



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
CATANIA
Dipartimento dei Processi Formativi
Cattedra di *Psicologia Sociale*
(Prof. Orazio Licciardello)

Dinamica di gruppo e gestione dei conflitti

Corso Formazione-Personale-Università degli Studi di Catania
Villa Citelli, 5-6-12, Luglio 2011

Indice

1. La centralità della comunicazione

2. La leadership: stile – modelli – capacità fondamentali del leader

3. I conflitti e la negoziazione

4. La gestione delle riunioni: procedure e obiettivi

1.La centralità della comunicazione

1.1.Aspetti psicologici di base

1.2.e scambi relazionali

1.3.Processi di comunicazione

1.4.e ruoli sociali

1.5.Dimensioni personali:

1.5.1. Interpretazione del ruolo

1.5.2. Problematiche del “saper essere”

3

1.1.Aspetti psicologici di base

Asch: Relazioni umane e rappresentazioni psicologiche

“ [...] Il fatto di maggiore importanza circa le interazioni umane è che esse sono avvenimenti *rappresentati psicologicamente* in ciascuno dei partecipanti.

Nel nostro rapporto con un oggetto, la percezione, l'ideazione ed il sentimento si trovano da una sola parte, nei rapporti tra persone questi processi sono da ambo le parti ed in rapporto di dipendenza gli uni con gli altri.

[...] l'interazione più propriamente umana è soprattutto attività psicologica in risposta a quella degli altri.

Noi ci influenziamo l'un l'altro a mezzo di emozioni e di pensieri che si pongono in correlazione con le emozioni ed i pensieri degli altri” (S.Asch, 1952 [1954, p.150])

1.2. e scambi relazionali

Bateson: caratteri individuali Vs relazioni tra persone

“Quando abbiamo modo di descrivere i singoli essere umani, sia lo scienziato sia il profano fanno comunemente ricorso ad aggettivi che riguardano il «carattere».

Si dice che il Sig. Rossi è dipendente, ostile, pazzo, pignolo, esibizionista, narcisista, passivo, emulatore, energico, audace, codardo, fatalista, arguto, giocondo, astuto, ottimista, perfezionista, negligente, diligente, e così via.

[...] i precedenti aggettivi, che vorrebbero descrivere caratteri individuali, in realtà non sono strettamente applicabili all'individuo, ma descrivono, piuttosto, scambi tra l'individuo e l'ambiente materiale e umano che lo circonda.

Nessun uomo è «ingegnoso» o «dipendente» o «fatalista» nel vuoto. Una sua caratteristica, qualunque essa sia, non è propriamente sua, ma piuttosto di ciò che avviene tra lui e qualcos'altro (o qualcun altro)” (G.Bateson, 1964 [1972, pp.324/326])

1.3. Processi di comunicazione

Numerico/Verbale

=parola, scritta o detta; alfabeto braille; codice morse, etc

Codice Analogico: mimica, gestualità, postura, tono, stile, eloquio, contatto oculare, silenzi, etc.

= può essere usato anche da solo

= sfugge al nostro controllo/consapevolezza

= concorre a definire il significato del messaggio verbale

= range semantico molto ampio: ambiguità e rischio di malintesi

La Meta-Comunicazione: qualifica il messaggio

= l'interazione tra codici (e nell'ambito dell'analogico)

=il sorriso: quale significato?

Il comportamento è sempre comunicazione

1.4. ... e ruoli sociali

Livello di contenuto: “ciò che dico”

Livello di relazione: “come lo dico”

- = come mi pongo rispetto al mio interlocutore
- = cosa penso di lui
- = come mi considero rispetto a lui
- = quale ruolo/status mi/gli attribuisco

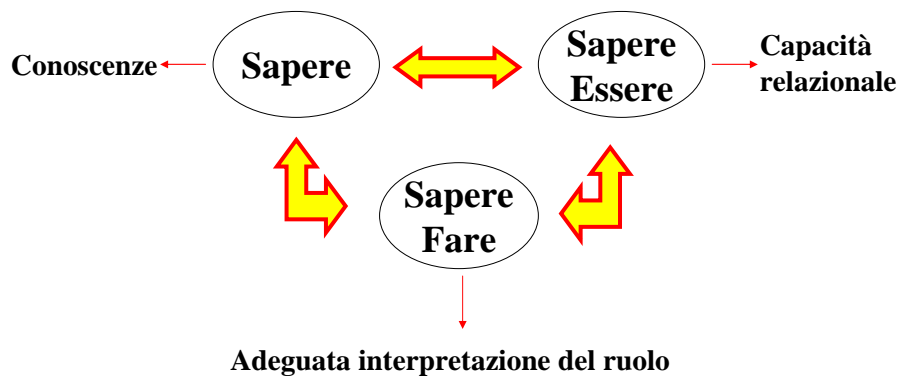
Punteggiatura della comunicazione

- =accettazione Vs ridefinizione del ruolo/status
- =dinamica e qualità della relazione

7

1.5.1. Interpretazione del ruolo

Ruolo professionale-competenze/capacità



8

1.5.2. Problematiche del “saper essere” (*Johary's Window*)

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ E DINAMICA INTERAZIONALE

| | Noto a sè | Ignoto a sè |
|-------------------|---|----------------------------|
| Noto agli altri | Q1 Aperto (Pubblico) | Q2 Cieco |
| Ignoto agli altri | Q3 Privato (Nascosto) | Q4 Ignoto |

•Apertura sul mondo (Area 1)

- accesso alle risorse profonde
- capacità di tollerare l'angoscia di fronte al “nuovo”
- accettazione delle differenze negli altri (e in se stessi)
- disponibilità (psicologica) per tutti i generi di esperienze

2.La leadership

2.1.Setting «in» gruppo e cultura di coppia

Tensione al potere “sugli altri”

2.2.Setting «di» gruppo, cultura di gruppo

Tensione al potere “con”/ “per” gli altri

2.3.La leadership trasformativa

Trasformare i collaboratori in leader (Bennis e Nanus 1985)

2.4.Il leader efficace: caratteristiche

2.1. Setting “in” gruppo e cultura di coppia

Cultura “di coppia” e potere a “somma costante”

Obbedienza/esecutività Vs autonomia/cooperazione

Quantità Vs qualità

Reiterazione Vs innovazione/creatività

Rigidità di sistema Vs flessibilità

Cambiamento-1° Vs cambiamento-2°

Identità difensiva: *Idem* Vs *authos*

Capro espiatorio e fenomeni di mobbing

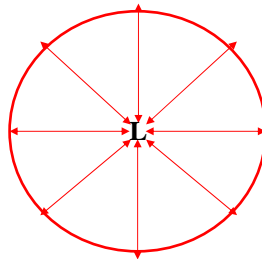


**CENTRATO SUL
LEADER**

IL CLIMA

11

Centrato sul *Leader*

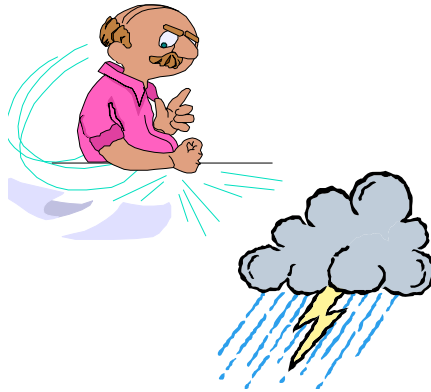


- **Leader centro di ogni relazione: coppie**
- **Relazioni (biunivoche) asimmetriche: autoritarismo**
- **Relazioni tra membri= disconferma per il *leader***

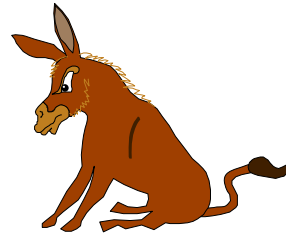
12

Il clima (Pensare "per" gli altri)

Autoritarismo



Dipendenza/
Controdipendenza



Fallimento- Insoddisfazione-Burn out

2.2. Setting «di» gruppo, cultura di gruppo

• Condizioni

- numero e setting (⇒)
- interdipendenza (⇒)

• Caratteristiche

• Cultura e attività "di" gruppo

- Leadership circolante
- Potere a somma variabile
- Cambiamento come valore
- Conflitto come fisiologia

• Dinamica dell'interdipendenza

- Assenso/dissenso relativo al contenuto
- Rilevanza del ruolo e non dello status



IL CLIMA

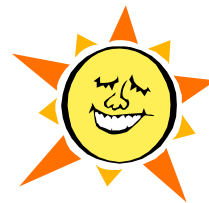
Il clima (Pensare "con" gli altri)



Co-operazione



Ideazione



Soddisfazione

15

2.3. La leadership trasformazionale

Nell'organizzazione patriarcale/tradizionale

↓
Prevalenza dello
Status



Nell'organizzazione ad alta turbolenza

↓
Interpretazione
del Ruolo



La leadership trasformazionale-I

"La trasformazione da 'capo' gerarchico a leader, capace di orientare collaboratori e colleghi, di farli lavorare assieme, di promuovere e affrontare con loro il cambiamento, di motivarli di far loro vedere nuovi obiettivi verso cui tendere, di introdurre nella prassi operativa valori e modelli coinvolgenti" (Poli, in Bass e Avolio 1994 [1996, p.10]).

La *leadership* non è strettamente funzione dello status ma della capacità di interpretare il ruolo:

"Se la persona su cui il leader esercita la propria influenza si trova a livelli più alti nell'organizzazione, il *follower* (collaboratore o seguace, n.d.r.) è il capo stesso del leader" (Bass e Avolio, cit. p.17).

17

La leadership trasformazionale-II

"[...]durante le fasi iniziali della formazione del gruppo, il leader faciliterà lo sviluppo della comunicazione e la fiducia [...]"

dovrà dimostrare considerazione individualizzata per assicurarsi che tutti coloro che desiderano essere coinvolti e che vogliono partecipare al processo di sviluppo della comunicazione possano effettivamente farlo.

In seguito il leader può diventare intellettualmente più stimolante per incoraggiare la presentazione di soluzioni creative e per andare al di là dei confini e delle norme creati dal team stesso, e ormai superati. [...]"

I leader trasformazionali incoraggiano la creazione di nuovi metodi e procedure per un più efficace raggiungimento degli obiettivi del gruppo" (Ibidem,p.83).

Quando "[...]il gruppo ha raggiunto la piena maturazione e opera con efficacia e in accordo con le norme stabilite, utilizzando al meglio le risorse umane e materiali a disposizione [...] si valorizza il lavoro in team e il gruppo è interdipendente, flessibile ed in grado di affrontare efficacemente le sfide di ordine superiore" (Ibidem, p.82).

18

La leadership trasformativa-III

La leadership trasformativa indiretta

Il modello a cascata:

“I livelli progressivamente inferiori di management si modellano sul comportamento dei leader” (Yammarino, in Bass e Avolio 1994 [1996, p.53])

Il modello a *bypass*:

“I comportamenti di leadership di un leader riconosciuto influenzano collaboratori non diretti --e questa è leadership indiretta-- senza passare attraverso i suoi subordinati diretti”

(Yammarino, in Bass e Avolio 1994 [1996, p.56])

19

La leadership trasformativa-IV

Le quattro I (Bass e Avolio 1994 [1996, pp.17/18])

1-Influenza Idealizzante:

Ottenere fiducia e costituire un modello di ruolo con cui i collaboratori possano identificarsi: considerare le necessità degli altri superiori alle proprie, non usare il potere per fini personali, condividere i rischi con i collaboratori;

2-Motivazione Ispirazionale:

Coinvolgere i collaboratori nell'elaborazione di progetti sfidanti, impegnarsi verso obiettivi condivisi;

3-Stimolazione Intellettuale:

Stimolare all'innovazione ed alla creatività; mettere in discussione le credenze e abitudini consolidate; ridefinire i problemi vecchi; incoraggiare verso nuovi approcci; non censurare le idee solo perché diverse da quelle del *leader*, non criticare pubblicamente gli sbagli;

4-Considerazione Individuale:

Attenti alle esigenze di successo dei collaboratori; svilupparne il potenziale a livelli sempre più elevati; riconoscere i bisogni e desideri individuali; incoraggiare lo scambio della comunicazione; personalizzare le interazioni; delegare e monitorare; *management by walking around*

20

2.4. Il leader idealmente efficace: caratteristiche

(Stodgill 1974; Blanchard ed Hersey 1982; Driskell *et alii* 1987; Kets de Vries 1993; Becciu e Colasanti 1997).

I-Cognitive: capacità di analizzare i dati relativi alla situazione, fare anticipazioni funzionali ai cambiamenti, individuare con prontezza, apertura e creatività i nodi problematici e le possibili soluzioni alternative;

II-Socio-relazionali: disponibilità a contribuire all'efficienza, a cogliere i bisogni e la disponibilità dei singoli al fine di ottimizzare le risorse (Yukl 1981); capacità di metacomunicare e di decentramento cognitivo ed empatico, accettazione della diversità, accettazione degli oneri del ruolo, senza l'esigenza di far valere la propria autorità e senza perseguire l'autoaffermazione (Ansbacher e Ansbacher 1978).

III-Socio-emotivo: maturità affettiva: capacità di comprendere i propri vissuti, non subire le proprie emozioni, differire la soddisfazione dei propri bisogni, agire per un clima di reciprocità (Argyris 1973; Blanchard ed Hersey 1982; Reece e Brandt 1984), tollerare frustrazioni e ambiguità (Egan 1985), evitare la comunicazione anche indiretta di aggressività (Luft 1968).

21

3. I conflitti e la negoziazione

3.1. Il conflitto come fenomeno fisiologico

3.2. Conflitto e creatività: ruolo della leadership

3.2. Tutela del conflitto

3.4. Emergenza conflitti intra-organizzativi: effetti positivi

3.5. Modello di conflitto: interessi divergenti/risorse scarse

3.6. Il problema della "deprivazione relativa"

3.7. Modello negoziazione: relazione, comunicazione, creatività

3.8. L'esigenza di flessibilità

3.9. L'individuazione del vero interlocutore

22

3.1. Il conflitto come fenomeno fisiologico

Come scrivono Spaltro e De Vito Piscicelli,

“Il conflitto non è una malattia misteriosa di cui non si conosce la causa, ma è un processo fisiologico che, se non viene regolato, può diventare malattia” (1990, p.23).

"Ogni situazione lavorativa è di necessità conflittuale ... Il conflitto è una qualità umana come il mangiare, il bere il camminare ed il comunicare, solo che ci si riferisce non ad una qualità individuale, ma ad una qualità relazionale.

E, soprattutto, il conflitto non è una patologia relazionale, ma è la relazione in se stessa” (Ibidem, p.111).

23

3.2. Conflitto e creatività: ruolo della *leadership*

Abric (1984), stretto rapporto tra:

- funzionalità della *leadership* nell'utilizzazione delle risorse potenziali del gruppo,
- il clima socio-affettivo che ne deriva e che alla stessa si correla,
- la dinamica cognitiva ed i livelli di creatività possibili.

“[...] l'eterogeneità del gruppo favorisce la creatività nella misura in cui i conflitti socio-cognitivi sono presi in considerazione e regolati in ordine alla situazione” (Ibidem p. 187);

“I risultati dimostrano chiaramente che la gestione diretta del conflitto da parte del gruppo porta, da una parte, a una migliore gestione globale dei problemi e, dall'altra, alla scoperta di idee nuove e originali circa l'utilizzazione degli oggetti” (Ibidem p. 187).

24

3.3.Tutela del conflitto

“Molte compagnie adottano deliberatamente delle procedure che proteggano le idee ‘balzane’, così che la ‘fase conflittuale’ serva a tenere queste ultime sul filo del rasoio”, cioè perché tale idee possono risultare fecondamente produttive”. (Smith e Mackie 1995 [1998, p.483])

Soppressione del conflitto: effetti negativi

(De Dreu e De Vries 1993)

- riduzione creatività individuale e di gruppo;
- abbassamento qualità e forza delle decisioni collettive;
- inibizione di intraprendenza, sviluppo e innovazione;
- deterioramento di processi comunicativi e benessere relazionale

25

3.4.Emergenza conflitti intra-organizzativi: effetti positivi

(Putnam 1994)

- stimola cooperazione;
- limita “tradimenti”;
- sprona all’impegno;
- rafforza identità comune;
- attiva più alti livelli di comunicazione, comprensione, consenso

Problema: quale tipo di conflitto?

- Contenuto Vs relazione: inter-dipendenza Vs contro-dipendenza
- La metafora della “torta” ed il “sentimento del potere”: somma costante Vs somma variabile

26

3.5. Modello di conflitto: interessi divergenti/risorse scarse

(Pietroni e Rumiatì 2004, p.8)

| | | Risorse scarse | |
|--------------------------------|---------------|---|--|
| | | Tipo Cognitivo (1) | Tipo Emotivo (2) |
| Interessi della controparte | Legittimi (≡) | Conflitto generativo (funzionale) | Conflitto affettivo |
| | Illegittimi | Conflitto normativo | Conflitto degenerativo (disfunzionale) |

1) **Elementi tangibili** e misurabili (tempi, denaro, procedure, suddivisione spazi, carichi di lavoro, etc).
Argomentazioni logico/razionali, fondate su "dati oggettivi"

2) **Elementi espressivi**, di tipo simbolico e psicosociale (principi, sistemi di valori, identità personale e di gruppo immagine, etc.);

-**Sentimenti negativi** e disfunzionali (rabbia, frustrazione, sospetto, umiliazione, sensi di colpa); **attacco** alle risorse psicologiche della controparte

3.6. Deprivazione relativa-I

-Lo scontento non è una condizione assoluta ma è sempre relativa a qualche norma che stabilisce ciò che viene ritenuto accettabile: consiste in uno scarto tra le aspettative (gli *standard* a cui si crede di avere diritto) ed i risultati (Orwell 1962)

-Esistono due forme di deprivazione relativa, entrambi importanti nel determinare, anche se in modi diversi, i comportamenti degli individui (Walker e Mann 1987)

-Deprivazione "egoistica": scarto tra le aspettative ed i risultati personali (Gurr 1970)

-Deprivazione "fraternalistica": sensazione che il proprio *ingroup* sia deprivato rispetto ad un ideale desiderato (ad es., coloro che capeggiano le rivolte spesso non sono affatto oggettivamente deprivati, sul piano personale) (Runciman 1966)

3.6.Deprivazione relativa-II

-La deprivazione relativa, quindi, indica che:

-Gli individui diventano frustrati e scontenti quando pensano di essere deprivati e non necessariamente quando lo sono (Berkowitz 1966)

-I vissuti di deprivazione relativa si riverberano sulla dinamica *ingroup/outgroup*: la deprivazione relativa si verifica più spesso nei gruppi dominanti che percepiscono come più favoriti socialmente i gruppi sociali meno favoriti (ad es., gli americani di razza bianca di orientamento razzista presentano sentimenti di deprivazione relativa verso i negri come gruppo: Vanneman e Pettigrew: 1972; in Italia cfr. il fenomeno Lega ed i sentimenti su cui fa leva Bossi, etc.)

29

3.6.Deprivazione relativa-III

-La presenza di sentimenti deprivazione relativa, però, dipende :

-dal tipo di gruppi che si scelgono come confronto, ovvero da ciò che si cerca nel confronto (bicchiere “mezzo pieno” Vs “mezzo vuoto”);

-dal modo in cui ci si pone nel confronto: capacità nel sostenere il confronto (gestire più che agitare il conflitto, etc.)

-dalla capacità di confrontarsi nel gruppo piuttosto che subirne la pressione (autonomia critica Vs conformismo)

30

3.7. Modello negoziazione: relazione, comunicazione, creatività

(Pietroni e Rumiati 2004, p.114)



31

3.8. L'esigenza di flessibilità-I

Un quadro mentale rigidamente predeterminato

Rende prevedibili (per l'interlocutore) le proprie mosse, il proprio schema mentale, diventando possibile causa di vulnerabilità (⇒)

Impedisce di capire le intenzioni e le mosse dell'altro

Ostacola la possibilità di reagire istantaneamente all'inaspettato

Come spiegò Napoleone ad un avversario che aveva più volte sconfitto
"Voi prendete le vostre disposizioni il giorno antecedente alla battaglia, quando non conoscete ancora affatto i movimenti dell'avversario, ma soltanto il vostro terreno"^[1]

[1] Tratto da: E. Ludwig, (1929), *Napoleone*, Mondadori, Milano, p.29

32

Rigidità, prevedibilità, rischio

“L’esempio più efficace contro la rigidità dei valori è quello della vecchia trappola indiana per le scimmie.

La trappola consiste in una noce di cocco svuotata e legata ad uno steccato con un catena.

La noce di cocco contiene del riso che si può prendere attraverso un buco.

L’apertura è grande quanto basta perché entri la mano della scimmia, ma è troppo piccola perché ne esca con il pugno pieno di riso.

La scimmia entra la mano e si trova intrappolata – esclusivamente a causa della rigidità dei suoi valori.

Non riesce a cambiare il valore del riso.

Non riesce a vedere che la libertà senza riso vale di più della cattura con”.

-Pirsig R., (1974), *Lo Zen e l’arte della manutenzione della motocicletta*, Adelphi, Milano, 1990, p.301)

33

3.8.Esigenza di flessibilità-II

Una persona flessibile

Può adeguarsi alle mosse dell’avversario

Può sfruttare la rigidità dell’avversario, prevedendo le mosse che farà e agendo in modo da portarlo su un terreno di confronto non previsto al quale l’altro avrà difficoltà ad adattarsi

Riesce facilmente a “ristrutturare il campo”

-l’Ufficiale incaricato di far sgomberare la piazza durante la rivoluzione francese: “*canaille*” Vs “cittadini” (Watzlawick)

-Tom Sawyer e la pittura dello steccato: punizione Vs lavoro di merito (Mark Twain)

34

3.9.L'individuazione del vero interlocutore

L'interlocutore vero è chi ha il potere di decidere

In un gruppo:

la leadership reale può non coincidere con quella formale;

l'analisi della comunicazione analogica costituisce lo strumento fondamentale per acquisire informazioni utili a capire il vero *status* dell'interlocutore.

35

4.La gestione delle riunioni: procedure e obiettivi

36

La gestione delle riunioni-I

1-Gli obiettivi:

- espliciti/formali Vs
- impliciti: *need for power* (McClelland 1964);

2-I contesti

-**Gruppi macro**, partecipazione “formale”: il leader “vende” la propria idea; partecipanti come uditorio; decisioni pre-costituite (dal leader o in sede di Commissioni di lavoro)

-**Gruppi micro**: il tipo di leadership ed il clima, i tempi disponibili e la qualità degli “oggetti” in discussione possono caratterizzare il gruppo come “risorsa” (possibili diversi livelli di *Participative Management*)

37

La gestione delle riunioni-II

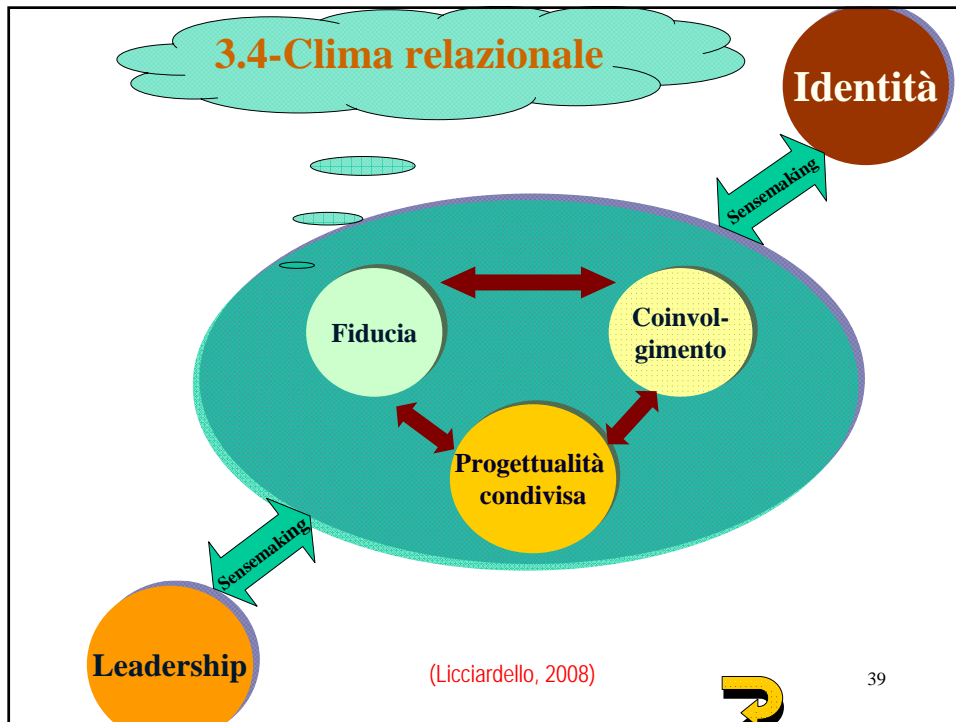
3-Le decisioni a maggioranza-effetti:

- sulla qualità dei climi relazionali
- sull'efficacia operativa
- sul *Sensemaking* (Weick 1995 [1997, p.19])

4-Cooperazione, benessere:

-Nelle organizzazioni di servizio, livelli di *burn-out* inversamente correlati ai livelli di soddisfazione per la qualità dei rapporti di cooperazione

38



Testi di riferimento per gli argomenti trattati

Orazio Licciardello (2001) *Il piccolo gruppo psicologico. Teoria e applicazioni*, Franco Angeli Ed., Milano.

Pietroni D., Rumiati R. (2004), *Negoziare*, Raffaello Cortina Ed., Milano.

Trentini G. (1997), *Oltre il potere: Discorso sulla leadership*, Angeli., Milano

40