

# Modelli e metodi psicologici rivolti al marketing: esplorare nuovi mercati con l'Analisi Emozionale del Testo

Francesca Dolcetti<sup>1</sup>, Daniela Romei<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>RisorseObiettiviStrumenti – Studio Associato di Psicologia

di N. Battisti, F.R. Dolcetti e D. Romei – Via Cavour 194 – 00184 Roma – Italia

[info@studio-ros.it](mailto:info@studio-ros.it)

## Abstract

This research utilized textual analysis for a marketing research, using the methodology of the Emotional Analysis of Text (EAT). This methodology, widespread in procedures of psychosociological intervention, makes use of interpretative models of collusive dynamics within a context and of ALCESTE's statistical-textual support. 85 businessmen have been interviewed by a professional association of psychologists intending to explore a new area of customers. The text analysis, realized by the researchers on interviews as a whole by choosing emotionally dense words, (maximal polysemy and minimal ambiguity), permitted to detect those elements that participate to define what we call the Local Culture of that context, in other words, the ensemble of genetic factors establishing decisions and actions in the companies. From this EAT, emerged four sensitive areas characterizing development within companies (clusters of words at a statistical level), where the psychologist can propose aimed counseling services and products. 1. The focus urged on technology indicates the usefulness of a verification with the customer's satisfaction and of an integration with other corporate resources; 2. A strong model of company management based on personal charisma and on family values affects the evolution of the organizational framework and may produce conflict; 3. A strong attachment to traditional productive assets renders less flexibility in regards to the market's variability; 4. The mistrust regarding the social cohabitation context and its institutions creates isolation and restrains development. The factorial axes give out clues on general areas related to problems: planning, tools of leadership and membership.

## Riassunto

Questa ricerca ha utilizzato l'analisi testuale in un'indagine di marketing attraverso l'Analisi Emozionale del Testo (AET). Tale metodologia, diffusa nella prassi dell'intervento psicosociologico, si avvale di modelli interpretativi delle dinamiche collusive di un contesto e del supporto statistico-testuale di Alceste. Sono stati intervistati 85 imprenditori sul tema dello sviluppo per conto di un ordine professionale che intendeva esplorare una nuova area di clienti. L'analisi del testo, effettuata sull'insieme delle interviste, attraverso la scelta da parte dei ricercatori delle parole dense (quelle a maggiore polisemia e minima ambiguità emozionale) ci ha permesso di individuare gli elementi che concorrono a definire quella che chiamiamo la Cultura Locale di quel contesto, ossia l'insieme dei fattori genetici che fondano azioni e decisioni nelle aziende.

Dall'AET sono emerse quattro aree sensibili che caratterizzano lo sviluppo delle imprese (cluster di parole, a livello statistico), per le quali lo psicologo può proporre servizi e prodotti mirati: 1. la centratura spinta sulla tecnologia indica l'utilità di una verifica della soddisfazione del cliente e di un'integrazione con le altre risorse aziendali; 2. un modello forte di conduzione aziendale basato sul carisma personale e sui valori familiari incide sull'evoluzione delle strutture organizzative e può produrre conflitto; 3. un attaccamento agli assetti produttivi tradizionali rende poco flessibili alla variabilità del mercato; 4. la sfiducia rispetto al contesto di convivenza e alle sue istituzioni spinge all'isolamento e frena iniziative e innovazione. Gli assi fattoriali danno indizi di sintesi sulle tendenze generali che orientano il contesto quali progettualità, leadership e appartenenza.

**Parole chiave:** marketing, sviluppo professionale, AET (Analisi emozionale del testo), impresa-servizi, territorio, psicologia, Cultura Locale, Modelli Culturali, parola densa, inconscio, ricerca-azione, etimologia, convivenza, domanda, committenza, mandato sociale, analisi della domanda, collusione, Alceste, organizzazione.

## **1. Contesto e obiettivi del lavoro**

Questo lavoro resoconta un'azione di marketing realizzata per conto di un Ordine Professionale<sup>1</sup> che intendeva riposizionare i propri iscritti nei confronti del mercato. Abbiamo esplorato e segmentato il mercato locale con un metodo innovativo che, a partire da una conoscenza della cultura di un contesto e dall'analisi della sua domanda, interviene nel rapporto fra marketing e psicologia. Il lavoro è introdotto e articolato attraverso alcune riflessioni sul mandato alle professioni, sui criteri per ripensarne il servizio, sul rapporto fra marketing e psicologia, scenario entro cui collocare la metodologia utilizzata.

### ***1.1. Le professioni fra mandato e committenza***

Tutte le professioni, nell'esercizio delle proprie funzioni, godono di un mandato sociale, quale processo di legittimazione e consenso della propria utilità a rispondere ad una domanda. In questo modo si definiscono e consolidano le rappresentazioni del servizio che, in veste di clienti fruitori, possiamo attenderci e vorremmo ottenere da uno specifico professionista. E' questo l'ancoraggio che assicura lo scambio fra erogazione e fruizione delle prestazioni. Ora, la costruzione di tali rappresentazioni non è un processo lineare. Da un lato abbiamo un riferimento cristallizzato entro specifici prodotti/servizi, che assume di fatto un valore normativo; dall'altro quella stessa immagine è destinata a confrontarsi e a rispondere alla potenziale variabilità di contesti e clienti. Per quest'ultima ragione l'apertura a nuovi campi e metodi d'intervento, poiché non può giovare della consuetudine del consenso, richiede un'azione di conoscenza delle realtà sociali. Questo comporta un investimento attento agli obiettivi e alle risorse della committenza che si intende costruire, quale presupposto che in parte trasformi e sviluppi un nuovo potenziale mandato sociale.

Abbiamo letto con queste premesse l'agire professionale della psicologia, che attualmente propone sul suo mercato tanto servizi come la cura e l'aiuto, in risposta a disagio e deficit, quanto servizi orientati allo sviluppo. I primi sono servizi più noti e riconducibili ai contesti sanitari e della psicoterapia, ambiti dove agisce soprattutto l'obbligo sociale della cura. La promozione dello sviluppo nei sistemi di convivenza (Carli e Paniccia, 2004) rappresenta, invece, un aspetto innovativo entro la prassi di intervento, un ambito dove poter far crescere nuove committenze per la psicologia. Ciò che diventa strategico è sviluppare strumenti, metodologie e competenze che sollecitino domande in quei contesti non scontatamente appannaggio della professione.

### ***1.2. Criteri per innovare servizi e prodotti: ripensare i modelli che fondano la relazione con il cliente nell'azione professionale***

Partiamo da un'accezione assai generale per cui il marketing si occupa della tendenza all'acquisto, nel caso in cui la domanda di beni e servizi sia già presente e si debba capire come soddisfarla; oppure dei casi in cui la tendenza all'acquisto non c'è ma si può creare e sollecitare, e si tratta di capire in che modo. La domanda dell'Ordine Professionale degli psicologi riguardava questa seconda accezione di marketing, ossia il costruire una relazione con un contesto per lo più estraneo ai propri iscritti. L'ambito sanitario e la psicoterapia si presentavano come aree di mercato ormai progressivamente sature, dunque meno interessanti per una professione con il desiderio di espandersi; mentre il segmento delle aziende si mostrava come una realtà in fermento, alle prese con diverse e complesse problematiche,

---

<sup>1</sup> Il lavoro è stato svolto nel 2004 in collaborazione con Nadia Battisti e Maura Falocco su committenza dell'Ordine degli Psicologi dell'Umbria

certamente portatore di domande ma non per questo committente verso gli psicologi presenti sul territorio.

Un aspetto del nostro lavoro ha implicato un ripensamento ed una scelta su ciò che fonda l'identità professionale, entro un rinnovamento che tenesse conto di due fattori. In primo luogo non ci sembrava utile fondare la comunicazione con le aziende, cui proponevamo un'intervista, andando a ricalcare una rappresentazione sociale della professione psicologica consueta. In quel contesto, lontano da deficit psichici e marginalità sociali, immaginavamo più funzionale proporre competenze della professione psicologia che si riferissero alle questioni sollevate dalla convivenza, intesa come l'insieme delle dinamiche che organizzano i contesti produttivi e sociali (Carli, Paniccia, 2004).

La seconda questione riguardava ciò che le aziende già conoscevano della psicologia e dei prodotti che gli venivano offerti. In un'ottica d'innovazione non intendevamo dare per scontata l'esistenza di un prodotto dai contorni e risultati ben definiti, che ci avrebbe portato a testare l'interesse e/o il gradimento dei servizi attualmente erogati dagli psicologi come la selezione del personale ed i suoi strumenti tecnici; i test; i colloqui; il placement; l'assessment. Peraltro, una ricerca con tale finalità, era già stata condotta sul territorio sempre per conto dell'Ordine. Nella comunità scientifica psicologica, è proprio di questi tempi la proposta di un ripensamento critico di quella psicologia che identifica il proprio prodotto a tecniche e ambiti di problemi, per via della sua centratura sul singolo individuo e sull'acontestualità delle tecniche di intervento sempre più visti come paradigmi che limitano lo sviluppo professionale (Carli e Paniccia, 2004).

Proprio per non incontrare questo limite, abbiamo centrato la nostra proposta sul considerare il servizio prestato dalla psicologia, non come un insieme di azioni e strumenti tecnici, quanto piuttosto quale metodo di intervento: azioni in grado di costruire ipotesi circa le dinamiche sociali per individuarne gli indicatori di sviluppo, attraverso coerenti modelli di funzionamento della mente.

### ***1.3. Rapporti fra marketing e psicologia: una riflessione su modelli e strumenti pre trattare le emozioni***

Nella sua prassi il marketing "si affida da tempo ad altre discipline non avendo una o più teorie, generali ed autonome, e modelli di lettura sul comportamento del consumatore" (Busacca, 1990). Riteniamo che il marketing abbia sviluppato interesse per la psicologia, l'antropologia, la sociologia e altre discipline proprio a partire dal fallimento del rapporto fra teoria e prassi entro la disciplina economica, della quale è considerato una branca applicativa. Tanto più la scienza economica ha fondato i suoi apporti sui postulati di razionalità e sulla formalizzazione matematica, costruendo rappresentazioni astratte dei comportamenti degli attori, tanto meno questa semplificazione si è rivelata utile per rispondere alle domande poste dagli attori impegnati nelle dinamiche del mercato. Entro queste logiche, il mercato stesso è sembrato ridursi ad un puro atto economico, scisso dalla dimensione sociale dello scambio.

Se con il contributo di Simon viene sconfermata la razionalità olimpica del comportamento (March e Simon, 1958), il criterio di riferimento rimane sostanzialmente quello dell'agire razionale, rispetto al quale l'irrazionalità è ancora concepita, da molti, quale scarto da un modello, ossia una dimensione critica di cui va colta la logica nascosta. La dimensione definita irrazionale resta l'elemento da prevedere, controllare e influenzare al fine di ridurre il disturbo, e questo per poterla ricondurre ad una dimensione nota. Nello scambio interdisciplinare il lessico del marketing, e i suoi modelli di riferimento, sono stati articolati e ripensati. Un termine come consumatore, che permane nel linguaggio comune e nella

letteratura specializzata, è sempre più spesso considerato equivoco e datato (Fabris, 1995). La revisione di una presunta razionalità del comportamento ha lasciato il posto a modelli complessi sullo studio del significato del consumo. Se prima il consumare veniva posto al di fuori di qualsiasi contesto culturale (Mc Cracker, 1988), è ormai superata la categoria riduzionistica del *bisogno* aprendo il terreno di ricerca a quello di consumo come *agire sociale dotato di senso*, mettendo al centro sia la sua dimensione simbolica che il suo valore di scambio sociale, oltre che economico.

E' la psicologia che, in rapporto alle esigenze espresse dal marketing, ha preso in carico secondo diversi approcci gli aspetti irrazionali; con i propri modelli essa ne ha supportato la conoscenza, facendo costante riferimento alle caratteristiche psicologiche individuali.

Il metodo sperimentale ha dato risonanza e successo agli psicologi comportamentisti, attraverso le ricerche sull'efficacia dei vari stimoli commerciali (pubblicità, confezione, nome del prodotto) che influenzano l'atto d'acquisto secondo un processo di condizionamento. Questo finché non ne è emersa la debolezza (Busacca, 1990). La dimensione irrazionale, o inconscia, esclusa dai comportamentisti, è tornata al centro dell'interesse, quale meccanismo non consapevole che presiede all'elaborazione delle informazioni da parte del consumatore. La psicologia cognitiva (Tversky e Kahneman, 1992), elaborando modelli sugli elementi che catturano le caratteristiche rilevanti delle decisioni umane, è partita dalle osservazioni empiriche e ne ha rilevato le violazioni rispetto alle attese. Resta la nozione di errore o di illusione emotivo-cognitiva che presuppone comunque un modello della razionalità e una teoria delle emozioni, dipinte come un fatto privato dell'individuo, accessorie e disturbanti.

Ci interessa ricordare il contributo della psicologia dinamica e clinica, con la quale condividiamo alcuni dei modelli che fondano il metodo di AET. Le ricerche sulla motivazione hanno connotato l'elemento irrazionale come inconscio. Entro quest'approccio le prime prassi di intervento sono fondate sull'assunto che "le scelte dei consumatori hanno la loro radice in spinte che si collocano al di fuori della sfera della consapevolezza, cioè riflettono il bisogno di appagare pulsioni e conflitti rimossi" (Dogana, 1976). Il comportamento d'acquisto è stato interpretato come il risultato di desideri o motivazioni inaccettabili sul piano sociale, e comunque collocati nell'inconscio per ostacolarne l'emersione fino alla parte cosciente. Il riferimento è alla psicoanalisi e ad una sua concezione dell'inconscio identificato come parte rimossa. In questa prassi sono stati introdotti strumenti quali l'intervista in profondità, il colloquio di gruppo e i test proiettivi come il "Test di associazione di parole" (TAT)<sup>2</sup>, il "Test di Rorschach". Dichter, pioniere di queste tecniche nel marketing, sembrava voler fornire una "promessa d'onnipotenza agli uomini di marketing" mediante una manipolazione della componente inconscia (Dichter, 1967).

Pur collocandoci entro l'ambito psicologico, lo spartiacque che distingue il metodo utilizzato in questa ricerca dai riferimenti precedenti, si fonda sia sul diverso modo di pensare la dimensione inconscia, sia sul suo riferimento agli individui. Lungi dal considerare come produttivo l'isolamento ed il controllo dell'aspetto emozionale, in questo lavoro esso è trattato quale risorsa del modo di funzionare della mente, piuttosto che come dimensione residuale. Così come, secondo un'accezione esclusivamente sociale delle emozioni, non pensiamo ad un apporto individuale scindibile dal contesto entro cui si colloca, (Carli e Paniccia, 2002). Entro questo quadro si fonda il concetto di Cultura Locale proposto più avanti. Secondo questo approccio la spinta motivazionale, conscia o inconscia, non attiene al singolo, ma all'insieme

---

<sup>2</sup> TAT "Test di appercezione tematica"

dei singoli in interazione fra loro; e l'emozione, condivisa e reciproca, viene trattata come un legante sociale.

## 2. La ricerca : metodologia, strumenti e fasi dell'intervento

L'assetto complessivo di esplorazione e di rilevazione dei dati è parte integrante di una metodologia, l'Analisi Emozionale del Testo (AET), che va consolidandosi nell'ambito della ricerca qualitativa e dell'analisi del testo (Carli e Paniccia, 2002).

L'AET utilizza modelli e metodi clinici, psicosociali e psicosociologici, integrati con l'utilizzo di programmi statistici di analisi del testo come Alceste (Reinert, 1993) e la sua applicazione consente di valorizzare l'aspetto associativo dei discorsi. L'obiettivo è poter leggere le simbolizzazioni affettive, quali dimensioni sociali – in termini di *processi collusivi* – che fondano e organizzano le rappresentazioni sul contesto, la cui ricaduta significativa è orientare i comportamenti di chi quel contesto condivide.

L'insieme di questi processi collusivi è la *Cultura Locale* di quel contesto, articolata in "sottoculture", che chiamiamo *Modelli Culturali* (MC) e che corrispondono alle classi di parole, o ai cluster, individuati attraverso l'analisi statistica. Nel nostro caso si tratta di quelle posizioni con-presenti sul tema dello sviluppo, non solo nel territorio, ma anche all'interno della stessa azienda, dove il *contesto* che le mette *in relazione fra di loro* è il comune oggetto di riflessione dello sviluppo, e trascende le dimensioni fisiche e geografiche delle singole aziende.

AET si fonda sulla dimensione emozionale intesa quale uno dei due modi di funzionare della mente, ossia quello inconscio, insieme a quello intenzionale e consapevole (Matte Blanco, 1975). Entro quest'approccio organizza e propone un'intervista quale spazio per produrre le proprie rappresentazioni. In modo coerente AET interviene sulla scelta delle parole da inserire in analisi, attraverso un lavoro sul vocabolario utilizzato dal software. Vengono in questo modo individuate e scelte per l'analisi le "parole dense", ovvero quelle parole che più di altre sono in grado di veicolare un significato emozionale in quel contesto, di riferire della dimensione emozionale che sempre partecipa del comportamento logico. Le classi di parole, esito dell'analisi statistica, saranno quindi costituite dalle sole parole dense di significato emozionale.

Al fine di conoscere la dinamica di sviluppo del contesto imprenditivo regionale, sono stati intervistati 85 imprenditori, quali opinion maker che costruiscono quei modelli culturali che fondano la propensione ad investire nel futuro, l'utilizzo delle risorse e il trattamento dei vincoli del contesto.

E' stato proposto il seguente tema-stimolo al fine di evocare le rappresentazioni affettivamente condivise su risorse, criticità, bisogni, legati al futuro degli investimenti: "Pensando alla sua azienda, e alle esigenze che quotidianamente le vengono poste dalle relazioni interne e esterne, cosa le viene in mente per un suo sviluppo?".

Le interviste sono state trascritte fedelmente, raccolte in un unico testo e elaborato con AET. Nella preparazione del testo abbiamo tenuto conto di alcune variabili illustrative, utilizzate per siglare ogni singola intervista, tra le quali l'età dell'intervistato e il n° di addetti, che qui verranno riportate.

### 3. La cultura locale di un gruppo di aziende : segmentazione del mercato per individuare servizi e contesti di intervento

Il trattamento del testo, preparato secondo i criteri di scelta delle parole dense ed elaborato con il software ha prodotto 4 Modelli Culturali, che di seguito vengono presentati secondo la loro composizione e collocazione nel piano fattoriale:

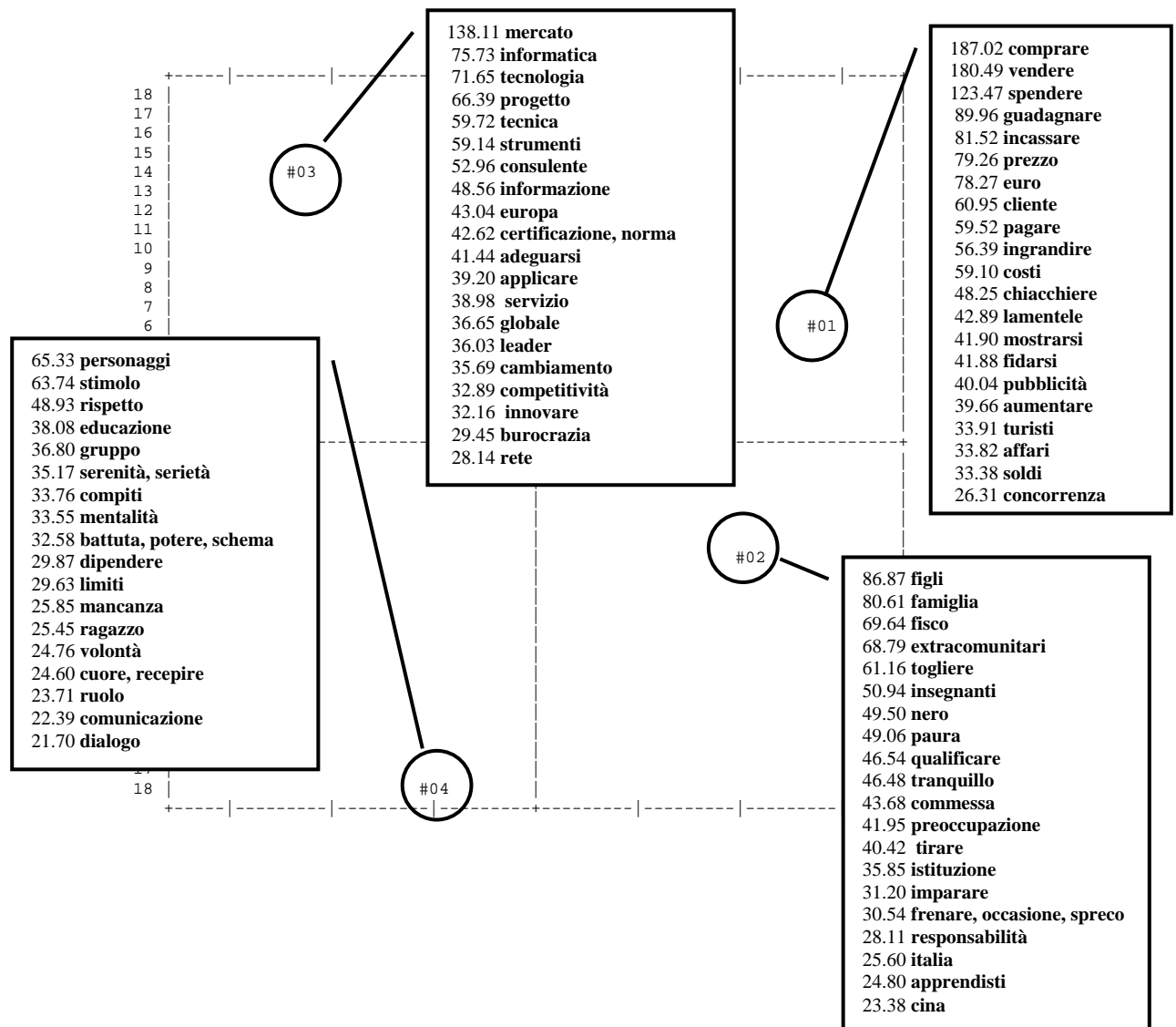


Figura 1. Piano fattoriale e classi di parole dense con i relativi valori di  $\chi^2$

Di seguito, una lettura dei raggruppamenti di parole dense e della loro collocazione sul piano fattoriale ci ha permesso di fare delle ipotesi sul contesto delle aziende.

#### 3.1. Il Modello Culturale 1 (MC1) : una quotidianità che fatica a progettare lo sviluppo

Le prime parole di questo Modello Culturale descrivono un agire quotidiano fatto di azioni fortemente complementari quali *comprare-vendere, guadagnare-spendere*, evocatrici di una

sorta di rituale che si consuma fra due attori sempre uguali a se stessi, un venditore e un acquirente, che ripetono all'infinito i loro gesti, in modo prevedibile e rassicurante. Emerge la proposta collusiva di stare nel noto, nel conosciuto, dentro una economicità acontestuale, eterna e imm modificabile. Collegate alle precedenti le successive parole dense, *soldi, incassare, prezzo, euro* richiamano simboli del possesso, più che di uno scambio, quasi a reificare lo sviluppo attraverso azioni volte ad accumulare valore piuttosto che a produrlo. Arriva la relazione con il *cliente* che sembra parlare ancora di consuetudine e familiarità, quale indizio di un reiterato bisogno di assicurazione che, entro il modo inconscio e simmetrico di funzionare della mente, presentifica l'insicurezza. Questa relazione si organizza sulle *chiacchiere* e le *lamentele*, quali azioni di una seduzione che conservano il rapporto stesso, producendo un'appartenenza. Un dentro emozionale dove entrambi, commerciante e cliente, si sentono vittime dell'*euro*.

Nelle ultime cooccorrenze di questo MC1 c'è il recupero emozionale di una iniziativa e una motivazione a realizzare, giocate intorno all'avere a che fare con l'estraneità. È la prospettiva di nuovi soggetti con cui scambiare: i *turisti*. Il turismo porta clienti da fuori, estranei con i quali rimettersi in gioco, per i quali *concorrere*, in una spinta a darsi da fare, protesi gli uni verso gli altri, appunto, verso l'*affare*.

#### *Ipotesi sul MC1 e proposte di azioni professionali*

La posizione emozionale di arroccamento sulla conservazione di uno "status quo ante", pensiamo sia il vissuto di un momento critico, di reazione ai cambiamenti in atto, che, in assenza di strumenti per poterlo comprendere e fronteggiare, possono essere solo subiti e lamentati. È possibile allora cogliere il paradosso di rimanere ancorati agli stessi metodi di lavoro, la "chiacchierata" amichevole, quale strategia fondamentale di rapporto con il cliente.

L'insoddisfazione, unita al desiderio di stare sul mercato e alla preoccupazione, è al momento gestita con strategie individuali e tradizionali che mostrano il fiato corto nella loro efficacia, ma che risulta indicativa di una richiesta di cambiamento, che ha bisogno di interlocutori per esprimersi. È questo il comportamento diseconomico che può portare alla perdita del cliente, e su cui lo psicologo può intervenire.

Emergono alcuni punti di forza per lo sviluppo: la voglia di uscir fuori, farsi pubblicità, espandersi, che ci orientano a cogliere in questo *segmento* un interesse a investire sulla propria immagine. Pensiamo a un lavoro di *revisione* della relazione con il cliente, che porterebbe a costruire qualcosa di diverso dall'ingrandire ciò che già esiste. Diverso cioè dal trattenersi dentro una routine nota e familiare rassicurante di fronte alle trasformazioni e alle criticità del mercato.

La questione aperta e interessante è come possano lavorare all'immagine di un settore, o di un territorio, tante micro-aziende, quelle cioè caratterizzate da un numero di addetti di 1 unità, tipologia strutturale di azienda che contribuisce significativamente alla costruzione di questo modello.

Alla professione psicologica si presenta un lavoro su due aree: a) proporre percorsi formativi su strategie di orientamento al cliente, finalizzata alla integrazione delle competenze esistenti per affrontare i rischi presenti di un'obsolescenza soprattutto culturale; b) sollecitare e/o incontrare una domanda orientata a investire sull'immagine.

L'intervento sull'immagine è realisticamente pensabile quale investimento possibile da parte di un sistema, un'opportunità costruibile entro committenze di agenzie ed istituzioni. Questo anche per un criterio di economicità che permetterebbe di superare quei limiti e quelle

barriere che le piccole e piccolissime imprese incontrano nell'accesso alla ricerca, sia tecnologica che sociale, qual è quella sull'immagine.

### **3.2. Il Modello Culturale 3 (MC3) : il mito della tecnologia**

Le prime parole dense di questo MC, *mercato, informatica, tecnologia, progetto, tecnica, strumenti, consulente, informazione*, evocano una posizione emozionale realizzativa (Mc Clelland, 1985). Il modello di sviluppo proposto è dentro il mito della tecnica, teso nello sforzo di possedere tutti gli strumenti della modernità. La tecnica viene evocata quale potere forte nei confronti dello sviluppo, creatore di un'area d'eccellenza da cui poter governare la variabilità del contesto, e quindi le sue imprevedibilità nei termini di vincoli e risorse nel perseguimento degli obiettivi produttivi. L'Europa è il modello delle regole sul quale tararsi. È nella cooccorrenza delle parole dense *certificazione, norma, adeguarsi, applicare* che emerge la rappresentazione emozionale delle regole che si devono seguire per lo sviluppo. È il rapporto emozionale con un modello di sviluppo già dato, emanato da un'entità esterna (l'Europa, la norma) che viene rappresentata come chi detiene il potere di stabilire modelli.

Alla costruzione di questo MC – che rappresenta circa il 38% entro questa cultura locale – hanno contribuito maggiormente aziende caratterizzate da un alto numero di addetti (dai 20 in su).

#### *Ipotesi sul MC3 e proposte di azioni professionali*

Questo MC ci fornisce utili elementi per un'ipotesi genetica delle delusioni che localmente accompagnano la diffusione delle nuove tecnologie, di cui abbiamo trovato riscontro nelle recenti e numerose pubblicazioni sul tema, quali riflessioni proposte dai media regionali.

La centralità della norma – quale rappresentante emozionale dell'adeguamento al buon modello di sviluppo –, che si trova a fondamento di processi ripetitivi e uniformi, non è estendibile *tout court* ai processi di sviluppo e di innovazione "reali", caratterizzati, piuttosto, da un andamento stocastico dei loro esiti. L'effetto è che la norma e la certificazione emergono allora come il contenitore obbligato per essere competitivi ma, allo stesso tempo, imbrigliano queste imprese dentro regole ancora connotate da un sentimento di estraneità.

La forte centratura sulla dimensione tecnologica e sull'adeguamento a modelli esterni, quale garanzia di sviluppo, rappresenta il rischio di seguire la modernità come atto dovuto, senza avviare una reale cultura della certificazione, orientata da obiettivi sostenibili entro il proprio contesto. Inoltre se le innovazioni tecniche sono buone in sé, è difficile che si pensi a un loro processo d'integrazione nella cultura interna all'impresa, entro la pretesa che verranno assimilate naturalmente.

Un'area di intervento, per la funzione psicologica, può consistere nel trattare quel rischio di frustrazione, già presente in certi casi. Parliamo della delusione rispetto alle attese di sviluppo vissuta sia all'interno che all'esterno, potendo così intervenire sul potenziale fallimento collusivo insito nella posizione di attesa del miracolo della tecnologia.

La diseconomia sta nel pensare che la tecnologia si spieghi da sola nella sua bontà, sia nei confronti del cliente che acquista, sia nei confronti dell'addetto che deve integrarla nella sua prassi aziendale. Questo perché da sempre le novità hanno sostenitori e detrattori, comportamenti che non si verificano perché pensati, ma sono semplicemente agiti, quando è ben noto come l'acquisto di nuova tecnologia possa rimanere per molto tempo poco o male utilizzata.



In quest'ottica si possono ipotizzare 2 tipi di azioni. Interventi rivolti alle risorse dell'azienda stessa che accompagnino il trasferimento di scelte tecnologiche, quale passaggio non scontato per il personale interno. Pensiamo a percorsi formativi non solo volti all'apprendimento tecnico e all'adeguamento, ma ad una assimilazione di una cultura della qualità all'interno dell'azienda. Inoltre esplorazioni sulla soddisfazione del cliente esterno, sembrerebbero strumenti coerenti per monitorare come, l'uso e la funzionalità delle innovazioni adottate, realizzi realisticamente un valore aggiunto. Entrambi i tipi di azioni proposte potrebbero funzionare quali strategie per ancorare l'introduzione e l'implementazione tecnologica ad esigenze reali piuttosto che ad un mito sdifferenziante.

Infine pensiamo ad azioni di ri-orientamento della funzione del leader, proposta che sarà meglio esplicitata entro la lettura emozionale del modello seguente.

### **3.3. Il Modello Culturale 4 (MC4) : *carisma personale e valori familiari per condurre l'azienda***

In questo MC lo sviluppo viene fondato sulla capacità di un *personaggio*, qualcuno di ragguardevole e rappresentativo, di impegnarsi nello *stimolare* a costruire relazioni. Un *personaggio* che detta le regole del gioco della convivenza entro l'azienda quali *rispetto, educazione, serenità, serietà*, proponendo un ambito fatto di stima e considerazione verso persone o istituzioni ritenute superiori. Siamo confrontati con la dinamica del potere: il successo imprenditivo sta nel creare e mantenere una comunità ideale che si stringa intorno a *personaggi* con un carisma, capaci di fare da collante per un gruppo che deve *dipendere* e prendere esempio dal leader. Ci si aspetta il rispetto di un copione (il *ruolo*), dove il modello di riferimento è quello gerarchico-familiare, fondato su gruppi tenuti assieme dalle qualità personali, dove ognuno ha il suo compito. Un primo elemento critico si verifica a nostro avviso nell'area comunicazione, perché fondata su relazioni intrise di valori, dove si sottolinea l'asimmetria di potere del personaggio potente rispetto ad un gruppo che si adegua, piuttosto che un'organizzazione funzionale al prodotto da realizzare. L'investimento si fonda su un legame debole, perché centrato sull'ascendente personale, sul mito di essere capo e guida e dove la ricerca e la conferma del consenso, basato su valori familiari, penalizza l'investimento sulla crescita delle competenze e dell'imprenditività. Immaginiamo come la pretesa di un'organizzazione naturalmente coesa si confronti e tratti con difficoltà trasformazioni e conflitti.

Questo modello di sviluppo rappresenta circa il 27% entro questa cultura, al quale contribuiscono aziende con 10-14 addetti, dove l'età degli intervistati è compresa nella fascia 36-49 anni.

#### *Ipotesi sul MC4 e proposte di azioni professionali*

Se questo MC presenta come punto di forza la consapevolezza dell'importanza delle risorse umane interne all'azienda, ne mostra anche numerose criticità, come nei passaggi generazionali e nel forte turnover di risorse in azienda, eventi che hanno un grosso costo aziendale.

Facciamo l'ipotesi che da questa posizione emozionale la funzione della formazione sia svuotata di senso, perché, se "esterna", difficilmente pensabile come orientata alla trasmissione di valori interni, cui provvede il leader-personaggio con il suo esempio, e che il ragazzo in apprendistato deve seguire se vuole rimanere dentro.

Il limite di questo modello è il pretendere di trovare le “giuste” caratteristiche umane e il “giusto” adattamento ai ruoli che, soli, riescono a garantire lo sviluppo dell’impresa. La pretesa sta nel trattare la complementarietà fra ruoli e funzioni, garantisti del buon funzionamento organizzativo, come se fossero l’esito della buona educazione e del rispetto nei confronti del leader.

Si potrebbe allora avere una valida ipotesi per una lettura del dato, registrato dai media regionali, di un basso investimento nella formazione. E possiamo fare l’ipotesi che sia basso anche l’investimento in ricerca.

La funzione psicologica può essere spesa nel verificare il rapporto fra risorse umane e contesto produttivo, intervenendo nelle fasi di reclutamento e inserimento aziendale di nuove risorse umane, proponendo nuovi vertici d’osservazione ai quali ancorare i processi “classici” di selezione, formazione, valutazione e piani di carriera del personale.

### **3.4. La seconda classe di parole dense: il modello culturale 2 (MC2)**

In questo MC viene prospettata una contrapposizione fra un dentro familiare ed un fuori – le istituzioni e i lavoratori stranieri –, dove la polarizzazione invita al significato rassicurazione-minaccia. La dimensione familista, che guarda con sospetto la relazione con l’estraneo, perché potenzialmente foriero di diversità e cambiamenti dello status-quo, si traduce nel tentativo di azzerare le regole del gioco, evocate dall’evasione del *fisco* attraverso un reddito *in nero*. Emerge la crisi dei valori, evocati attraverso l’*insegnante*, quella funzione tradizionalmente delegata, insieme alla famiglia, alla trasmissione dei valori ai giovani. Nella percezione di una assenza di valori riconoscibili, il significato emozionale che emerge è quello di un’insegnante nemico perché non fa più il suo dovere, tradendo le attese di reciprocità e fiducia.

*Figli e famiglia* sono l’espressione di una tradizione che vuole perpetuarsi secondo valori che sono patrimonio dell’identità. *Figli*, senza i quali non è più garantita la ri-produzione dell’azienda, venendo a mancare stabilità e continuità.

Sfugge il controllo di un mondo prima noto e che, oggi, con la *Cina* e il *fisco* che incalzano, assieme all’estraneità degli *extracomunitari*, minaccia l’idea di sviluppo, facendo esplodere il desiderio di tutela e la lamentela per quanto sentito come perduto. Siamo portati emozionalmente dentro a una convivenza sentita come difficile e poco gestibile.

Questo modello dello sviluppo rappresenta circa il 16% entro questa cultura, cui hanno contribuito maggiormente aziende con 4-5 addetti e dove l’età degli intervistati è nella fascia 50 anni e oltre.

#### *Ipotesi sul MC2 e proposte di azioni professionali*

Di fronte a questo atteggiamento passivo e spaventato, l’evocazione della preoccupazione ci fornisce una traccia di lavoro. Se non pensiamo di dover rispondere ad una domanda che metta in atto azioni volte a tranquillizzare coloro che agiscono entro questo modello culturale, rispetto ad una visione dello sviluppo in crisi, l’idea produttiva è di restituire loro imprenditivo l’iniziativa ad intervenire rispetto ai contesti dai quali, simbolicamente, si allontanano e/o si sentono buttati fuori.

Utilizzando la traccia della neo-emozione della preoccupazione, la professione psicologica individua come risorsa il recupero di una relazione con le istituzioni come la scuola, da cui ricominciare per ricostruire un rapporto che vada a fondarsi sull’individuazione e il perseguimento di obiettivi produttivi complementari e comuni.

Si tratta di rendere produttivo l'incontro fra scuola, che prepara gli studenti al mondo del lavoro, e impresa, che crea posti di lavoro, sviluppando nei giovani competenze tali che possano costituire una alternativa, anche strategica, alla trasmissione dell'azienda tout-court.

Infine sul tema dell'evasione dalle regole del gioco della convivenza si può lavorare entro la prevenzione delle molte dimensioni di anomia, evocate da questo modello, vedendo di volta in volta in rapporto a quale obiettivo produttivo fallisce la reciprocità dei rapporti con il mercato e le varie istituzioni coinvolte, alimentando il sentimento di persecutorietà che rende impotenti e poco propensi all'investimento perché diffidenti nei confronti dell'altro.

#### 4. Conclusioni e prospettive

Questa mappatura culturale è caratterizzata da 3 fattori che ci permettono di configurare una lettura d'insieme di questo contesto:

1. un primo fattore è quello orizzontale, ai cui poli troviamo collocati MC1 a destra e il MC3 a sinistra. È il fattore che abbiamo individuato come asse della *progettualità* che si declina fra lo *stare fermi in un quotidiano insoddisfacente ma conosciuto* (MC1) e il *procedere verso l'innovazione* (MC3);

2. un secondo fattore è quello verticale, ai cui poli si contrappongono il MC3 in alto e il MC4, in basso. È il fattore che abbiamo individuato come *influenzare e orientare il contesto* che si declina fra il *potere della tecnologia* (MC3) come adeguamento volto a una razionalizzazione produttiva centrata, appunto sulla tecnologia; e il potere del *carisma del leader* (MC4) tutto volto a una gestione familista delle relazioni interne;

3. infine un terzo fattore, che va immaginato come una retta che cada, perpendicolarmente, sul foglio piano, quello alle cui polarità troviamo il MC1 e il MC2. Abbiamo individuato in questo fattore un asse dell'*appartenenza*, ovvero il sentirsi parte, l'essere assieme, dentro una relazione di fiducia, che emerge come fortemente critica sia nel *rapporto con il cliente* (MC1) che nel *rapporto con le istituzioni* (MC2); dove si vive una incertezza preoccupata rispetto a diversi interlocutori che partecipano dello stesso processo di convivenza, senza essere vissuti come risorse. Entrambi, nella loro specificità segnalano la crisi inerente l'assenza di strumenti per fronteggiare una lettura e un'integrazione e partecipazione attiva dei processi di cambiamento.

Il riferimento ai fattori ci permette di leggere questa cultura locale come una risposta al cambiamento che ha messo in crisi i vecchi sistemi di appartenenza – dove linearità e reciprocità dei rapporti garantiva il profitto e sosteneva l'investimento – che dichiara una crisi della decisionalità.

I modelli culturali emersi sono dunque la segmentazione di questa cultura alle prese con la costruzione di nuovi criteri su cui fondare la decisione.

Secondo questo nuovo parametro di lettura, in questa cultura il MC1 e il MC2 denunciano il fallimento della collusione precipitando nella passività come risposta adattiva al cambiamento che disorienta, lamentando un funzionamento atteso e tradito dal nuovo e dall'estraneità.

Dall'altro lato il MC3 e il MC4 fronteggiano il cambiamento facendo appello a strategie vincenti sotto l'egida del mito tecnologico e della leadership forte.

Sulla scorta di questa prima indagine conoscitiva del contesto emozionale che organizza lo sviluppo del tessuto produttivo di questa regione, una competenza che lo psicologo può utilmente spendere è quella di ri-leggere il desiderio o la crisi di posizionamento della propria

azienda, secondo queste chiavi di lettura, con gli interlocutori che si sono mostrati interessati a saperne di più.

Una seconda azione che lo psicologo può intraprendere è quella di sostenere quei processi culturali che contribuiscono alla costruzione di nuove appartenenze su cui fondare l'investimento: sia nella formazione (come processo che integra il nuovo e le risorse, che siano umane o tecnologiche, nella propria organizzazione), che nella ricerca (come processo che sostiene la progettualità e la competenza innovativa di una azienda).

Una terza azione è quella di promuovere, presso le associazioni di categoria ad esempio, l'investimento in ulteriori livelli di segmentazione del mercato nelle sue dinamiche emozionali procedendo ad quantificazione degli stessi (fase ISO – Indicatori di Sviluppo Organizzativo) su base regionale.

## **Bibliografia e sitologia**

- Bolasco S. (1999). *Analisi Multidimensionali dei dati*. Carocci, Roma.
- Busacca B. (1990). *L'analisi del comportamento del consumatore. Sviluppi concettuali ed implicazioni di marketing. Scritti di Economia aziendale*. Egea, Milano.
- Carli R. (1990). Il processo di collusione nelle rappresentazioni sociali. Rivista in *Psicologia Clinica*, vol. 4 :282-296.
- Carli R. e Salvatore, S. (2001). *L'immagine della psicologia, una ricerca sulla popolazione del lazio*. Edizioni Kappa.
- Carli R. (2001). *Culture Giovanili*. Il Mulino.
- Carli R. e Paniccia R.M. (2002). *L'analisi emozionale del testo*. Franco Angeli.
- Carli R. e R.M.Paniccia (2004). *Analisi della domanda*.
- Carli R., Dolcetti F., Battisti N. (2004). L'Analisi Emozionale del Testo (AET): un caso di verifica nella formazione professionale. *Atti JADT* (reperibile in rete).
- Cipriani R. e Bolasco S. (1995). *Ricerca Qualitativa e Computer*. Franco Angeli, Milano.
- Dichter E. (1967). *Gli oggetti ci comprano*. Ferro Edizioni, Milano.
- Dogana F. (1976). *Psicopatologia dei consumi quotidiani*. Franco Angeli, Milano.
- Fabris G. (1995). *Consumatore e Mercato*. Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Granelli A. a cura di (2005). *Comunicare l'innovazione*. Il Sole 25 Ore S.p.A., Milano.
- Matte Blanco I. (1975). *L'inconscio come insieme infiniti*. Saggio sulla bi-logica, Einaudi, Torino.
- Mazzara M. (2002). *Metodi qualitativi in psicologia sociale*. Carocci, Roma.
- Mc Clelland D. (1985). *Human Motivation*. Glenview, Ill, Scott, Foresman and Co.
- Mc Cracker G. (1988). *Culture and Consumption : New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. University Press, Bloomington Indiana.
- Reinert M. (1993). Les mondes lexicaux et leur logique à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemers, in Cipriani R. e Bolasco S. (1995). *Ricerca Qualitativa e Computer*. Franco Angeli, Milano.
- March G., Simon H.A.(1958). *Organizations, New York, Wiley and Sons*. (trad.it. Teoria dell'organizzazione, 1966, edizioni di Comunità, Milano).
- Tversky A., Kahneman D. (1992). Advances in prospect theory: cumulative representation under uncertainty, *Journal of Risk and Uncertainty* 5 : 297-323.

[www.spsonline.it](http://www.spsonline.it)