferiore allo stesso svolgimento dei suoi impegni.

Tuttavia siamo pervenuti all'ipotesi già enunciata in quanto l'attività lavorativa, per essere meglio compresa e assolta, presuppone un orientamento verso l'efficienza, verso il compito piuttosto che verso il rapporto personale. Nel caso di soggetti con orientamento affiliativo (verso il rapporto personale, verso le persone senza mediazione strumentale), da una parte si è portati a trascurare ciò che è direttamente connesso alle esigenze del compito e dall'altra a ricercare il contatto altrui, a sviluppare di un lavoro ciò che richiede l'intervento continuo degli altri e l'espressione non impersonale di sé, a trascurare o sbrigare rapidamente i propri compiti al fine di aiutare gli altri ed aver tempo per « stare assieme ».

3. A conferma di quanto detto sta la personale **esperienza di ricerca**, che si è avvalsa molto frequentemente di discussioni con piccoli gruppi di lavoratori e di capi. Guidati dall'ipotesi che in ogni situazione lavorativa le difficoltà lamentate vanno ricercate in un orientamento affiliativo, abbiamo potuto partecipare attivamente ad esse, ottenendo il consenso e l'attenzione dei convenuti ogni volta che siamo riusciti a impostare l'analisi delle difficoltà riportate secondo l'ipotesi stessa, altrimenti era difficile trovare un punto di riferimento e di intesa nella discussione.

Così, ad esempio, si è ottenuta una maggiore chiarificazione dei concetti e vivacità di argomentazioni, in una discussione con operai meridionali sulla frequenza degli infortuni, quando si è fatto esplicito riferimento a eventuali cause connesse con il comportamento affiliativo: possibile fretta dovuta al desiderio di aver più tempo disponibile per stare con i compagni, abbandono del proprio posto per lo stesso motivo, presenza in posti inadatti « per dare una mano » a un compagno con lo scopo di

poter poi stare assieme a lui, consumare insieme la colazione o far coincidere le pause.

Eguali meccanismi psicologici sembrano spiegare la sfiducia delle maestranze verso capi meridionali in contrasto con la maggiore fiducia riposta in quelli settentrionali. Al capo meridionale riesce difficile differenziare il proprio ruolo di capo da quello di amico, compagno, concittadino, ecc.; ne deriva un'ambiguità a cui egli reagisce accentuando comportamenti autoritari, paternalisti, ambivalenti; al subalterno, in genere, promette di passar sopra a un errore o indisciplina, per poi doverlo ugualmente richiamare essendo incapace di sottrarsi all'aspettativa del superiore di conoscere il responsabile della stessa infrazione.

Questi comportamenti tornano continuamente alla ribalta nelle discussioni e analisi condotte assieme agli stessi lavoratori e possono tutti riportarsi alla generalizzazione di cui all'ipotesi avanzata. Ritengo comunque utile ripetere che **l'ipotesi formulata si riferisce ai problemi psicologici del lavoro in quanto lavoro di meridionali nel Mezzogiorno e non del lavoro in generale**; essa vuole spiegare soltanto un aspetto dei problemi stessi ed è preferibile ad altre possibili ipotesi per il più ampio numero di circostanze che è in grado di spiegare e prevedere. In altra sede ci siamo particolarmente soffermati a illustrare come questa impostazione permetta di meglio comprendere i problemi di rapporto con i capi, di comunicazione, degli atteggiamenti verso la vita associata, verso la competizione.

La letteratura scientifica.

E' possibile derivare l'ipotesi di un orientamento affiliativo ed ancor meglio illustrarla in base alla letteratura scientifica.

1. In primo luogo viene l'opera di **Parsons**: questi concepisce la personalità come un sistema in certa misura isomorfo, seppur non identificabile, con il sistema sociale. In tale sistema hanno un posto centrale l'organizzazione dei bisogni, intesi come « need-dispositions ». E' vero che la teoria di Parsons può considerarsi una reazione alle interpretazioni positivistiche, idealistiche o economico-utilitaristiche dei fenomeni interessanti le scienze sociali, delle quali egli fonda l'autonomia, rivalutando il **postulato volontaristico** (per cui la scelta dell'azione, ai diversi livelli: individuale, sociale, culturale, sarebbe una scelta, almeno parzialmente, libera tra le continue alternative che l'azione deve risolvere). Tuttavia gli orientamenti, le disposizioni individuali sarebbero condizionati parzialmente, da una parte, dai **bisogni biologici e psicologici individuali** e, dall'altra, dai **sistemi normativi del suo ambiente socio-culturale**. Ogni bisogno si articolerebbe con schemi appropriati di attività che lo mettono in relazione agli oggetti adeguati a soddisfarli: qui trovano la loro radice concetti come quelli di « goal-object », « situation-orientation » e « need-disposition », qui trova il suo significato il termine di « orientamento ».

A differenziare ulteriormente il comportamento individuale

e sociale, nella teoria del Parsons si tiene conto di alcune **variabili fondamentali** che permettono di definire le azioni compiute. L'individuo, cioè, nel dar corso all'azione, si comporta come se operasse una scelta di fronte a ciascuna di queste variabili, che il Parsons ritiene tra di loro strettamente integrate. Ne propone cinque:

- presenza o meno di affettività (ricerca cioè di un'immediata gratificazione o capacità di differire ogni soddisfazione emotiva, di accettare quindi la disciplina, come avviene, ad esempio, nel caso di attività strumentali, orientate verso il compito);
- specificità-diffusione dei moventi e degli effetti conseguiti;
- rilevanza generale, universale oppure particolare e personale dello schema di riferimento (il nepotismo sarebbe un esempio di azione con schema di riferimento particolare, in una situazione che richiederebbe uno schema universale);
- peso determinato dalle qualità ascrittive, quale età, sesso, status, ecc., oppure dall'insieme particolare delle realizzazioni (dilemma, questo, riconducibile alla dicotomia « ascription-achievement » di Linton);
- orientamento verso l'interesse personale o verso quello della collettività.

Dall'analisi di queste variabili emerge la **possibilità di una strutturazione personale orientata verso l'affettività, la diffusione, il particolarismo, la cosiddetta « ascription » ed infine l'interesse personale**, come caratteristiche di quello che qui si è chiamato orientamento affiliativo. Il lavoro industriale, essendo prevalentemente basato sulla scelta dell'altra polarità di ciascuno di questi dilemmi, incontra conflitto e resistenze in un sistema individuale e sociale orientato come ora si è detto.

La teoria di Parsons è troppo complessa per essere qui riportata e analizzata. Qui ci preme soltanto rilevare come la generalizzazione proposta per comprendere il comportamento del meridionale non sia arbitraria, né una novità, ma che essa si inserisce in un insieme di nozioni sviluppate dalle scienze dell'uomo. Parsons non si è particolarmente preoccupato, come osserva il Devereux (2), di studiare come si crei negli individui un orientamento piuttosto che un altro, se esistono particolari tipi psicologici portati a scegliere nei dilemmi suddetti una soluzione piuttosto che l'altra; ma si è interessato soprattutto a rilevare che tali scelte sono principalmente sostenute dalle istituzioni sociali, dalla cultura.

2. In questo senso si muove anche la **Kluckhohn**, la quale differenzia la cultura degli italiani da altre come quella irlandese, messicana, americana in senso stretto (yankee), per il prevalere, tra l'altro, di un **orientamento verso l'essere, rispetto al fare; verso il presente, rispetto al futuro; verso l'armonia con la natura, rispetto al dominio di essa**. Valori questi che, oltre

(2) E. C. DEVEREUX, *Parsons' Sociological Theory*, in *The Social Theories of Talcott Parsons*, ed. Max Black, Prentice-Hall, Inc. 1961, pp. 1-63.

ad essere ritrovati nei prodotti di una cultura, possono rivelarsi nelle azioni individuali, giacché interiorizzati e vissuti soggettivamente.

Viene così a chiarirsi maggiormente il senso di quello che è stato indicato come orientamento verso la persona in contrapposizione all'orientamento verso il compito: quest'ultimo è sostenuto soprattutto da quelle culture che valorizzano il fare, il guardare al futuro, il dominare.

3. L'esame della letteratura scientifica ci porterebbe a constatare che l'orientamento affiliativo è, più o meno esplicitamente, parte viva del pensiero della maggior parte degli autori. Abbiamo precedentemente visto come esso possa ricollegarsi ai modelli di **Lewin**; gli studi di **Freud** e le revisioni di **Erikson** suggeriscono altri comuni riferimenti a tratti e costellazioni di tratti del carattere, come da essi descritto, in rapporto all'orientamento affiliativo.

Questo, insomma, può essere considerato un vero e proprio **costrutto psicologico** utile per spiegare le differenze di comportamento degli individui meridionali: sia che si tratti di motivazione, di atteggiamento, di un bisogno, di una norma interiorizzata, di un valore, tale costrutto si riferisce piuttosto a un modo di configurarsi tra di loro di vari aspetti soggettivi che non a un tratto specifico.

RISULTATI OTTENUTI

Un'ipotesi è più o meno accettabile, oltre che per il suo grado di generalizzazione e per la sua fertilità, anche per il suo valore predittivo. Pertanto può essere utile accennare a qualche risultato pratico ottenuto in questo senso dai miei collaboratori e da me.

Un fenomeno che viene spesso riportato allo psicologo è quello della **imprevedibilità del comportamento delle maestranze meridionali**. Sulla linea di quanto fin qui detto, è stato da noi ipotizzato che la imprevedibilità delle reazioni è da attribuirsi a una scarsa rilevanza psicologica del lavoro in quanto tale, alla mancata differenziazione della situazione lavorativa da altre situazioni e soprattutto da quelle familiari, all'assenza di una norma comune alla quale riferirsi per seguire una linea razionale e coerente nelle questioni di lavoro. In effetti nelle aziende esaminate è apparso che i lavoratori valutavano diversamente i provvedimenti e gli eventi concernenti la propria attività e che ciascuno tendeva a vedere aspetti contingenti in rapporto a situazioni personali, piuttosto che aspetti di efficienza, buona organizzazione, eventuali innovazioni. D'altra parte senza un definito orientamento al compito, all'efficienza, è difficile, come si è già osservato, accettarne la disciplina, differire le gratifica-

zioni più immediate derivate dalla presenza di altri e tollerare le frustrazioni del rapporto umano così frequenti nelle attività strumentali.

Secondo le previsioni derivate dall'ipotesi enunciata, abbiamo poi riscontrato che **nei capi di un'azienda meridionale** la motivazione all'efficienza, alla realizzazione era più bassa che non quella riscontrata nella media degli operai, quasi che per emergere come capi nel sistema aziendale non contasse essere preoccupati di far bene, di aver successo, di competere per produrre. E' probabile che questi capi mostrerebbero un rapporto inverso rispetto alla media degli operai, se esaminassimo la loro motivazione alla affiliazione. L'azienda pertanto tenderebbe a promuovere coloro che si preoccupano di rendersi accetti, che sanno regolarsi con l'alta direzione e, comunque, sono orientati verso l'affiliazione piuttosto che verso l'efficienza.

In un'altra ricerca sulle **resistenze all'uso dei mezzi-anti-infortunistici**, si è mostrato particolarmente rilevante un problema di rapporto. Tra le ipotesi da noi avanzate (distorsioni della percezione del rischio, tendenza all'autopunizione, ecc.) si è mostrata particolarmente valida quella relativa all'uso di tali mezzi come espressione del buono o cattivo rapporto con i capi.

Come suggerimenti pratici di quanto è implicito in queste affermazioni ci limiteremo alla seguente considerazione. Nell'applicazione dei reattivi mentali lo psicologo deve chiedersi se basti uniformare le consegne e adoperare gli stessi reattivi perché si possa ritenere legittima la comparazione tra le risposte di soggetti meridionali e quelle di soggetti settentrionali. Certi comportamenti (raccomandazioni, atteggiamenti sul lavoro, scarsa attitudine alla specializzazione...) vanno anzitutto compresi e poi eventualmente modificati. Altrimenti si rischia di formulare giudizi di valore che sono in realtà veri e propri pregiudizi. **L'addestramento, sia degli operai sia dei capi, non deve proporsi principalmente lo sviluppo di abilità e conoscenze, che generalmente vengono acquisite con prontezza dal meridionale, quanto l'assimilazione di atteggiamenti, motivazioni, orientamenti appropriati alla situazione di lavoro.** Ciò richiede l'utilizzazione di procedimenti psicologici, come ad esempio la discussione di gruppo, che di fatto stiamo attualmente sperimentando.

SPIEGAZIONE DEI DATI CONTRASTANTI

Per concludere accenniamo ad alcuni fatti che sono in **apparente contraddizione** con quanto finora sostenuto.

1. In una ricerca condotta presso un'azienda napoletana è emerso che **un'elevata percentuale (22%) di lavoratori**, richiesti degli episodi salienti della propria attività e intervistati sui vari aspetti del lavoro da essi svolto, mostrarono di percepire i propri problemi e di tendere a reagire ai provvedimenti della direzione

in termini di efficienza, di interesse ai compiti da svolgere, di critica circa la distribuzione delle mansioni, circa la rotazione dei posti e, in una parola, circa l'organizzazione. Essi mostrarono quindi **un orientamento verso il compito** piuttosto che un orientamento affiliativo.

Per comprendere questo risultato va rilevato che **gli orientamenti fin qui descritti non sono tra di loro necessariamente incompatibili**; in teoria essi potrebbero anche coesistere. Qui si afferma che il carattere meridionale è tale che in genere il secondo è strutturante del primo e non viceversa. Va inoltre tenuto presente che nel gruppo suddetto di lavoratori prevalevano quelli di **giovane età** e di recente assunzione. Il 44% dei lavoratori intervistati mostrarono un atteggiamento, da noi chiamato di dimissione, con risposte evasive e poco differenziate sui problemi direttamente connessi al lavoro, mentre negli altri soggetti si manifestò un orientamento ancor più decisamente affiliativo.

2. Chi ha esperienza di dinamica di gruppo avrà osservato che quelle funzioni rivolte a mantenere le diverse persone a proprio agio ed a farle partecipare attivamente alle sedute (le cosiddette « maintenance functions », « feed-back », offrire la possibilità di riprendere un discorso interrotto, rispetto formale del modo di vedere altrui, ecc.) tendono a essere trascurate dai soggetti meridionali. In effetti anche questo rilievo sembra contraddire l'ipotesi di un orientamento affiliativo. Ci limitiamo a osservare che nel lavoratore meridionale quest'orientamento si presenta come **disposizione spontanea**. Pertanto egli non è particolarmente conscio dei problemi di rapporto con gli altri, non è suscettibile, non è portato a formalizzarsi, né a rendere strumentali i rapporti stessi al punto di adottare una tecnica per regolarli opportunamente. In una situazione di gruppo l'orientamento affiliativo si manifesta per il fatto che un gruppo viene valutato in base alle persone con le quali si rende possibile « stare assieme », alle gratificazioni che ne derivano, più che in base ai risultati che il gruppo raggiunge.



L'impostazione data alle nostre ricerche potrà sembrare semplicistica; tuttavia pensiamo che la continua elaborazione critica delle conclusioni alle quali si perviene permetterà di affrontare meglio i problemi in esame. Presentemente ci sembra che per questa via si vada stabilendo un utile colloquio con altri studiosi e con gli esperti del mondo del lavoro.

Gustavo Iacono