

Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

2018-19 II Semestre // 3, 4, 5 Giugno 2019

Op 1 – LABORATORIO: Apprendimento, leadership e
processi decisionali nelle organizzazioni democratiche

3 – Apprendimento

Matteo Villa – Giulia Colombini



UNIVERSITÀ DI PISA
CISP
Centro Interdisciplinare
Scienze per la Pace

Lunedì:

Partiremo con alcune domande: **ci interroghiamo** sulle organizzazioni democratiche

Dovremo scoprire e imparare se possiamo fare, se stiamo facendo un'organizzazione democratica ... (**apprendimento**)

Martedì:

Che cosa potrebbe voler dire governare, gestire il potere democraticamente (**leadership**)

Martedì e Mercoledì:

Cosa può voler dire decidere democraticamente (**processi decisionali**)

Mercoledì:

Come può cambiare la democraticità di un'organizzazione

Nel corso abbiamo parlato di **Learning Organizations....**

Abbiamo identificato almeno due livelli dell'apprendimento:

Double and Single Loop.

Ora torniamo sul punto e indaghiamo **cosa c'entra
l'apprendimento con la democrazia?**

“È, infatti, errato presumere che gli individui, se abbandonati a se stessi, tendano a seguire, nella vita di gruppo, uno schema democratico. L’assunto non vale neppure per i gruppi appartenenti a una società democratica.”

“ [...] è possibile «imporre l’autocrazia a un individuo». Questi, cioè, potrebbe «apprendere» l’autocrazia adattandosi a una situazione impostagli dall’esterno. Viceversa, gli individui non possono essere obbligati alla democrazia, che va appresa attraverso un processo di partecipazione volontaria e responsabile. Un processo di trasformazione in senso democratico richiede un tempo molto maggiore che non il processo inverso, dalla democrazia all’autocrazia.”

K. Lewin 1945, “Il problema della democrazia e il gruppo”



Esercitazione

L'ATI Ecologico di S. Antonio
(cfr. foglio)

Contesti e comunicazione tra patologia e manipolazione



UNIVERSITÀ DI PISA

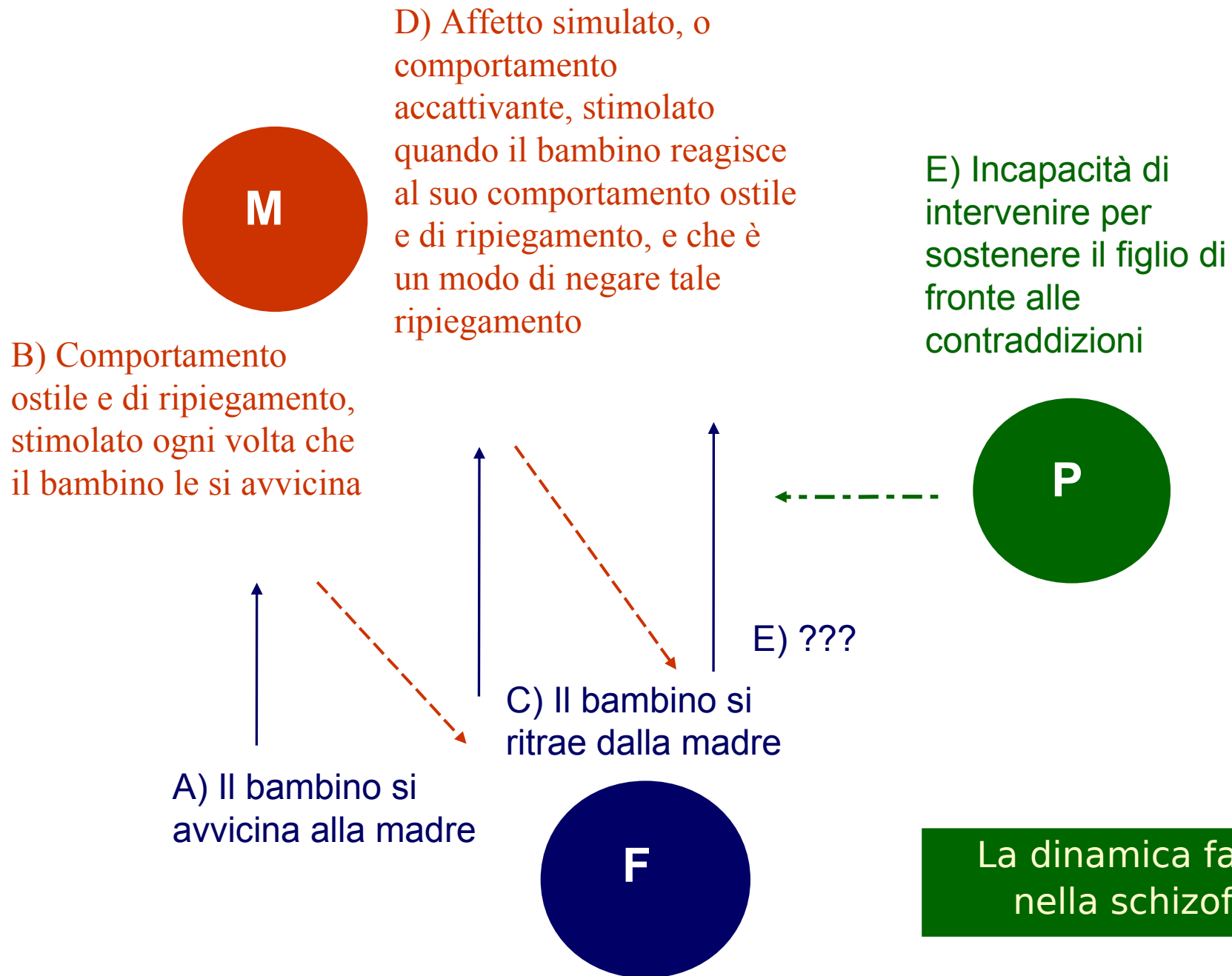
Esempi visti a lezione



La dinamica familiare e il doppio vincolo



UNIVERSITÀ DI PISA



Ipotesi: ogni volta che il “paziente” si trova in una situazione di **doppio vincolo**, la sua **capacità di discriminazione fra tipi logici subisce un collasso**



Si presenta anche nei rapporti “normali”

CRISI o DIFESA: eventualmente attraverso la “fuga” (estraninarsi), la metafora, ecc., atti ed enunciati che appaiono dimostrare il disorientamento



**Condizioni di
Exit, Voice, Loyalty**

Le organizzazioni sono democratiche quando ...

L'ATI Ecologico di S.Antonio

5 elementi di riflessione:

1. Comunicazione e Metacomunicazione e teoria dei tipi logici
2. Emozione e Razionalità
3. Contesto e Metacontesto: ribalta e retroscena, adattamenti
4. Categorie logiche dell'apprendimento
5. Interdipendenza e Autonomia

1. Comunicazione e metacomunicazione

La teoria dei tipi logici



UNIVERSITÀ DI PISA

- Testo di riferimento: G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, i saggi: "Verso una teoria della schizofrenia", "I requisiti *minimi di una teoria della schizofrenia*", *Le categorie logiche dell'apprendimento e della comunicazione*

Fonte teorica generale: **Teoria dei tipi logici** (Whitehead, Russel)

Tesi centrale: **esiste una discontinuità** tra una classe e i suoi elementi

La classe **non può essere** un elemento di se stessa, e d'altra parte uno degli elementi **non può essere** la classe ...

poiché il termine usato per la classe è di un **livello di astrazione diverso** (di un diverso tipo logico) rispetto ai termini usati per gli elementi.

Una classe non può essere elemento di se stessa; una classe di classi non può essere una delle classi che sono suoi elementi; un nome non è la cosa nominata ...

Ipotesi:

- Tale **discontinuità** è continuamente **trasgredita** nella psicologia della comunicazione “reale”
- A priori ci si deve attendere l’insorgere di una **patologia** nell’organismo umano, qualora tale trasgressione assuma **caratteri formali** (nella comunicazione tra madre e figlio)

Quando viene trasgredita la discontinuità tra la classe e i suoi elementi nella comunicazione?

Con quali effetti?

- Scherzo, **umorismo**
- **Metamessaggio** “questo è un gioco”
- **Regola comunicativa implicita** attiva con soggetti che non sono in grado di comprenderla (esempi: Simulazione dell'ignorato; S. Antonio).
- salute mentale e **rapporto tra culture**

2. Contesto e metacontesto: Ribalta e Retrosцена



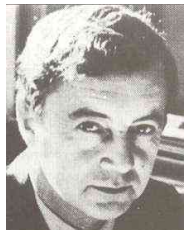
UNIVERSITÀ DI PISA

Gestione del rapporto tra ribalta e retrosцена

Goffman (1959), metafora teatrale, distinzione tra ribalta e retrosцена.

Ribalta: “il luogo dove si svolge la rappresentazione”, dove si celebra il rituale dell’interazione, in cui l’individuo tenta di mostrare “che la sua attività entro quel territorio segue certe norme”. Norme che riconduce a due vaste categorie: la cortesia e il decoro. Esse tendono a giustificare comportamenti e regole da rispettare, ma sono per lo più implicite: solitamente sono date per scontate e, come tali, vengono fatte rispettare, almeno nell’apparenza. La ribalta è infatti intesa come attività che, in una determinata scena, si svolge in presenza di persone. In essa “l’espressione di alcuni aspetti viene accentuata, mentre altri aspetti che potrebbero screditare l’impressione voluta vengono soppressi”

Questi ultimi fanno la loro comparsa nel **retrosцена**, “il luogo dove l’impressione voluta dalla rappresentazione stessa è scientemente e sistematicamente negata”. Il luogo dove l’interazione si sviluppa intorno a ciò che è funzionale alla rappresentazione ma che in essa non può comparire.

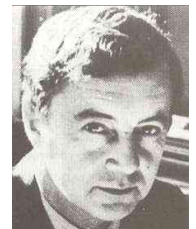


Adattamenti primari e secondari tra individuo e organizzazione

L'insieme delle pratiche di adattamento secondario che Goffman chiama la **vita sotterranea dell'istituzione:**

4 aspetti:

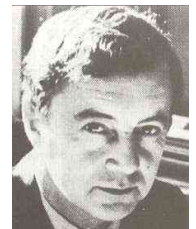
- 1) **Diversi livelli di contesto** compresi tra comportamenti e definizione sociale
- 2) **Diverse fonti di definizione** sociale (diritto, ideologia psichiatrica o altro, sistema relazionale e organizzativo; es. reparto)
- 3) **Riguardano non solo organizzazioni** ma istituzioni e convenzioni sociali generali
- 4) **Adattamenti secondari**
 - disorganizzativi (favoriscono rottura, disequilibrio)
 - repressi (favoriscono equilibrio e adeguamento)



Conclusioni di Goffman su appartenenza e identità:

- 1) **Appartenenza**: senso di sicurezza per il sé, ma qualsiasi unità sociale cui apparteniamo implica una riduzione del sé
- 2) Il senso della nostra **identità** può risiedere nelle piccole tecniche con le quali resistiamo alla pressione:
- 3) “Il nostro **status** risiede nei solidi edifici del mondo, ma il nostro senso di identità personale, spesso risiede nelle loro **incrinature**”

**Quale politica organizzativa su identità / incrinature?
Come può essere più o meno Democratica?**

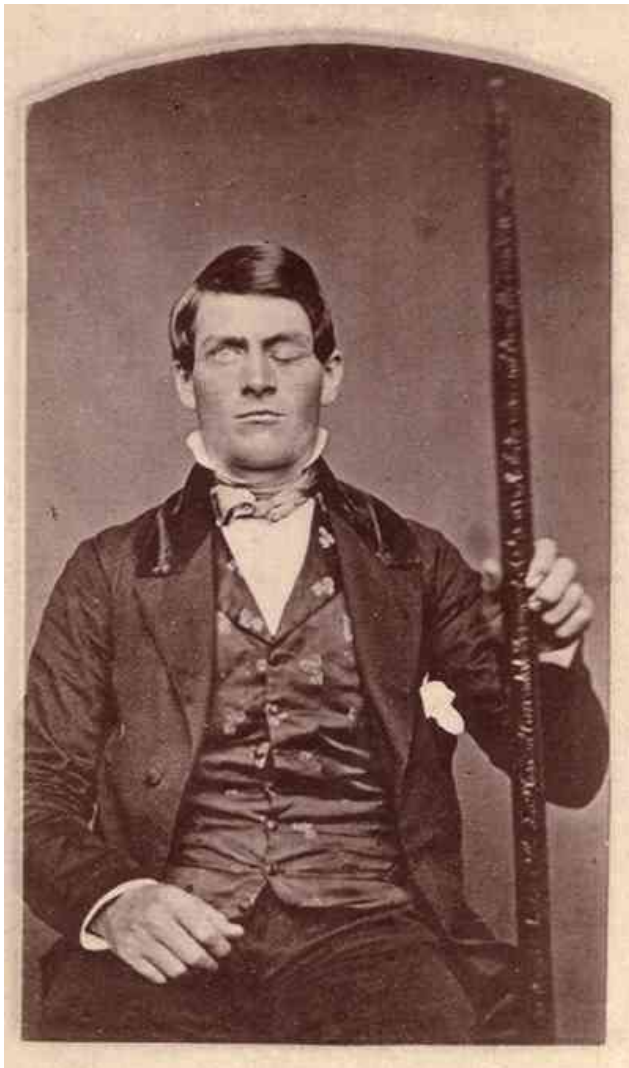


3. Emozione e ragione / Razionalità



UNIVERSITÀ DI PISA

Un incidente nel Vermont



Il 13 settembre 1848, il venticinquenne Phineas Gage ebbe un incidente Una barra di ferro gli passò attraverso lo zigomo sinistro, l'occhio, e la parte superiore del cranio. Sopravvisse al trauma ma subì cambiamenti comportamentali significativi anche se – sembrerebbe – temporanei. Anche grazie ad un nuovo contesto lavorativo molto strutturato.



S3 – S5 – Ctrl+T: 34:99 – 50:40 – 52:40 – 1:04:40 – 1:46:05

4. Livelli di apprendimento



UNIVERSITÀ DI PISA

Le categorie logiche dell'apprendimento e della comunicazione (Bateson)

1) Teoria dei tipi logici (gerarchia Russelliana)

2) I **livelli di apprendimento** possono essere diversi. Bateson propone di ordinarli gerarchicamente attraverso uno schema:

tentativi > errori > correzione degli errori

ovvero attraverso un modello che aiuta a comprendere quali tipi di errore e di correzione un dato contesto consente di effettuare, comprendere e correggere.



Errori: quel tipo di scelte errate che, in potenza, forniscono «all'organismo informazioni [feedback] capaci di contribuire alla sua futura abilità»

Tab. 3.1 - *Classificazione dei livelli di apprendimento*²⁰

<i>Apprendimento 0</i>	È caratterizzato dalla specificità della risposta, che – giusta o errata che sia – non è suscettibile di correzione
<i>Apprendimento 1</i>	È un cambiamento nella specificità della risposta, mediante correzione degli errori di scelta in un insieme di alternative
<i>Apprendimento 2</i>	È un cambiamento nel processo dell'apprendimento 1, per esempio un cambiamento correttivo dell'insieme di alternative entro il quale si effettua la scelta, o un cambiamento nella segmentazione della sequenza delle esperienze
<i>Apprendimento 3</i>	È un cambiamento nel processo dell'apprendimento 2, per esempio un cambiamento correttivo nel sistema degli insiemi di alternative tra le quali si effettua la scelta ([...] richiedere adempimenti di questo livello a un uomo o a un mammifero può causare patologie)

Fonte: elaborazione da Bateson 1972: 339

Apprendimento, cambiamento, contesto:

Il livello di apprendimento dipende dal tipo di circuito cibernetico che si produce nella relazione tra parti e **contesto**, ovvero dalle caratteristiche (modificabili) del **contesto**

5. Autonomia, interdipendenza, controllo



UNIVERSITÀ DI PISA

“L'autonomia - letteralmente controllo di sé, dal greco autos (sé) e nomos (legge) – risulta dalla struttura ricorsiva del sistema”

G. Bateson 1979, “Mente e natura”



Processi organizzativi come circuiti cibernetici in cui le funzioni di controllo sono diversamente distribuite e riguardano molteplici aspetti. 3 in particolare:

Fig. 6.3 – Le fonti del potere organizzativo

Elenchiamo qui di seguito le più importanti fonti del potere organizzativo:

1. AUTORITÀ FORMALE
2. CONTROLLO DELLE RISORSE SCARSE
3. SFRUTTAMENTO DELLE STRUTTURE, DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI ORGANIZZATIVI
4. CONTROLLO DEI PROCESSI DECISIONALI
5. CONTROLLO DELLA CONOSCENZA E DELL'INFORMAZIONE
6. CONTROLLO DEI RAPPORTI DI CONFINE
7. CAPACITÀ DI GESTIRE SITUAZIONI INCERTE
8. CONTROLLO DELLA TECNOLOGIA
9. ALLEANZE, RETICOLI DI ALLEANZE E CONTROLLO DELLA «ORGANIZZAZIONE INFORMALE»
10. CONTROLLO DELLE CONTRO-ORGANIZZAZIONI
11. GESTIONE DEI SIMBOLI E DEI SIGNIFICATI
12. GESTIONE DEI RAPPORTI TRA I DUE SESSI
13. CONTROLLO DEI FATTORI STRUTTURALI CHE CONDIZIONANO LO SCENARIO
14. IL POTERE POSSEDUTO

Come tali fonti del potere “interferiscono” con / caratterizzano il processo organizzativo?

Le organizzazioni sono democratiche quando ...

ELENCO DELLE VOCI EMERSE:

Riflessione ex-post:
validità delle voci e
eventuali aspetti
mancanti.

- ① PARTECIPAZIONE ATTIVA DI TUTTI I MEMBRI AI PROCESSI DECISIONALI;
- ② COLLABORAZIONE E COOPERAZIONE;
- ③ SISTEMA COMUNICATIVO EFFICIENTE E TRASVERSALE;
- ④ CONDIVISIONE DELLE REGOLE E DEI VALORI;
- ⑤ PERSEGUIMENTO DEL BENESSERE BIOPSICOSOCIALE ATTRAVERSO UN'ADEGUATA CONSAPEVOLEZZA DI SE' E L'OTTENIMENTO DI ADEGUATE INFORMAZIONI.