

Corso di Laurea in INFERMIERISTICA – III anno

Sede: LEGNAGO

Psicologia dei gruppi

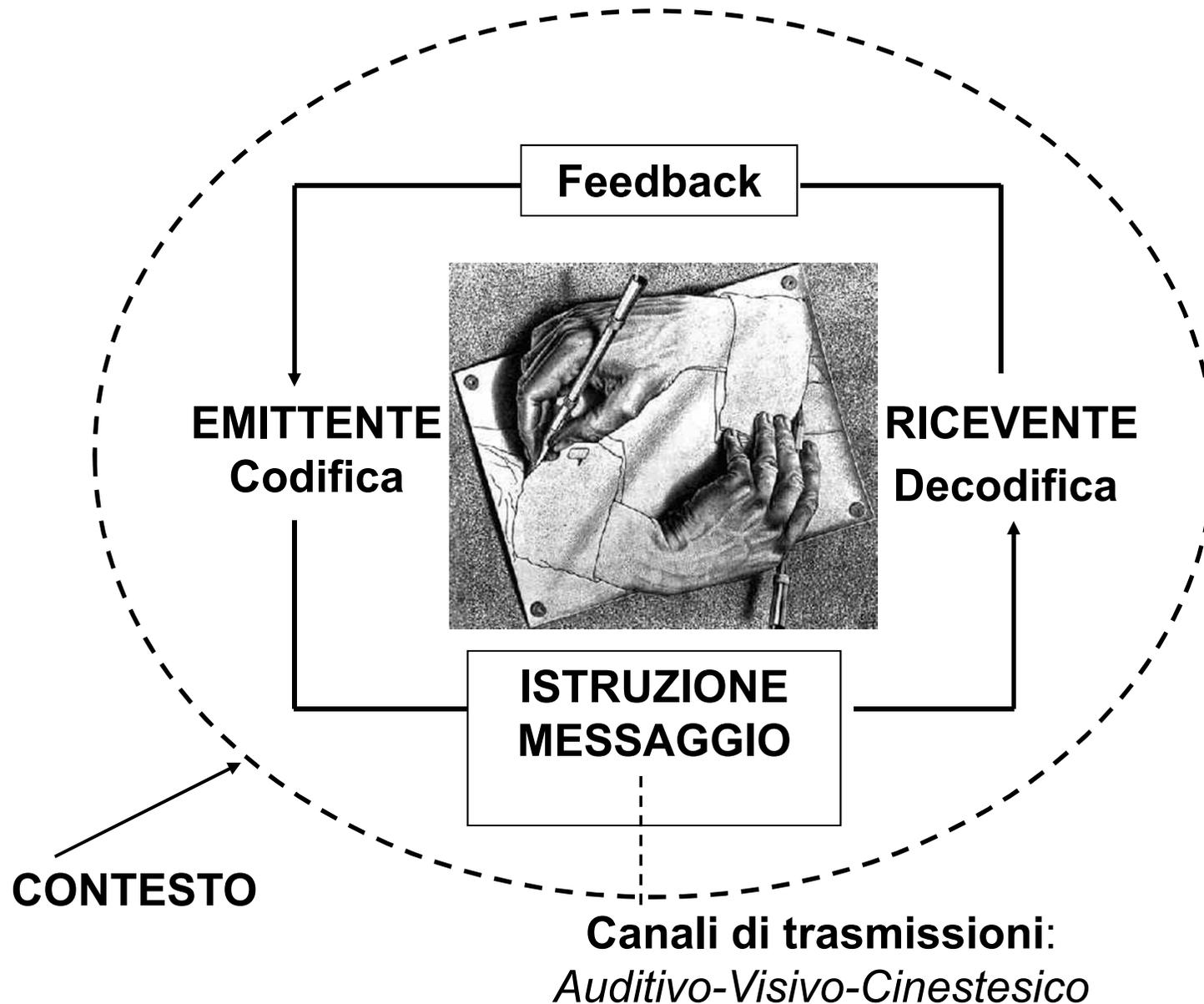
Anno Accademico 2014 – 2015

Elena Bonamini

LA COMUNICAZIONE

**per lavorare e stare bene in gruppo,
per gestire il conflitto in modo
costruttivo**

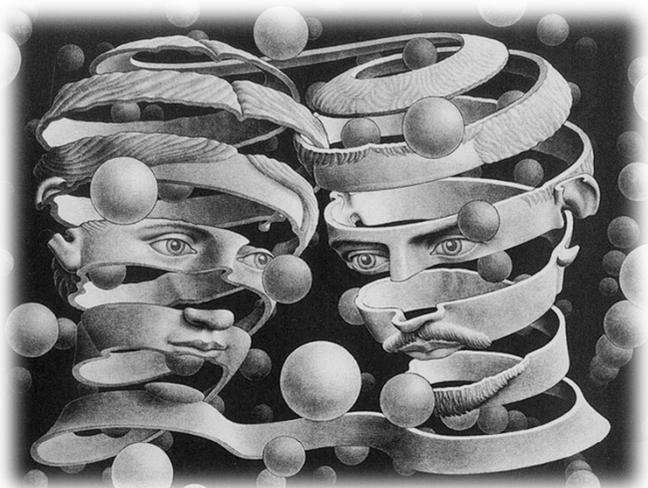
La comunicazione: sistema e processo



Pragmatica della comunicazione umana: studio di come la comunicazione influenza il comportamento, e viceversa (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1971)

» *E' impossibile non-comunicare*

» *Ogni comportamento è una comunicazione*



M. C. Escher - Bond of Union

- » Meccanismo grazie al quale le relazioni umane esistono e si sviluppano
- » **Processo di scambio e di influenzamento reciproco**
- » **“Sistema relazionale” a due:** i soggetti che stanno comunicando vengono visti e considerati come un “insieme”



La comunicazione è relazione

- » costruire forti relazioni interpersonali
- » sostegno reciproco
- » visione comune dell'organizzazione
- » strategie chiare su come raggiungere gli obiettivi del gruppo
- » fiducia nei risultati a lungo termine del gruppo

La relazione cooperativa e costruttiva:

Regole minime

- » **Consapevolezza di sé, dell'altro, del contesto**
- » **La diplomazia quotidiana** (Sennett, Insieme, 2012)
 - > Atteggiamento non direttivo (suggerire più che dare ordini)
 - > Uso delle 'formule dubitative'
 - > Conversazione **dialogica** (# da conversazione dialettica)

La relazione cooperativa e costruttiva:
Regole minime



(NOI NON CI PARLIAMO MAI...)

PIUTTOSTO CHE UN MONOLOGO CON TE
PREFERISCO UN DIALOGO CON ME STESSO.



Chiappori

Monologo ... in 2



Comunicazione 'dialettica'



- » Principio: *una cosa è ciò che è, solo per contrasto con ciò che non è*
- » Si basa su un gioco verbale di tesi e antitesi
- » Assomiglia spesso ad un duello verbale in cui vince il più forte
- » È dualistica: io/tu, prevalente di un gruppo che non prevede nelle proprie modalità di funzionamento, una interdipendenza reciproca (noi)



Comunicazione 'dialogica'



1. Eguale distribuzione dei diritti di comunicazione tra i vari interlocutori
2. Esclusione di ogni forma di coazione
3. Sincerità delle enunciazioni
4. Linguaggio come luogo di messa in comune di esperienze e vissuti (Habermas)



PERCHE'

- » Chiarire e risolvere il disaccordo
- » Confrontare le opinioni
- » Trovare una soluzione vantaggiosa per entrambi
- » Fornire insegnamenti per il futuro
- » Non lasciare residui emotivi
- » Consolidare il rapporto

COME

1. Preparazione
2. Descrizione (*cosa è successo: fatti, non giudizi*)
3. Espressione (*vissuti, sentimenti*)
4. Ascolto (*silenzio!*)
5. Proposta
6. Verifica (*che ne pensa?, è possibile?*)



La critica costruttiva

Forma di comunicazione in cui vengono fatte proposte e controproposte e si arriva ad una soluzione solo quando entrambe le parti sono d'accordo

Difficile da attuare perché spesso:

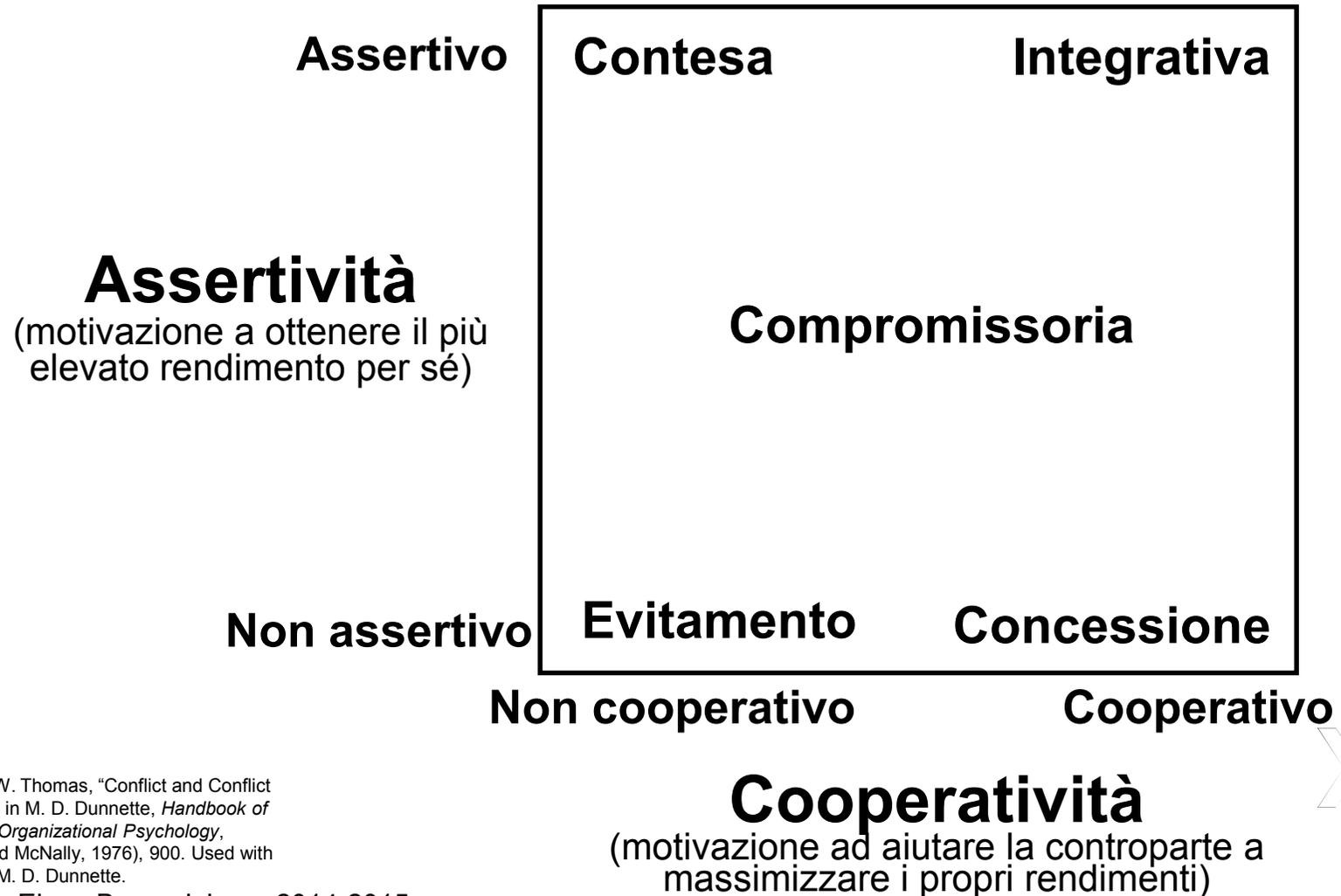
- » si ritiene che non ci sia una soluzione favorevole per entrambi le parti
- » l'atteggiamento è prevenuto e di sfiducia nei confronti dell'altro
- » Si pensa che le proposte dell'altro non meritino fiducia, o che siano false

La negoziazione



STRATEGIE NEGOZIALI E STILI COMUNICATIVI

Il modello motivazionale detto “*modello dei due interessi*” (Pruitt e Rubin, 1987)



SOURCE: K. W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), 900. Used with permission of M. D. Dunnette.

Elena Bonamini - aa 2014-2015

- » **Contesa:** lo stile comunicativo è caratterizzato da argomentazioni e suggestioni con finalità persuasive e manipolative, espressioni di minacce, dichiarazioni di irremovibilità, etc.
- » **Concessione:** lo stile comunicativo è caratterizzato da dichiarazioni di accettazione, rifiuto a esprimere i propri bisogni, affermazioni di intenzioni di arretramento, etc.
- » **Inazione o evitamento:** lo stile comunicativo è caratterizzato da affermazioni finalizzate a negare la necessità o l'urgenza del conflitto, formulazioni indirette ed evasive, etc.
- » **Integrativa:** lo stile comunicativo è caratterizzato da comunicazioni analitiche e conciliative.
- » **Compromissoria:** lo stile comunicativo è caratterizzato da appelli al raggiungimento veloce di un accordo, da inviti a raggiungere una posizione intermedia tra le richieste, etc.

STRATEGIE NEGOZIALI E STILI COMUNICATIVI



Il modello motivazionale detto “*modello dei due interessi*” (Pruitt e Rubin, 1987)

Approccio empatico

- » **rispecchiare** il comportamento non verbale, quello paraverbale e lo stile verbale
- » **ascolto attivo**: capacità di far sentire l'altro accettato e compreso, (per es. parafrasare quello che l'altro ha appena comunicato)

Porre domande è fra gli atti comunicativi più efficaci nel pilotare i processi attentivi e cognitivi degli individui.

- » I negoziatori efficaci dedicano circa il 20% del tempo alle domande

contribuisce a promuovere una più accurata e approfondita percezione reciproca e a ***creare un clima che facilita la creatività e il problem-solving***

Negoziazione: LO STILE GENERATIVO



Modello di approccio alla comprensione e soluzione di problemi

- » Obiettivi
- » Analizzare il problema (prerequisito)
- » Consentire il passaggio dallo spazio-problema allo spazio-obiettivo
- » Progettare un cambiamento

Il problem solving: il metodo SCORE



SINTOMI	Ciò che emerge nello spazio-problema; segnala il problema	PROBLEM FINDING
CAUSE	Ciò che sottende e mantiene il sintomo	PROBLEM FINDING
OBIETTIVI	Risultato desiderato	PROBLEM SOLVING
RISORSE	Ciò che rende possibile il raggiungimento del risultato desiderato	PROBLEM SOLVING
EFFETTI	Implicazioni derivanti dal raggiungimento dell'obiettivo	PROBLEM SOLVING

Il problem solving: il metodo SCORE

Elena Bonamini - aa 2014-2015



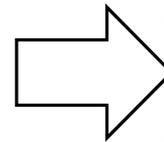
Comunicare per decidere e risolvere problemi nel gruppo di lavoro

gruppo
di lavoro
≠
gruppo



Gruppo di lavoro

Un gruppo di lavoro è un gruppo nel quale gli individui diversi condividono un comune scopo e nel quale compiti, responsabilità, capacità e conoscenze di ciascuno si integrano con quelle degli altri



» **Pluralità in integrazione attraverso l'interdipendenza**

- > Obiettivo organizzativo: raggiungere lo scopo
- > Ruoli dichiarati/formalizzati
- > Norme esplicite
- > Eterogeneità
- > Collaborazione/conflitto

Sistema aperto – eterofinalizzato
Centrato sul risultato

Gruppo di lavoro ≠ Gruppo



Il sistema gruppo

AMBIENTE

Processi ...

Fattori di entrata



Persone, bisogni individuali, valori, compiti, risorse, obiettivi

IO



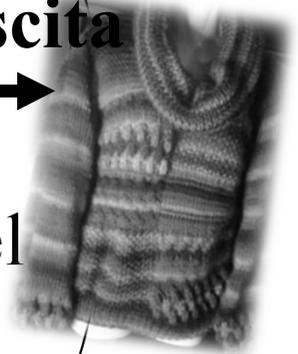
... di relazione e interazione reciproca

IO - TU

IO - GLI ALTRI

IO - GRUPPO

Fattori di uscita



Risultati del lavoro

NOI



PROCESSO

1. Progettare il risultato
2. Fare squadra
3. Sviluppare relazioni collaborative
4. Realizzare il risultato

METODO

» PROBLEM SOLVING

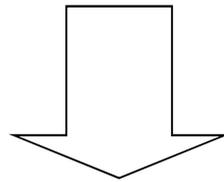
LAVORARE IN TEAM

Comunicare per decidere e risolvere problemi nel gruppo di lavoro

Modi, spazi, strutture e reti di comunicazione

Risultati

“le comunicazioni sono la trama, la causa e il riflesso della struttura interna del gruppo, collegando e determinando le relazioni interpersonali, le amicizie o le inimicizie, gli accordi o i disaccordi, la collaborazione o la competizione”



Tutti i processi di gruppo possono
essere studiati a partire dalle comunicazioni
scambiate
(Flament 1965)



La discussione
(Moscovici e Doise, 1991)

- » Rito di comunicazione che rafforza la coesione di gruppo
- » Le opinioni di uno si aggregano in una opinione collettiva
- » Rende possibile la partecipazione alla vita del gruppo
- » Strumento quotidiano e indispensabile

La conversazione
(Berger e Luckmann, 1966)

- » Veicolo di costruzione e preservazione della realtà soggettiva e intersoggettiva
- » Gli elementi dell'esperienza acquistano una collocazione precisa nella realtà

Il cuore della vita di gruppo



C'è modo e modo di comunicare ...

e ciò influenza la qualità e i risultati degli scambi

- > **Partecipazione consensuale:** le persone sono libere di esprimersi senza preoccuparsi di norme e vincoli
 - Maggior coinvolgimento
 - Riconoscimento ed espressione del conflitto
 - Maggior confusione

- > **Partecipazione normalizzata:** l'accesso alla discussione è regolato da norme e vincoli dettati dalla gerarchia
 - Scarso coinvolgimento
 - Elusione del conflitto
 - Scarsa creatività e decisioni scontate

Partecipare alla discussione



Disposizione degli interlocutori, accesso agli aspetti non verbali della comunicazione e partecipazione

- » Nella disposizione a cerchio il numero degli interventi è massimo nei confronti di chi sta di fronte (più visibile) e decresce regolarmente nei confronti di chi sta di fianco

(Steinzor, 1950)

Disposizione nello spazio e decisioni assunte dal gruppo sono correlate

- » La polarizzazione e il consenso delle persone rispetto ad una decisione è maggiore quando sono disposti faccia a faccia (Moscovici e Lécuyer, 1972)
- » Lo spazio circostante (auletta/anfiteatro) “crea” un’atmosfera che influenza le decisioni: il consenso è più estremo in uno spazio ristretto (atmosfera calda) (Lécuyer, 1974)

Spazio e comunicazione



- » **I membri di un gruppo** possono essere visti come i **nodi di una rete**, i cui legami tra di loro sono di comunicazione
- » A partire dalla II metà del XX sec., gli studi sulla comunicazione all'interno dei gruppi hanno evidenziato
 - > **l'importanza della struttura della rete sull'efficienza di un gruppo e sul livello di soddisfazione dei singoli**
 - > **Le possibilità di scambio e partecipazione legati alle varie posizioni nelle reti**

Reti e strutture di comunicazione



Rete di comunicazione

- » Insieme di canali di comunicazione, cioè delle **condizioni materiali** che consentono il passaggio di informazioni all'interno di un gruppo organizzato. Essa è una struttura a priori



Struttura di comunicazione

- » “Organizzazione degli **scambi reali** (*ndr così come sono avvenuti*) tra i membri del gruppo”. Insieme di comunicazioni effettivamente scambiate all'interno di un gruppo
 - > Distanza: numero di anelli di comunicazione necessari affinché un messaggio arrivi da una posizione ad un'altra con il percorso più breve (maggiore nella catena)
 - > Centralità: grado di centralizzazione, misura se il flusso è centralizzato su uno o distribuito tra tutti
 - > Misure considerate negli studi
 - Rapidità temporale
 - Precisione
 - Soddisfazione

(Flament – 1965, 1974)

La rete è una possibilità di comunicazione, la struttura è una realtà 

Bavelas (1950):
un modo per migliorare la
produttività dei gruppi è
quello di migliorarne il
sistema di comunicazione

Strutture di comunicazione/efficacia

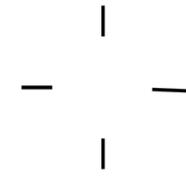
Leavitt (1951)

» **Catena**

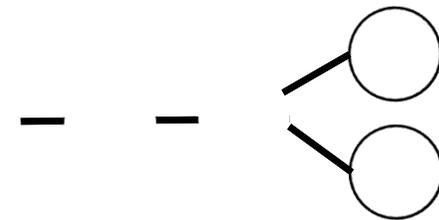


+

» **Ruota**



» **Y**



» **Cerchio**



Levitt (1951):

» **Ruota** (comunicazione centralizzata):

- > comunicazione più efficace, risoluzione rapida
- > maggior precisione
- > meno partecipazione, meno soddisfazione

» **Cerchio:**

- > richiede più tempo e maggior numero di messaggi (meno efficace)
- > si commettono più errori
- > più soddisfazione e meno disuguaglianze tra i membri

Shaw (1964):

» **Ruota**

- > la maggior efficacia si ottiene solo in compiti molto semplici
- > Nei compiti complessi
 - i tempi sono più lunghi
 - vi sono maggiori possibilità di errore
 - sovraccarico cognitivo del leader per eccesso di informazioni da gestire

Strutture di comunicazione/efficacia



DECISIONE

Determinazione deliberata e consapevole per effettuare una certa azione, scegliendo all'interno di una certa gamma di alternative possibili

processo continuo che riguarda le varie attività svolte dall'individuo e dal gruppo

DECIDERE: tentativo di combinare ed integrare le informazioni disponibili per scegliere uno dei differenti modi possibili di agire

NB: Il funzionamento di un gruppo può essere valutato dal modo in cui i suoi membri prendono decisioni

Nella **COMUNICAZIONE** sono in gioco dispositivi che consentono di passare dai progetti all'azione

La comunicazione come mezzo

- » per influenzare i fattori strutturali e gli aspetti contestuali sulle interazioni del gruppo
- » dà forma ai processi sottesi alla presa di decisione: media gli effetti della conoscenza, delle preferenze, delle caratteristiche del compito, etc., che influenzano la presa di decisione del gruppo

La comunicazione come fattore costitutivo della presa di decisione

- » 1. elaborazione, aumento, revisione di idee come effetto dello scambio
- » 2. partecipa in modo essenziale a definire la "realtà sociale" del gruppo

Decisione e comunicazione



- » La decisione collettiva favorisce la **convergenza simbolica** fra i membri del gruppo: rafforza una determinata visione del mondo e rinsalda un sentire emotivo comune
- » Gli scambi comunicativi comportano una maggiore assunzione di **responsabilità** nei confronti di quello che ciascun membro del gruppo afferma
- » La comunicazione comporta un **impegno psicologico** (verso sé e verso gli altri), a cui è difficile sottrarsi in seguito
- » Si ritiene che un gruppo possa **decidere meglio** dei singoli individui
 - > più cervelli funzionano meglio di 1
 - > mettendo insieme “l’esperienza” di molti si possono evitare o ridurre i rischi di decisioni sbagliate

Decidere in gruppo: PERCHÉ



Fase 1: i membri del gruppo devono prima informarsi delle idee e delle opinioni degli altri riguardo all'argomento su cui si deve decidere.

Fase 2: Si applicano le *regole delle decisioni sociali*:

- > *“la maggioranza vince”* favorisce una decisione qualsiasi purché sostenuta dalla maggioranza. La discussione serve solo a rafforzare l'idea iniziale e più popolare, senza tener conto delle obiezioni della minoranza.
- > *“la ragione/verità vince”* tende a suggerire che la decisione viene accettata se la sua correttezza (cioè la sua validità) è riconosciuta da un alto numero di membri del gruppo
- > *la “prima proposta alternativa”* prevede che si adotti la prima proposta alternativa emersa dalla discussione

La ricerca socio-psicologica mostra che queste regole molto semplici guidano e danno origine anche alle più complesse decisioni di gruppo (Stasser et al., 1989) anche se non funzionano sempre

Decidere in gruppo: COME

Le **decisioni collettive** sono, in media, più arrischiate di quelle prese individualmente

Polarizzazione verso il rischio: spostamento della decisione collettiva verso una posizione estrema di una determinata dimensione psicologica, a seguito dei processi di comunicazione e discussione che sono avvenuti entro il gruppo

Fattori

- » 1. la *discussione* permette di individuare nuovi argomenti che orientano i membri del gruppo verso un certo estremo; può innescare il cosiddetto “**pensiero di gruppo**” (*groupthink*)
- » 2. esaltazione di *divergenza* iniziale nel corso della discussione (**polarizzazione** = accentuazione di una tendenza latente già presente nella maggioranza dei membri di un gruppo, palesata attraverso gli scambi comunicativi)
- » 3. *impegno* da parte dei membri del gruppo nell'interazione e nella comunicazione reciproca

Decidere in gruppo: rischi



Cosa succede quando nei gruppi il conflitto è totalmente assente?

Analisi di decisioni “disastrose” prese da gruppi di esperti: es., il tentativo americano di invadere Cuba nel 1961

» Caratteristiche del processo decisionale:

- > Forte coesione di gruppo
- > Isolamento del gruppo rispetto a informazioni esterne
- > Pressione a decidere in tempi brevissimi
- > Quasi sempre, presenza di un leader molto direttivo

» Conseguenze:

- > Forti pressioni alla ricerca dell'accordo
- > Autocensura
- > Fiducia nella “moralità interna” del gruppo
- > Percezione di unanimità
- > Decisione disastrosa

Decidere in gruppo: rischi



- » Chiedere a ogni membro del gruppo di fare valutazioni critiche
- » Il leader deve evitare di dare la propria opinione prima della decisione del gruppo
- » Creare diversi gruppi che lavorano simultaneamente
- » Designare un avvocato del diavolo
- » Valutare attentamente la competizione
- » Dopo aver raggiunto il consenso, incoraggiare a ripensare alla posizione presa

Prevenire il *Groupthink*



Elementi fondamentali:

- » Lo stile di leadership– la gerarchia
- » Il livello di coesione
- » La ricerca di informazioni esterne
- » Grado di implicazione
- » Contesto di valori in cui il gruppo è inserito

Confronto e partecipazione attiva di tutti possono favorire delle decisioni migliori

Decidere bene



- » Non è possibile lasciare tutto nelle mani di un unico individuo:
 - > carico cognitivo/emotivo
 - > tutti devono dire la propria idea (valori democratici di partecipazione)

- » Le differenze di opinioni sono naturali, bisogna cercarle, provarle coinvolgendo tutti

- » Le tecniche che riducono il conflitto sono da evitare (medie, voti di maggioranza, regole di procedura, tempi imposti etc..)
 - > Il disaccordo/i diversi punti di vista aiutano il gruppo a prendere decisioni più accurate (più informazioni), si aumenta la possibilità di richiamare e attivare valori nuovi e soluzioni “impensate”
 - > Possibile innovazione portata dalla minoranza/divergenza: superare stereotipi
 - > Tutti possono e devono difendere il proprio punto di vista (no cedere a compromessi per evitare il conflitto); attenzione quando si arriva troppo velocemente ad un consenso

- » Evitare il ricorso a stereotipi e a soluzioni ‘prefabbricate’

- » Può essere utile dedicare del tempo a riflettere su come si vuole procedere

... decidere meglio



Teoria dei processi e della produttività di gruppo

(Steiner, 1972)

La prestazione di un gruppo dipende da **3 fattori**:

- 1) Richieste del compito (I compiti non sono tutti uguali...)
- 2) Risorse del gruppo che devono essere confrontate con le richieste del compito
 - » lo scenario *ideale* (corrispondenza perfetta risorse/compito) definisce la **produttività potenziale** massima del gruppo
- 3) Processo di interazione
 - » La **produttività effettiva** del gruppo di solito non raggiunge la produttività potenziale perché i gruppi raramente sono in grado di utilizzare completamente le loro risorse

La produttività di gruppo



Teoria dei processi e della produttività di gruppo

(Steiner, 1972)

Il **modello** è espresso dalla equazione:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Produttività} \\ \text{EFFETTIVA} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{Produttività} \\ \text{potenziale} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{l} \text{Perdite per} \\ \text{processi} \\ \text{'difettosi' (} \textit{faulty} \text{)} \end{array}}$$

Produttività potenziale: si riferisce alla performance migliore che un team possa realizzare, potendo contare sulle abilità, sulle conoscenze e capacità (*skill*) dei membri, tenendo conto delle difficoltà e delle richieste del compito

La produttività di gruppo



Teoria dei processi e della produttività di gruppo (Steiner, 1972)

Le **abilità individuali** dei singoli rappresentano la **risorsa più importante** dei team

- » un team composto da ottimi atleti ha anche ottime probabilità di ottenere successi, ma la **produttività effettiva** non coincide sempre con la **produttività potenziale**
- » solo quando un team utilizza **in modo efficace** le proprie risorse disponibili per soddisfare le richieste del compito, allora la sua **produttività effettiva** si avvicina a quella **potenziale**

La produttività di gruppo



Processi difettosi che impediscono al gruppo di sfruttare al massimo le sue capacità

- » **Problemi di coordinazione** degli sforzi (es. tiro alla fune, brainstorming: non si può parlare tutti insieme e la produzione delle idee è rallentata)
- » Processi di **controllo sociale** di individui che tendono ad uniformare le loro risposte al gruppo
- » Presenza di **esperti e valutatori**
- » Tendenza dell'individuo ad **impegnarsi meno nel gruppo** rispetto a quando lavora singolarmente (*Ringelmann effect*-esperimento della fune di Ringelmann *et Al*, 1974)

La produttività di gruppo



Gruppo di lavoro:

Indicatori di efficacia

- » Chiarezza di obiettivi
- » Chiarezza di confini nell'espletamento di ruoli, compiti e funzioni
- » Comunicazione fluida e aperta
- » Decisioni partecipate e per consenso
- » Valorizzazione dei talenti di ciascuno
- » Verifica sistematica
- » Uso costruttivo del conflitto
- » Rete consolidata di supporto reciproco
- » Conseguimento di risultati soddisfacenti
- » Bassi livelli di turnover e di assenteismo



Gruppo di lavoro:

Indicatori di inefficienza

- » Comunicazione cauta o difensiva
- » Comunicazione formale o strutturata
- » Mancanza di disaccordo
- » Incapacità di condividere le informazioni
- » Mancanza di feedback individuale
- » Scarsità di incontri
- » Decisioni prive di consenso
- » Critica
- » Conflitti ricorrenti



Gruppo di lavoro:

Indicatori di inefficienza

- » Mete non chiare/irrealistiche
- » Scarso impegno
- » Incapacità di utilizzare le risorse del gruppo
- » Valutazione delle performance del gruppo basata su opinioni personali
- » Competitività
- » Conformità
- » Misconoscimento del lavoro o del ruolo
- » Scarsa fiducia negli altri



... e adesso:
**BUONO
STUDIO!**

Elena Bonamini - aa 2014-2015

