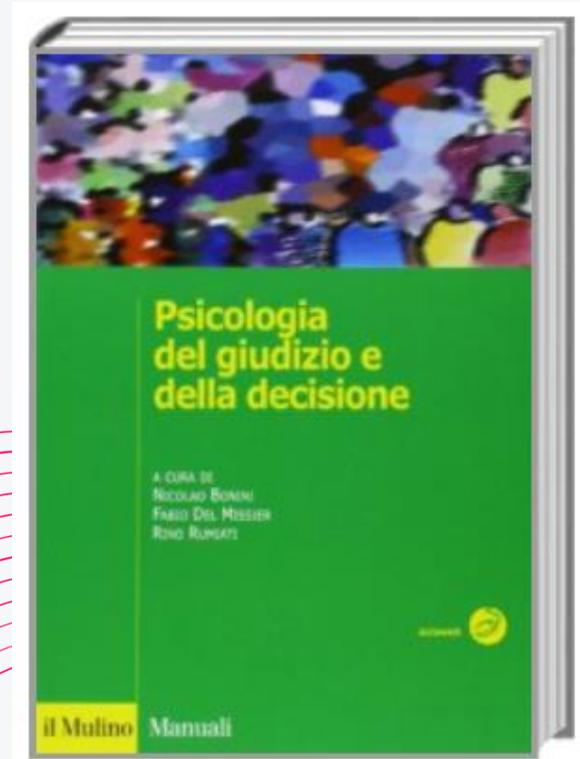


CAPITOLO 11

DECISIONI DI GRUPPO

PSICOLOGIA DELLE EMOZIONI E DELLE DECISIONI



DECISIONI DI GRUPPO

- Nelle organizzazioni moderne si fa sempre più ricorso a gruppi specializzati o team per affrontare problemi decisionali
- Veri e propri **laboratori decisionali** in cui le persone che vi partecipano **a vario titolo e con varie responsabilità condividono obiettivi e conseguenze** delle decisioni assunte
- Solitamente le decisioni di gruppo vengono prese in considerazione dall'opinione pubblica soprattutto dopo le 'tragedie'



• **LA STORIA CI RICORDA ...**



DECISIONI DI GRUPPO

13 Gennaio 1982

- Il Volo Air Florida 90 era un volo di linea della compagnia aerea Air Florida con partenza da Washington D.C con destinazione Florida, che il 13 gennaio 1982 si schiantò su un ponte del fiume Potomac a Washington D.C. poco dopo il decollo effettuato dall'Aeroporto Nazionale di Washington Ronald Reagan.
- L'incidente uccise 78 persone, tra cui quattro automobilisti che si trovavano sul ponte. Vennero tratti in salvo pochi sopravvissuti dalle acque gelide del fiume.
- Il National Transportation Safety Board concluse che l'incidente venne provocato da un errore del pilota e aggravato dalla tempesta di neve presente sulla capitale statunitense quel giorno.

DECISIONI DI GRUPPO

25 Gennaio 1990

- il Volo Avianca 52, un Boeing 707, termina il carburante e si schianta nel tentativo di effettuare un atterraggio all'Aeroporto Internazionale John F. Kennedy di New York. Sopravvivono 85 delle 158 persone a bordo
- Il team dei controllori a terra non compresero la gravità della comunicazione fornita



DECISIONI DI GRUPPO

Ma cosa ha di speciale questo 'team che decide'??

Il team decisore è:

- Piccolo team di **2 o più persone** che devono **interagire** in modo **cooperativo** per raggiungere **obiettivi condivisi**. L'interazione tra i membri e la condivisione degli obiettivi implica che si comportino in maniera **reciprocamente adattiva**
- Ruoli e responsabilità definite e differenziate
- Devono ascoltare, dibattere, valutare criticamente, consigliare e fornire informazioni, scavare nelle questioni problematiche, operare per la soluzione

I team altamente specializzati e interdipendenti

- *Ben diversi da Gruppi omogenei e interscambiabili*

Modello Mentale Condiviso

- L'efficienza decisionale del team sembra essere favorita dalla possibilità per i membri del gruppo di **condividere un complesso di conoscenze che può concorrere e costruire una sorta di mente collettiva** o 'mente da team'
- Riferimento alla teoria dei **Modelli Mentali Condivisi**
 - Modelli Cognitivi di Gruppo
 - Mente Collettiva
 - Mente del Team

Modello Mentale Condiviso

- **MODELLI MENTALI CONDIVISI**

- Elemento centrale consiste nell'assunzione che una conoscenza organizzata sia **condivisa** da tutti i membri del team
- Gli individui comprendono il mondo **costruendosi delle rappresentazioni** o modelli operativi di esso
- Applicato alle decisioni gli individui **generano descrizioni di forme e scopi** di sistema, e spiegazioni del suo funzionamento
- In quest'ottica i decisori esperti attraverso la simulazione mentale possono predire l'espansione e le diramazioni di una potenziale decisione, prima della messa in atto di una condotta (*vedi cap. 1 Recognition-Primed Decision Model*)

Modello Mentale Condiviso

- **STUDIO DEI MODELLI MENTALI CONDIVISI**
- **Analisi dei modi** attraverso i quali i membri cercano, selezionano, elaborano le informazioni e negoziano tra loro per giungere ad una rappresentazione mentale condivisa della situazione
- I gruppi sono considerati come sistemi 'collettivi' di elaborazione delle informazioni
- Gli studi hanno coinvolto generalmente squadre militari ed equipaggi di volo
 - Team con obiettivi, strutture di ruoli e procedure operativi fortemente definiti

Modello Mentale Condiviso

- **MODELLI MENTALI CONDIVISI**
- Permettono ai membri del team di avere un **linguaggio comune, anticipare** le azioni reciproche e **coordinarsi** tra loro
- **Comunicazione:** Parlarsi molto, interagire, rendere partecipe tutti i membri aiuta a creare modelli mentali condivisi
- **Credenze condivise:** condivisione del modo di interpretare e concettualizzare le questioni chiave del problema in oggetto del processo decisionale: il focus è sulla diversità di prospettive, interessi e valori.
- Il processo di decisione è influenzato da **regole adottate dal gruppo**

Modello Mentale Condiviso

- La **'mutua conoscenza'** del funzionamento dei membri del team
 - Facilita la previsione del comportamento altrui (*molto utile nelle situazioni di imprevisto*)
 - Permette di comprendere e condividere il problema, gli obiettivi, le strategie e i ruoli
 - Facilita gli scambi comunicativi attraverso i quali il team (esempio) costruisce modelli di situazioni nuove quando le circostanze richiedono soluzioni nuove

Modello Mentale Condiviso

SHARED PROBLEM MODELS AND FLIGHT CREW PERFORMANCE

Why do airplanes crash? In most cases, it is not because the aircraft is unsafe to fly or the pilots lack technical flying skills. In most cases, problems have been found in the management of crew resources (70%, according to Lautman & Gallimore, 1987). Inadequate communication, poor judgment and decision making, inefficient task management, and absence of leadership have all been identified as causal factors in air transport accidents (Kayten, 1993). However, perhaps we should be less surprised to find occasional cases of poor crew coordination than to see the overwhelming number of cases in which crews work together efficiently and effectively.

[Orasanu, 1984]

Modello Mentale Condiviso

- Foushee e colleghi [1986] studio sul comportamento decisionale in team di equipaggi di aerei
 - Esaminare l'effetto dell'affaticamento sul coordinamento e prestazione degli equipaggi
 - I risultati = la familiarità basata sulla condivisione di conoscenze relative all'ambiente, alle abilità specifiche, ai comportamenti era tanto potente da ridurre gli effetti della fatica
 - Prestazione superiore legata agli scambi verbali
 - Ordini e suggerimenti da parte del comandante e del primo pilota, espressioni di intenti, scambi di informazioni, ringraziamenti, etc....

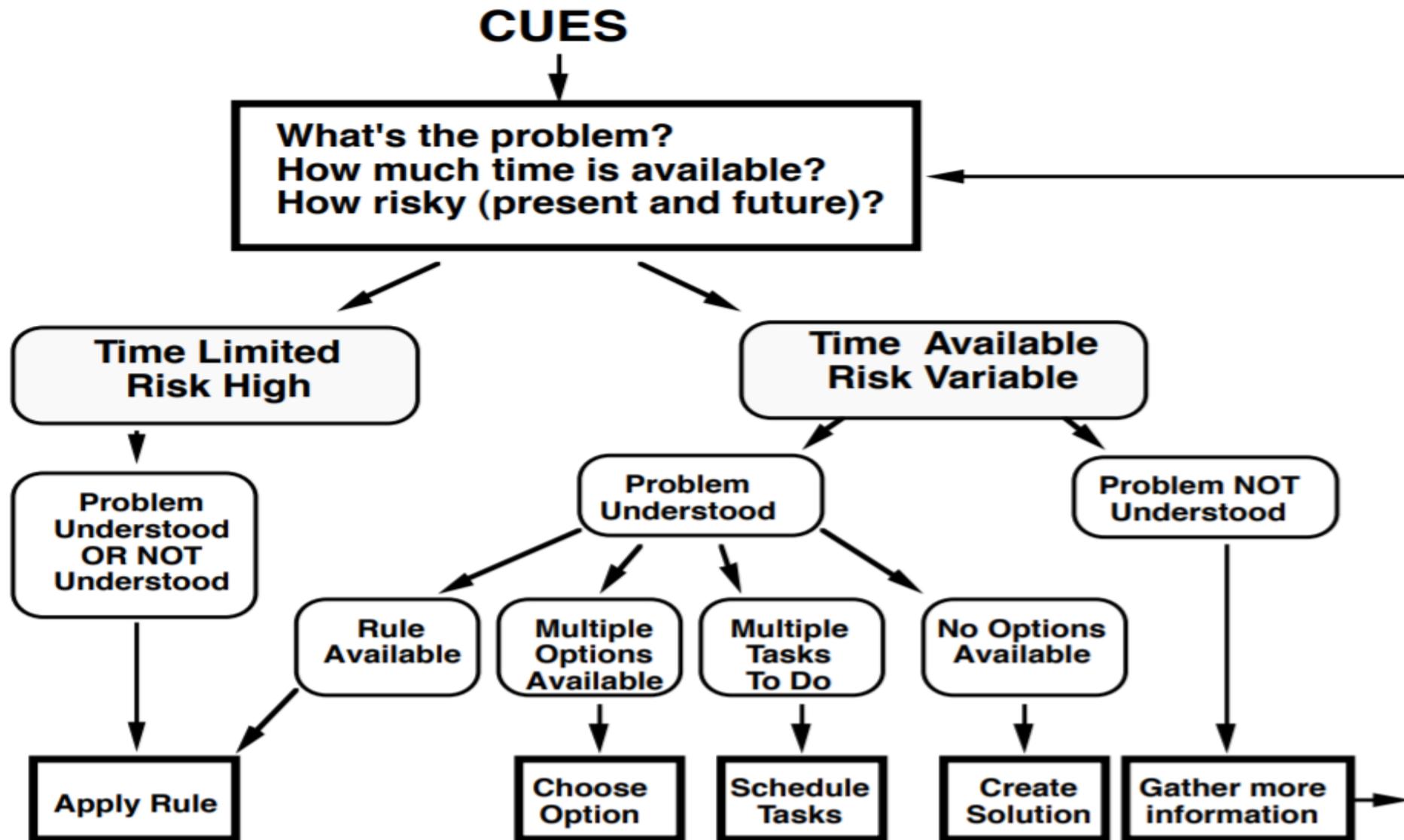


Figure 1. Decision Process Model. The upper rectangle represents the Situation Assessment component. Lower rectangles represent the Course of Action component. Rounded squares represent conditions and affordances.

Errori sistematici nelle decisioni di gruppo

- Plausibile pensare a dei loro errori di gruppo
 - Errori di processo
 - Errori di contenuto

Errori sistematici nelle decisioni di gruppo

- Plausibile pensare a dei loro errori di gruppo
 - Errori di processo >> attengono al processo decisionale del team
 - Errori di contenuto
- **Duffy distingue i processi decisionali del team lungo 4 dimensioni**
 - Razionale = teoria dell'utilità multiattributiva >> tutti i membri stesse potenzialità
 - Consensuale = costruzione di un accordo generale (rischio appiattimento)
 - Empirico = uso dell'informazione e dell'evidenza (richiede responsabilità e credibilità)
 - Politico = adattabilità e legittimità esterna delle decisioni

Errori sistematici nelle decisioni di gruppo

- Plausibile pensare a dei loro errori di gruppo
 - Errori di processo >> attengono al processo decisionale del team
 - Errori di contenuto
- **Possono essere**
 - Informazionali
 - >>modalità con cui le informazioni sono trasferite da un membro all'altro
 - >>differenza nella codifica e decodifica

Errori sistematici nelle decisioni di gruppo

- Plausibile pensare a dei loro errori di gruppo
 - Errori di processo >> attengono al processo decisionale del team
 - Errori di contenuto
- **Possono essere**
 - Normativi
 - >> Base sociale; influenze normative o di affiliazione
 - >> Errore più macroscopico = il gruppo pensiero (*group-think*)
 - >> **Il consenso del piccolo gruppo è determinato dalla pressione dei membri per il mantenimento della coesione e dell'armonia di gruppo stesso**
 - >> Janis la descrive come vera e propria sindrome che colpisce i partecipanti all'attività di gruppo

Group-think

○ **Caratteristiche:**

- Eccessivo ottimismo ed illusione di invulnerabilità' (overconfidence) >> rischi eccessivi
- Sottovalutazione sistematica di segnali negativi
- Convincimento sulla moralità del gruppo
- Visione stereotipata degli esterni al gruppo
- Pressioni sui membri dissenzienti e/o dubbiosi
- Auto-censura (causata dal conformismo)
- Sovrastima del grado di consenso (silenzio=assenso)
- Presenza di filtri alle informazioni (“tutori delle opinioni collettive”)
- Più frequente con alta coesione socio-emotiva



Group-think

○ **Conseguenze:**

- Limitazione delle alternative considerate
- Mancato riesame dell'opzione preferita e delle opzioni inizialmente scartate alla luce di nuove informazioni
- Mancato ricorso ad esperti (overconfidence)
- Tendenza al confirmation bias (ricerca di evidenza a supporto di un'ipotesi o di un'alternativa e mancata ricerca di evidenza che falsifichi l'ipotesi)
- Mancata predisposizione di piani per fare fronte a contingenze sfavorevoli
- Isolamento



Efficienza nelle decisioni di gruppo

- Assenza disputa e appiattimento maggioritario sono le premesse del 'gruppo-pensiero'
 - innescare divergenze >> modo per contrastare 'meccanismi di conformismo'
- Ostacoli alla sana disputa di squadra (per i manager comportamento prudente):
 - Fingere accordo con altri
 - Nascondere informazioni
 - Non ostacolare decisioni manifestamente inadeguate

Efficienza nelle decisioni di gruppo

- **CONTROVERSIA PRODUTTIVA in un contesto cooperativo:**
 - Elaborazione nuovi punti di vista
 - Ricerca di nuove informazioni o idee
 - Integrazione di posizioni apparentemente contrapposte
- Oltre alla formulazione del dissenso, evitare totale appiattimento per le posizioni dei vertici
 - Es. Organizzazioni Giapponesi – riunioni collegiali
 - Prima la parola ai ranghi bassi, poi alti
 - Focalizzazione di attenzione sul metodo e non sul contenuto
 - Informazione esterna (se c'è isolamento o manca giudizio esperto)

Decisioni di gruppo

Le **decisioni di gruppo** sono molto frequenti nella vita quotidiana

- **componente psico-sociale**
 - valori, aspettative e obiettivi individuali e di gruppo
 - qualità dei rapporti tra i componenti del gruppo
- **sistema di regole e vincoli**
 - per decidere, confrontarsi e giungere a soluzioni condivise
 - per regolare eventuali conflitti

Due processi di base nelle decisioni di gruppo

Studi classici (Lewin, dagli anni '40):

- influenza del gruppo sul cambiamento delle preferenze e delle decisioni individuali

Studi moderni (*social cognition*):

- costruzione dell'informazione, come si combinano e condividono le informazioni possedute dai componenti del gruppo

Queste due prospettive non sono però in antitesi

Due aspetti fondamentali delle decisioni di gruppo (Guzzo, 1982):

- il processo di **elaborazione delle informazioni** attraverso cui si sviluppa la presa di decisioni
- le dinamiche di **interazione** tra i decisori stessi

Tutti i tentativi di comprendere la decisione di gruppo devono indirizzarsi a entrambi gli argomenti



Piccolo gruppo vs. team

Piccolo gruppo:

- studiati in laboratorio con gruppi creati ad hoc
- le decisioni costituiscono uno specifico compito (per es. giuria che si riunisce per decidere se l'imputato è colpevole o meno)

Team:

- gruppi già esistenti, i membri sono coinvolti nel gruppo (per es. vigili del fuoco)
- la decisione è spesso parte di un compito più ampio (per es. quali strumenti usare per spegnere un incendio)



Decisioni e composizione del gruppo

Modello INPUT ? PROCESSO ? OUTPUT

Delle **variabili indipendenti** (fattori di input) influenzano il **processo di interazione e di condivisione delle informazioni**, che a sua volta influenza la **decisione del gruppo**

Importante fattore di input: la **composizione del gruppo**

Demografia organizzativa/diversità nei gruppi di lavoro:

studia l'impatto di caratteristiche **personali, demografiche e funzionali** sui processi di funzionamento del gruppo

Compiti cognitivi:

- problemi per cui esiste una risposta corretta
- gruppi eterogenei meglio di gruppi omogenei, sia in situazioni *truth wins* che in situazioni *truth supported wins*

Compiti di generazione di idee:

- non prevedono una soluzione corretta
- anche in questi casi gruppi eterogenei producono soluzioni più creative



Gruppi eterogenei sono però caratterizzati da maggiore conflitto e mancanza di coesione rispetto ai **gruppi omogenei**



Teoria della categorizzazione e dell'identità sociale

- Categorizzazione in *in-group* e *out-group* in base alle somiglianze e alle differenze, può portare alla costituzione di **sottogruppi**
- le persone sono più soddisfatte e più legate al gruppo quando questo è composto da persone che sentono simili a loro
- i gruppi funzionano meglio quando sono **omogenei** piuttosto che quando sono **eterogenei**

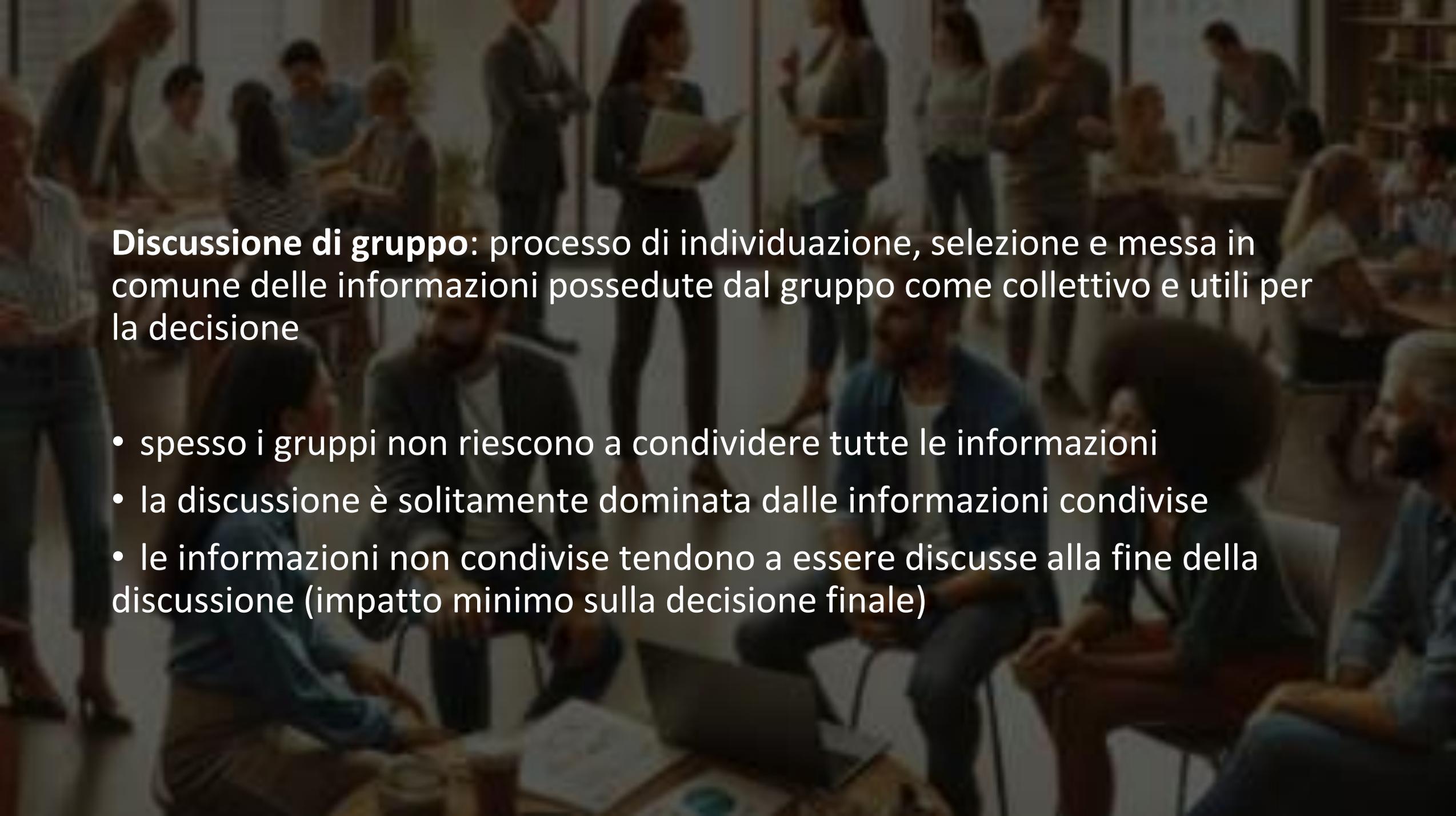


Condivisione delle informazioni

Uno dei principali vantaggi dei gruppi è il poter produrre ed esaminare più informazioni di un singolo, a patto che:

- almeno qualche membro deve avere informazioni che altri non hanno
- queste informazioni vanno comunicate nella discussione di gruppo

Solitamente prima della discussione alcune informazioni sono **condivise**, mentre altre sono **non condivise**



Discussione di gruppo: processo di individuazione, selezione e messa in comune delle informazioni possedute dal gruppo come collettivo e utili per la decisione

- spesso i gruppi non riescono a condividere tutte le informazioni
- la discussione è solitamente dominata dalle informazioni condivise
- le informazioni non condivise tendono a essere discusse alla fine della discussione (impatto minimo sulla decisione finale)

Profilo nascosto: situazione in cui le informazioni non condivise sostengono una differente soluzione rispetto a quelle condivise

Esempio:

due candidati alla carica di rappresentante degli studenti (A e B) e tre membri del gruppo (X, Y e Z)

Membro del gruppo	Informazioni che favoriscono A	Informazioni che favoriscono B
X	a1, ax	b1, b2, b3
Y	a1, ay	b1, b2, b3
Z	a1, az	b1, b2, b3

Possibili spiegazioni:

- **vantaggio campionario** (le informazioni condivise hanno alte probabilità di essere menzionate perché più persone hanno probabilità di menzionarle)
- **prematura chiusura cognitiva**: se molti condividono la stessa preferenza, si può chiudere la decisione
- presentare informazioni condivise ci fa **sembrare più competenti e credibili**
- le persone tendono a **difendere le preferenze iniziali** e a cambiarle con riluttanza, quindi tendono a **ignorare informazioni inconsistenti con le preferenze**

Combinazione delle preferenze e regole decisionali di gruppo

Procedure o regole decisionali: consentono di passare dalle alternative preferite dai singoli, all'unica alternativa scelta dal gruppo

Le **regole decisionali** dei gruppi sono meno analitiche rispetto alle decisioni individuali e mirano a valutare il consenso dei membri

Esempio (Hastie e Kameda):

tramite simulazioni al computer, la **regola della maggioranza** risulta efficiente e veloce, porta risultati analoghi all'uso di regole decisionali complesse

Il modello degli schemi sociali

- obiettivo: correlare le preferenze individuali con la decisione finale del gruppo
- si basa su situazioni di scelta discrete (per es. colpevole o innocente)
- gruppo di grandezza fissa r deve scegliere tra un set di n alternative **A**
- bisogna conoscere le preferenze dei componenti del gruppo prima dell'inizio della discussione, distribuzione m
- lo schema di decisione sociale specifica la probabilità che il gruppo ha di scegliere ognuna delle alternative definite del compito

Esempio:

gruppo di 6 persone, scelta fra 2 candidati

Distribuzione delle preferenze per $r = 6$	Proporzionalità		Maggioranza/equiprobabilità		Maggioranza/A1	
	A_1	A_2	A_1	A_2	A_1	A_2
(6 0)	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00
(5 1)	0.83	0.17	1.00	0.00	1.00	0.00
(4 2)	0.67	0.33	1.00	0.00	1.00	0.00
(3 3)	0.50	0.50	0.50	0.50	1.00	0.00
(2 4)	0.33	0.67	0.00	1.00	0.00	1.00
(1 5)	0.17	0.83	0.00	1.00	0.00	1.00
(0 6)	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00

Le decisioni nei team: il ruolo dei modelli mentali

Decisioni nei team: facilitate dalla condivisione di conoscenze relative al problema, alle procedure, al contesto e alle caratteristiche degli altri membri



Modelli mentali condivisi

Modelli mentali: insiemi organizzati di conoscenze

I **modelli mentali condivisi** permettono:

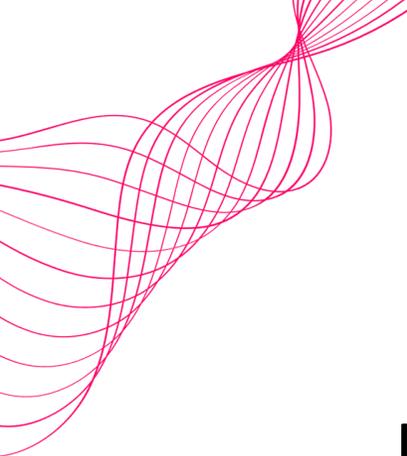
- una rappresentazione condivisa della situazione
- la consapevolezza del proprio ruolo e di quello dei colleghi
- l'anticipazione delle conseguenze delle azioni e delle decisioni del gruppo



Effetti della rappresentazione mentale condivisa sul compito

- Le alternative consistenti con la rappresentazione sono più facilmente difendibili e verranno scelte più frequentemente come decisione finale del gruppo
- **Teamthink**, modalità di presa di decisione basata sulla condivisione di informazioni:
 - sistema di credenze e assunti comuni al gruppo
 - capacità di confronto interno al gruppo
 - immagini mentali relative al futuro





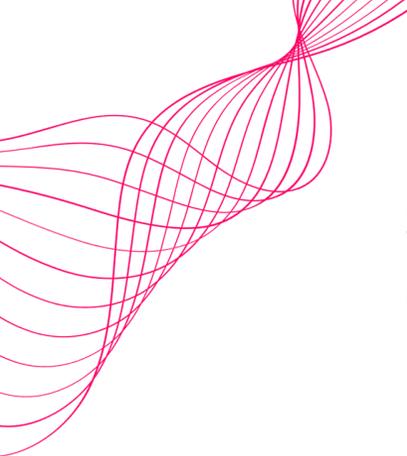
Gli errori nella decisione di gruppo

I vincoli alle decisioni

Quando una decisione porta a esiti non favorevoli, spesso si tende a considerare erronea la scelta finale, quando invece il **deficit decisionale** è nelle **procedure adottate per la scelta**

Categorie di **vincoli** che portano a decisioni scadenti:

- **vincoli cognitivi**, fattori esterni o interni che limitano la raccolta di informazioni
- **vincoli affiliativi**, fattori generati dall'appartenere a un gruppo od organizzazione
- **vincoli egocentrici**, fattori di ordine emotivo ed motivazionale



Strategie vigilanti per decidere

Quando si abbandonano **percorsi razionali** e **vigilanti** di soluzione dei problemi, aumenta la probabilità di giungere a decisioni sbagliate o fallimentari

Strategia vigilante di soluzione dei problemi:

- identificazione degli obiettivi
- generazione di una lista articolata di alternative decisionali
- ricerca approfondita di informazioni pertinenti per determinare la qualità delle alternative
- analisi accurata delle informazioni ottenute per verificare la bontà delle alternative
- riesame dei vantaggi e svantaggi delle diverse alternative
- valutazione dei costi, benefici e rischi connessi alla opzione preferita
- sviluppo di piani per rendere operativa la decisione, monitorarne gli esiti e agire nel caso si manifestino dei rischi



Il gruppo-pensiero

Il **gruppo-pensiero** (*groupthink*) è un processo che porta il gruppo all'*accettazione acritica* di soluzioni ai problemi, senza un'analisi delle opzioni alternative e dei potenziali rischi della decisione

- si produce in gruppi con caratteristiche solitamente considerate positive (coesione, fedeltà verso il leader, ecc.)
- quando queste caratteristiche sono molto accentuate, impediscono il confronto tra posizioni alternative
- “anestesia volontaria” del senso critico del gruppo
- ruolo essenziale dell'ansia