

FLAVIA BARBERIS

IL SENTIMENTO DI INFERIORITÀ: UNA CHIAVE DI LETTURA DELLE INTERRELAZIONI NEL CONTESTO AZIENDALE.

Struttura dell'intervento:

- a) La struttura complessa aziendale concepita come insieme di relazione fra gruppi e individui.
- b) L'ambiente aziendale come provocatore del sentimento di inferiorità. Introduzione al concetto adleriano di sentimento di inferiorità e interpretazione nel mondo operativo.
- c) Analisi degli strumenti che l'organizzazione aziendale applica per il raggiungimento dei propri obiettivi e che possono stimolare il sentimento di inferiorità.

LA STRUTTURA COMPLESSA AZIENDALE CONCEPITA COME INSIEME DI RELAZIONI FRA GRUPPI E INDIVIDUI

L'azienda può essere intesa come l'insieme di gruppi di lavoro, costituiti ognuno, da individui che fra loro interagiscono, perseguendo un parziale obiettivo, integrabile alla strategia aziendale.

Come qualsiasi altro sistema complesso, anche l'azienda nel suo originarsi e svilupparsi, viene a costruire nel tempo al suo interno una "cultura", che la differenzia da altri sistemi, cioè altre aziende concorrenti o no, pur mantenendo una certa similarità causata dall'ambiente sociale e dal momento economico in cui si trova ad agire.

Questa cultura aziendale è da intendersi come "sistema di credenze, norme e valori che servono a orientare la condotta

di ogni membro dell'organizzazione, sia per quanto concerne decisioni di carattere strategico, che di quelle più limitatamente tattiche, riferibili a scelte quotidiane". (Manuale dell'organizzazione ISEDI - E. Di Castro, Il processo di socializzazione).

Ed è quindi a tale "cultura" cui ci si deve riferire nella valutazione di tutte quelle tappe di introduzione alla realtà aziendale e di mantenimento e organizzazione delle risorse umane interne, che qualificano l'assetto operativo.

La selezione dei candidati, la formazione dei quadri, l'addestramento operativo, gli incentivi e i controlli, costituiscono quindi tutti quegli appuntamenti fra individuo e azienda, in cui la cultura aziendale, intesa come sopra, domina "manipolando" direttamente questo tipo di relazione.

Fino a che l'individuo non entra in sintonia, non comprende quindi tale "cultura", non sarà realizzata una completa integrazione fra obiettivi individuali e obiettivi aziendali. Tanto più tale relazione sarà difficile da realizzare, maggiori saranno i momenti di conflitto fra individuo e gruppo di appartenenza, non escludendo il livello superiore di conflittualità e cioè fra individuo e azienda. Meglio sarebbe dire: conflittualità fra cultura, mentalità individuale e cultura, strategia aziendale e ancora, in sintonia con la psicologia individuale adleriana, fra il fine ultimo dell'individuo e il fine ultimo della società in cui si opera.

Nella lettura del sistema aziendale, ove si individuano le relazioni fra i gruppi che costituiscono la struttura dell'organizzazione, risulta necessaria l'analisi del comportamento del gruppo di lavoro. In tale analisi si riportano i riferimenti che gli autori G.P. Quaglino e P. Ercolani propongono per una più completa lettura delle relazioni che intervengono fra individuo e Aziende. (V. Manuale dell'organizzazione ISEDI).

Si individuano quindi tre tipologie di sistemi che vengono a interagire fra i comportamenti del sistema complesso aziendale.

Il primo è il *sistema richiesto*: tutto ciò che viene sollecitato dalla organizzazione, riguardo ai compiti da svolgere, i ruoli, le modalità di esecuzione, gli strumenti da adottare per il raggiungimento degli obiettivi posti e quindi la conformità alla struttura gerarchica che configura l'assetto dell'Azienda. A questo livello, si possono intravedere quei primi segnali di manifestazione del sentimento d'inferiorità, provocato dalla introduzione di aspetti valutativi. Nel momento in cui all'individuo si destina un certo ruolo che presuppone per esplicitarlo sia la conformità delle regole vigenti, che la capacità reale e personale di raggiungere l'obiettivo richiesto, si può consolidare la percezione di non essere all'altezza del compito richiesto.

Il secondo aspetto introdotto è il *sistema personale*, cioè quell'insieme di valori, esigenze, aspirazioni e ambizioni che ogni individuo, pur inserito in un gruppo e più in generale in un'Azienda, continua a portarsi dietro, configurando un proprio stile di comportamento, che può influenzare l'intera organizzazione del gruppo in cui opera.

Anche qui la teoria adleriana ci permette di riallacciare il discorso del perseguimento di un proprio fine individuale che, riguardo al mondo del lavoro, può tingersi di valenze quali: la richiesta di coinvolgimento, di potere decisionale, di affermazione di sé, di considerazione dei propri singoli interessi, che trascendono la realtà contingente dei risultati da ottenere.

Il terzo e ultimo sistema è quello denominato *sistema emergente* inteso come risultato fra la combinazione dei primi due. Da un lato il sistema *richiedente*, riassumibile come la rappresentazione degli obiettivi aziendali da raggiungere, dall'altro lato il sistema *personale*, rappresentato in defi-

nitiva dalle richieste personali di crescita professionale, e quindi dal fine ultimo dei singoli nell'ambito della realtà lavorativa.

Il fine ultimo appartiene allo stile di vita ed è un processo dinamico in continua evoluzione.

In specifico esso è la meta prevalente su cui si indirizza la vita psichica, verso un obiettivo conscio o inconscio.

Anche nella vita professionale esiste quindi in ogni individuo la volontà di raggiungere una meta che essendo in evoluzione, sarà perseguita attraverso il desiderio di accrescere le proprie conoscenze professionali, arricchendo la propria esperienza e valutando sotto diverse angolazioni i settori lambiti dalla propria mansione, dalla propria sfera di attività.

Così pure l'Azienda, intesa nel suo complesso, persegue il proprio obiettivo di crescita, di evoluzione, tramite la realizzazione di strategie e di pianificazioni a medio, lungo termine. (Il teleologismo aziendale).

L'incontro dei due sistemi, quindi il richiedente e il personale, potrà dar luogo a momenti di simbiosi piuttosto che di conflitto; ciò dipenderà dal grado di mediazione possibile che si instaurerà e dal tipo di approccio che il singolo saprà configurare rispetto al gruppo e all'Azienda.

L'AMBIENTE AZIENDALE COME PROVOCATORE DEL SENTIMENTO DI INFERIORITÀ

INTRODUZIONE AL CONCETTO ADLERIANO DI SENTIMENTO DI INFERIORITÀ E SUA LETTURA E INTERPRETAZIONE NEL MONDO OPERATIVO

Per Adler il sentimento di inferiorità è un sentimento relativo, che nasce dalla percezione di un proprio stato di in-

feriorità, sia di origine fisiologica che psichica, il cui sviluppo porta di conseguenza alla formazione di azioni di compensazione.

“Il sentimento di inferiorità risulta sia dal *mancato adattamento dell'individuo all'ambiente*, sia perché non si sente egli stesso all'altezza dello scopo che persegue. Questo sentimento è sempre il prodotto di un *confronto* che l'individuo fa tra lui e gli altri' (Adler - Il temperamento nervoso, pag. 25 ed. Astrolabio).

E' questa la definizione che Adler presenta per individuare l'origine e la relazione che il sentimento di inferiorità sviluppa al suo sorgere.

L'analisi del sentimento di inferiorità non viene ad essere enucleato al di fuori del contesto che lo genera, piuttosto viene ad essere misurato con l'ambiente, con le relazioni fra gli individui di uno stesso ambiente, che hanno avuto un proprio preciso ruolo nella costruzione di tale sentimento nell'individuo.

In questa prima definizione, si possono scorporare due elementi che ritengo di grande importanza intervenendo a delimitare la nostra area di interesse.

Il primo elemento si riferisce al “mancato adattamento dell'individuo all'ambiente”.

Tale fallimento, se ricondotto alla realtà aziendale, individua nell'*ambiente* e quindi nel gruppo di appartenenza, piuttosto che rispetto alla realtà dell'Azienda in generale ove si è impegnati, la causa di una situazione di sofferenza, per la quale l'individuo inserito in modo non perfetto *non si adatta*, non riesce a trovare un proprio spazio e un proprio ruolo che lo aiutino ad accettare in senso lato la propria relazione con l'ambiente circostante.

Il secondo elemento è dato dal *confronto* come motore del sentimento di inferiorità. Il confronto cioè scaturisce naturalmente in ogni azione dell'individuo, che vivendo si trova a contatto di situazioni diverse, in cui partecipano altri individui e dai quali direttamente o indirettamente viene a profilarsi un paragone. In azienda il confronto, il mettersi cioè in relazione con gli altri e con questi vivere particolari eventi, è un fatto quotidiano.

L'Azienda infatti come insieme di gruppi e di individui costituisce la situazione ideale per la realizzazione di questo paragonarsi ad altri, che di volta in volta acquisisce caratteristiche precise, alimentando così il sentimento di inferiorità contrapposto alla volontà di potenza.

Più in particolare come definisce Adler: “la forza motrice e lo scopo finale della nevrosi nata dal sentimento di inferiorità, è il *desiderio di elevarsi*, di esaltare il sentimento di personalità, desiderio spesso potente anzi irresistibile” (Adler - Il temperamento nervoso, pag. 33).

Ciò ci permette di interpretare i meccanismi di relazione che intercorrono fra i dipendenti di vari livelli, inseriti nel contesto organizzativo, sotto il taglio dato dal “desiderio di elevarsi” rispetto agli altri, che fisicamente si può traslare nel raggiungimento di posizioni di comando.

Tali posizioni precludono al perseguimento di una particolare esigenza di potere, inteso quest'ultimo nel mero significato quantitativo. Per esempio in questo senso la cultura, l'informazione, l'interpretazione dei flussi informativi non dà potenza, piuttosto la conferisce il numero di persone che si comanda, il numero di tecnici al proprio servizio, la quantità di lavoro eseguita dai subalterni.

Proseguendo nell'analisi, si approfondisce “l'opposizione tra il sentimento di inferiorità e l'esaltazione del sentimento di personalità e quindi della volontà di potenza”.

Tra le opposizioni più significative Adler ne introduce due: l'alto contrapposto al basso e il maschile contrapposto al femminile.

Queste opposizioni possono essere individuate nella lettura dei fenomeni aziendali, considerando ad esempio il tipo di struttura che gli organigrammi traducono in simbologia grafica.

La contrapposizione dell'alto-basso viene infatti ben visualizzata negli organigrammi che presentano di solito una raffigurazione piramidale, ove al vertice si contrappone una base via via più larga.

Il vertice a cui seguono livelli di comando intermedi diventano le posizioni ambite nella carriera dei dipendenti, sottolineando la contrapposizione fra coloro (pochi) che decidono e coloro (tanti) che producono sia praticamente che intellettualmente.

Dall'alto quindi si ricevono gli ordini, come pure le forme di controllo e di valutazione; dall'alto poi provengono le punizioni come i riconoscimenti. Dalla base e dalle posizioni in linee, si alimentano i confronti, le comparazioni fra quanto in realtà viene dato in termini di risultati, obbedienza, tipologia di relazioni verso l'alto e quanto si riceve in risposta sia in senso positivo che in senso negativo. A questo livello quindi come pure ai livelli più alti, esiste un forte sentimento di competitività che provoca da un lato un'efficiente risposta in termini di risultati raggiunti, creando per altro condizioni a volte difficili in clima emotivo.

Più l'organigramma di un determinato settore aziendale o dell'intera azienda si configura a forma piramidale, in maggior misura si configura il flusso di attese e di confronti che nati dal basso, salgono verso l'alto.

L'Azienda può essere quindi interpretata come un mondo in cui viene alimentato il sentimento di inferiorità negli individui, leggendo pure attraverso le varie tappe che un individuo percorre una volta entrato a far parte di tale sistema, tutte le situazioni e gli strumenti grazie ai quali può essere alimentato questo particolare sentimento.

C'è da aggiungere che il sentimento di inferiorità può essere analizzato nel contesto aziendale a più livelli.

Un 1° livello in cui è l'individuo che nel contesto aziendale si trova a dover sostenere tale sentimento nei confronti del sistema generale Azienda (individuo/Azienda).

Un secondo livello ove il confronto viene a interessare gruppi di lavoro fra loro collegati da certe funzioni dettate dalla struttura (gruppi/gruppi).

Infine un 3° livello ove è l'Azienda nel suo complesso a soffrire di un sentimento di inferiorità nei confronti del mercato esterno ove essa opera. È l'Azienda quindi che per cause storiche, per una propria condizione di sviluppo o per motivi economici, si trova a dover vivere una condizione di inferiorità, nei confronti delle proprie concorrenti, Aziende dello stesso settore, piuttosto che ancora in modo più generale, nei confronti con l'intero sistema industriale, che caratterizza il mercato. (Azienda/Azienda simili; Azienda/Mercato).

ANALISI DEGLI STRUMENTI CHE L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE APPLICA PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI PROPRI OBIETTIVI E CHE POSSONO STIMOLARE IL SENTIMENTO DI INFERIORITÀ.

Nel rapporto esistente fra individuo e struttura aziendale, intervengono le applicazioni di determinati strumenti, che indirizzano tale relazione.

Questi strumenti e la loro natura discendono dalla tipologia dell'organizzazione aziendale e intervengono nella storia dei singoli individui alla stregua di precisi appuntamenti, spesso previsti, altre volte dettati da situazioni contingenti, quali ad esempio la riorganizzazione di determinati settori o dell'intera struttura, piuttosto che dall'evoluzione del mercato esterno, ove opera l'azienda stessa (suo sviluppo, sua ristrutturazione, suo decadimento).

Nel primo contatto con l'Azienda, intervengono come protagonisti: il selezionatore della società e il candidato ad una determinata posizione. Qui lo strumento che interviene è il *questionario* di selezione, che stimola il colloquio individuale o di gruppo, per evidenziare determinati requisiti proposti dall'esaminando e successivamente per valutare quanto idoneo possa essere giudicato il singolo, nei confronti delle esigenze richieste dalla posizione in questione.

Si è di fronte alla realizzazione di un determinato rapporto, nel quale interagiscono oltre che due posizioni contrapposte (una di forza e l'altra di debolezza) anche due linguaggi diversi: uno del tutto personale e caratterizzante l'individuo, l'altro più codificato e già in simbiosi con la filosofia aziendale.

Ci si trova quindi nella situazione di incontro fra due metalinguaggi, in cui il questionario acquista il ruolo di omogeneizzatore di stimoli, di catalogatore di caratteristiche, dal quale poter paragonare nel modo più asettico possibile le diverse opportunità offerte dalla rosa dei candidati. Chi subisce quindi questo primo contatto con il mondo aziendale vive una realtà di valutazione, di parziale comprensione dei messaggi ricevuti, essendo questi trasmessi in codice aziendale.

In tal caso il sentimento di inferiorità può svilupparsi dalla convinzione di vivere un esame, a cui l'individuo non

si presenta solo, ma presume di far parte di un gruppo di altri individui, tutti intenzionati ad apparire quali più idonei e ricoprire la posizione vacante.

Può così sorgere la convinzione che da tale rapporto, se ne possa uscire con l'immagine di non sufficiente preparazione, o attitudine, e quindi in definitiva risultare "non all'altezza del compito richiesto". Già prima quindi di far parte a pieno titolo dell'organizzazione aziendale, si instaura la percezione del confronto, che nelle selezioni compiute in gruppo diventa realtà tangibile.

Infatti nei colloqui di gruppo realizzati in sede di selezione, i candidati verificano direttamente l'esistenza di un numero consistente di persone che, avendo più o meno uguali caratteristiche ed esperienze, potrebbero senz'altro risultare idonee a ricoprire la posizione in ballottaggio.

A conclusione della verifica e quindi all'assunzione di uno o più individui, i "respinti" possono vivere la risposta negativa alla propria candidatura come prova della propria incapacità a ricoprire quella determinata mansione, o peggio, la propria inidoneità a far parte di quella realtà industriale, della quale magari si ha un'altra immagine.

Far parte dell'azienda X, entrare e impegnarsi nell'industria Y, risultare idoneo all'ambiente della società Z, può essere letto come sentimento di orgoglio, da poter sfruttare entro il proprio ambiente familiare o di svago per acquisire pregio e considerazione. Si nota così l'introduzione del concetto dell'immagine del Sé data all'esterno; la volontà cioè di essere considerati dagli altri per quanto si riesce a raggiungere nel mondo a livello di posizione, di conquista di simboli di potere, di raggiungimento di valori esteriori.

A seguito dell'assunzione e in coincidenza con il periodo di prova, di diversa lunghezza rispetto alla posizione, vi-

ge il periodo di *training*. Tale periodo iniziale ha un duplice scopo: oltre cioè a dare l'opportunità di apprendere le tecniche oggettive che caratterizzano il singolo compito, offre pure la possibilità di vivere all'interno, di comprendere e far proprie le modalità di comportamento, richieste dalla filosofia aziendale, in cui si comincia a essere parte attiva. Al contempo nel nuovo assunto, il periodo di training è vissuto come una fase iniziale in cui l'azienda valuta direttamente l'idoneità e quindi la natura delle scelte compiute nella fase di selezione, da cui deriverà la conferma o meno dell'assunzione.

In questo contesto il sentimento di inferiorità può svilupparsi da una sensazione di attesa, di valutazione che proviene dai componenti del gruppo in cui si è inseriti e dei quali si dà per scontata l'esperienza e la validità, come pure dal superiore diretto, a cui dovrà essere materialmente consegnato il risultato richiesto.

Se l'individuo proviene da altre esperienze maturate in contesti diversi, potrà a sua volta vivere l'attuale esperienza in confronto a quelle già maturate. In tal caso potrà constatare, confrontando il suo ieri con l'oggi, un eventuale scostamento fra ciò che poteva immaginare di trovare (immagine esterna) con la cruda realtà. Non sempre infatti l'immagine che si è formata dall'esterno potrà calzare con la percezione diretta, creando così potenziali aree di delusione, come per contro, aree di positiva sorpresa.

Proseguendo nell'analisi delle tappe caratterizzanti la vita aziendale, si incontrano le *attività di formazione*, molto frequentemente inserite nella pianificazione delle carriere, ipotizzata dalla politica gestionale del personale.

Le fasi di formazione vanno intese come trasformazioni del comportamento individuale, in sintonia con la politica e le relazioni che caratterizzano quel particolare mondo

aziendale. Attraverso il disegno formativo si giunge così, sia a una crescita professionale, sia alla integrazione alla cultura aziendale, come già evidenziato nei punti precedenti.

All'interno della pianificazione delle carriere, che significa raggiungere determinate posizioni di potere, esisteranno quindi queste fasi formative, molto spesso vissute dai destinatari come preludi a determinate promozioni. Se un individuo è inserito in una specifica attività di formazione, gli si riconosce una certa idoneità alla posizione che riveste e quindi la potenzialità a ricoprire in futuro mansioni più complesse. L'Azienda in questo senso palesa la volontà di investire in tempo denaro e qualificazione su determinati dipendenti.

Partecipare ad attività formative è vissuto in molti casi come premiante ("mi riconoscono e la direzione sta progettando il mio futuro"): per contro essere esclusi può generare sentimenti di invidia, di gelosia nei confronti di colleghi a pari livello: come pure un generale sentimento di abbandono da parte dell'entità astratta: direzione aziendale.

Se l'attività formativa è intesa quale intervento di trasformazione del comportamento individuale, in linea con la cultura aziendale si può leggere tale intervento come generatore del sentimento di inferiorità inteso come percezione di manipolazione dello stile individuale, in conformità con lo stile aziendale.

Questo sentimento raggiunge valori superiori allorché in un'azienda si verifica la necessità di una ristrutturazione. In questo caso l'individuo si sentirà manovrato anche fisicamente, dovendo occupare posizioni diverse da quelle precedenti o addirittura cambiando completamente ruolo. Questa realtà in via di modificazione genera sentimenti di abbandono, di isolamento e di perdita del potere acquisito, a cui corrisponde una generale esigenza di infor-

mazione riguardo al proprio futuro, al futuro della struttura e la conseguente relazione fra il proprio fine ultimo e l'obiettivo finale dell'Azienda, ancora sconosciuto ma comunque in cambiamento.

La progettazione *delle carriere* rientra nei meccanismi di premiazione con cui la Direzione aziendale formalizza il rapporto con l'individuo.

Il concetto di carriera risponde al bisogno individuale di autorealizzazione, di riconoscimento del proprio contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tanto più l'individuo dimostrerà fedeltà e integrazione, tanto più l'Azienda gli riconoscerà materialmente l'operato.

La carriera è la prova tangibile del raggiungimento del potere e si declina in diverse forme:

- la forma *economica*, cioè la retribuzione; (l'avere);
- la forma *organizzativa*, cioè ricoprire posizioni vicine al vertice decisionale (potere decisionale e gestionale rispetto ai subalterni): (l'essere);
- la forma *simbolica*, cioè i benefits di varia natura elargiti dall'Azienda e che possono essere considerati come forma di retribuzione non monetizzata: ad esempio la dotazione di un'automobile, la possibilità di usufruire di assistenza sanitaria specializzata o di assicurazioni per sé e i famigliari e così via (dimostrazione verso l'esterno di essere e di avere).

L'attuazione del piano di carriera, presuppone l'applicazione di *strumenti di controllo*, per valutare sia i risultati raggiunti, che le caratteristiche gestionali, ad esempio la leadership, l'idoneità a gestire situazioni di conflitto, l'attitudine alla mediazione e alla sopportazione di stress psicologici.

Gli strumenti scelti e le forme di valutazione sono anch'essi in sintonia con la tipologia culturale dell'Azienda che decide di attuarli.

C'è comunque da evidenziare come, nell'attuale cultura industriale, venga a diminuire sempre più il valore economico della retribuzione quale unico mezzo per il riconoscimento dell'operato. Vengono piuttosto studiate altre forme di incentivazione quali appunto i benefits, come supporti più adatti a rispondere al mutato bisogno di affermazione del singolo, soprattutto a certi livelli gerarchici.

Nell'individuo il processo "carriera" può indurre a tratti caratteriali di natura aggressiva e antisociale, come li definisce Adler, generati tutti dal confronto con gli altri e dalla percezione del diverso trattamento che l'Azienda pare introdurre fra gli addetti equiparabili per attività e responsabilità.

Ecco allora *la gelosia* nei confronti di altri colleghi, intesa come volontà da parte del soggetto di imporre agli altri le proprie condizioni di vita e quindi raggiungere il dominio.

L'invidia, che scatena un bisogno di compensazione continuo, un bisogno di confronto con l'altro sopravvalutandosi o sottovalutandosi, che porterà a una incapacità di entrare in rapporto con gli altri.

E ancora *la vanità* come scatenante di tensione continua con la ricerca di superiorità e potere. L'attenzione in questo caso cade più sull'apparire che sull'essere; si dipende dall'opinione che gli altri hanno del soggetto e conduce a una perdita del senso del reale.

Come si ricorda, Adler afferma che il sentimento di invidia, l'avarizia, la tendenza a svalutare uomini e cose, provengono tutti dal sentimento di malsicurezza e quindi dal sentimento di inferiorità.

BIBLIOGRAFIA

- ADLER A. Prassi e teoria della Psicologia Individuale - Roma ed. Astrolabio
- ADLER A. Il temperamento nervoso - Roma, ed. Astrolabio
- AA.VV. Il manuale dell'organizzazione, ed. ISEDI:
DI CASTRO E., "Il processo di socializzazione"
- QUAGLINO G.P., ERCOLANI P., "Le dinamiche di gruppo"
- FABRIS A., "Evoluzione storica del concetto di organizzazione"
- ANFOSSI, "L'organizzazione come sistema sociale aperto"