

# 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

5 – Processo di Gruppo e Modalità decisorie

Matteo Villa – Giulia Colombini



UNIVERSITÀ DI PISA  
**CISP**  
Centro Interdisciplinare  
Scienze per la Pace

# **Il processo decisionale uno schema semplificatorio**

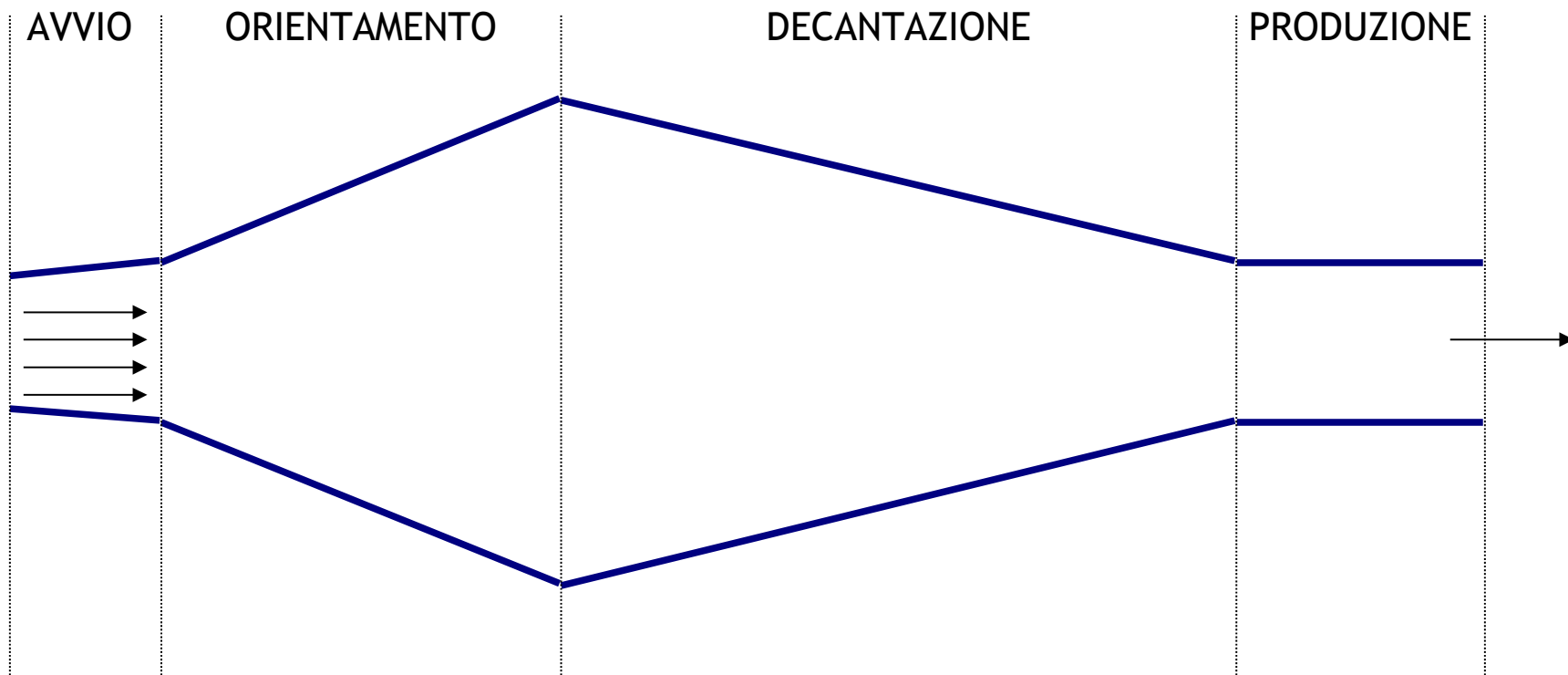
# 1. Processo di gruppo: uno schema



UNIVERSITÀ DI PISA

## Le tappe principali nel lavoro / processo di gruppo

Uno schema semplificato ma efficace per la comprensione delle fasi del ciclo di vita di un gruppo e delle tappe principali del lavoro di gruppo: l'augello (Colombo, 1999). Lo schema prevede 4 fasi (cfr. slide successiva):

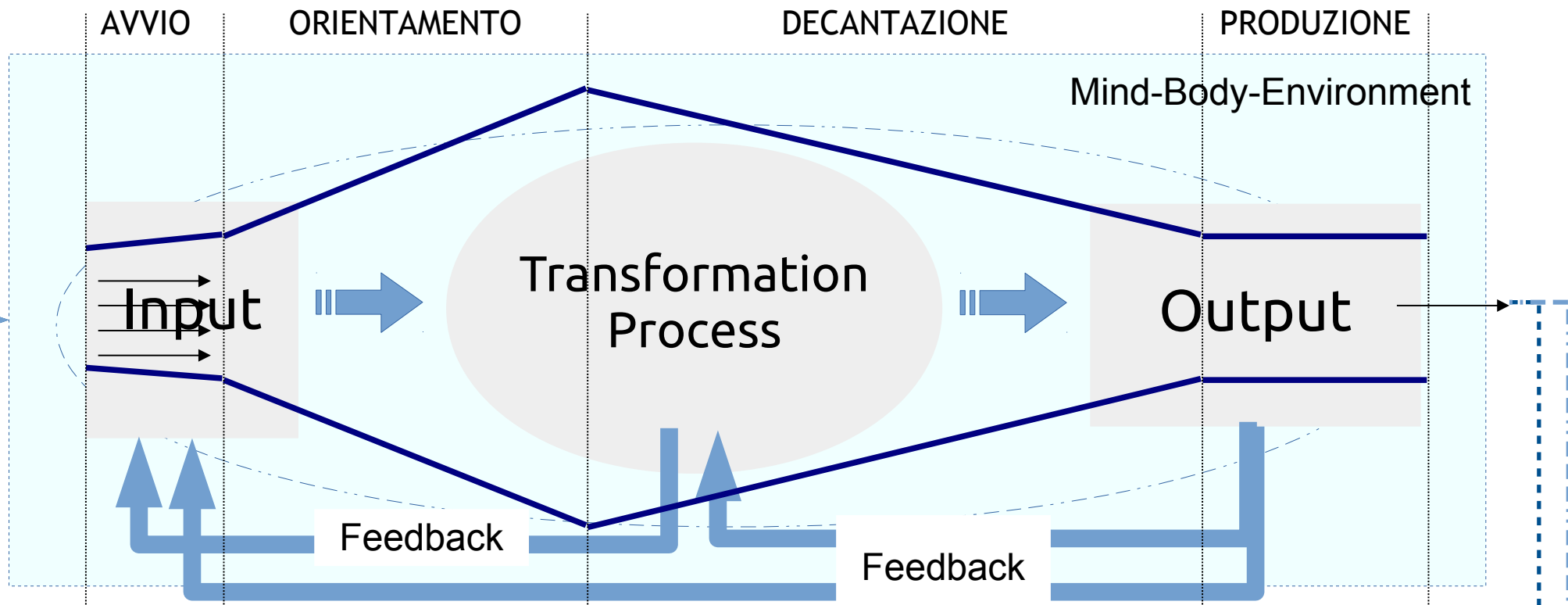


- **AVVIO:** lancio del lavoro di gruppo, definizione obiettivi e delle informazioni necessarie. Include il “riscaldamento” del gruppo, la scelta dei metodi e strumenti e dei tempi necessari
- **ORIENTAMENTO:** raccolta di dati, punti di vista, ecc., creazione/espressione di idee, costruzione di una panoramica sulla situazione / sull'oggetto da discutere
- **DECANTAZIONE:** discussione, approfondimento, analisi dei dati raccolti e delle idee emerse, il confronto e l'eventuale selezione delle medesime
- **PRODUZIONE:** focalizzazione, definizione, ulteriore selezione e decisione su quanto discusso (problemi, soluzioni, ecc.)

- Lo schema **non** deve essere interpretato in modo rigido e lineare
- Può essere utile a rappresentare la parte di un **ciclo**, un processo di gruppo molto breve (es. una riunione) o un intero processo decisionale che coinvolge più passaggi.
- Può essere necessario **tornare indietro** nel percorso, lungo le fasi precedenti
- **Ogni fase** presenta ostacoli e rischi e richiedono specifiche attenzioni
- I **passaggi** da una fase all'altra sono gli aspetti più delicati della conduzione
- Nel percorso il **conduttore** deve agire efficacemente sulle variabili sopra indicate
- Un processo di gruppo può richiedere **più cicli**: es. uno di orientamento e uno per la decisione finale. Oppure cicli decisionali seguita da altri implementativi

Ancora un po' di esercizio su  
“Il nuovo ramo di impresa”

Pensiero intenzionale (intenzione > azione > risultato)  
≠ da Pensiero sistemico (circolarità)



Eventuali sequenze di più cicli del medesimo processo

Apprendimento e irreversibilità dei processi organizzativi: ad ogni ciclo/processo l'organizzazione cambia (cfr. metafora divenire)

# **Conduzione di gruppo: alcuni aspetti essenziali**

Questo argomento è stato trattato esplicitamente solo in parte e altri aspetti sono emersi durante i vari lavori.  
La lettura può comunque risultare utile



Condurre e lavorare con i gruppi coinvolge questioni relative a:

- Definizione di **gruppo**: cosa è / non è / è percepito un gruppo
  - Ruolo del **conduttore**, tipo di conduzione, stile di leadership
  - **Contesto** (norme, cultura, struttura) di vita/processo del gruppo
  - **Percezioni / definizioni della situazione** presenti nei rapporti tra gruppo e suoi membri, contesto, conduttore
- Questi aspetti possono essere negoziati, contesi, impliciti, ambigui e incerti, conflittuali → **SENSEMAKING** (processo organizzativo)

Molte teorie e modelli, eventualmente in conflitto. Per esempio:

1. Focalizzazione sugli **individui** (*in gruppo*; gruppo inteso come aggregato)
2. Focalizzazione sul **gruppo** (*di gruppo*; gruppo inteso come attore/soggetto)
3. Focalizzazione su rapporto **sistema/ambiente** (*in/di gruppo, gruppo/contesto; diversi livelli di contesto*; gruppo inteso come cornice e costruzione sociale e di senso in condizioni precarie)

Si possono considerare 1, 2 e 3 anche come fasi di sviluppo di processi di gruppo/organizzativi

**Una difficoltà** molto comune nella vita dei gruppi: attraversare questi diversi livelli e andare oltre l'1

- **I confini del gruppo non sono definiti dalla presenza fisica dei membri.** Molteplicità di appartenenze, legami, sentimenti, interessi, aspettative, ecc. attraversano i confini e rimandano a molteplici tipi e livelli di contesto (Bateson 1972).
- Il **gruppo** può in un certo senso avere una “**vita propria**” ma questa non è indipendente dal contesto-ambiente / livelli di contesto (radicamento, immanenza)
- I confini come separazione tra “interno” ed “esterno” **non esistono** (Weick 1977), sono distinzioni costruite socialmente dagli osservatori e dagli attori. Il **contesto/ambiente** è costruito (anche) attraverso la vita del gruppo/organizzazione
- Gli **individui**, la loro storia di vita, le loro appartenenze sono anch'essi *ambiente per il gruppo*
- I gruppi in tal senso sono **cornici o frame** su cui vi può essere più o meno accordo che tuttavia hanno una forza e una capacità di conservazione che va oltre gli individui (Simmel ).
- il gruppo come un “**campo di forze**” (Lewin 1951)

I molti elementi che entrano in relazione nella vita del gruppo, compresi quelli menzionati, **sono per lo più invisibili**. Ne possiamo osservare alcuni effetti e espressioni ma spesso non ciò che li produce.

**Si possono osservare** (es.): alcune **attività** o parti, espressioni **relazionali**, comunicazione letterale e parte di quella metaforica, espressioni e posture del corpo, disposizioni nello spazio fisico, ecc.. Si possono inoltre **osservare** gli aspetti **formali** dei metodi e delle procedure.

Processi, dinamiche, emozioni, influenzamento, caratteri, strategie, parte della comunicazione metaforica si possono solo **percepire (o sentire) e raccontare**.

**Efficacia dei gruppi e della conduzione di gruppo** è molto legata alla capacità di lavorare con gli aspetti non visibili → ridurre ambiguità / incertezza (Sensemaking)

- **Conduzione del gruppo:** varietà di ruoli, stili, strategie, metodi e tecniche
  - Dipendono da tipo di gruppo, fase del suo sviluppo, tipo di contesto, scopi, ragioni della conduzione, modi del conduttore, ecc.
  - Esistono **definizioni differenti:** *animazione, facilitazione, conduzione, ...*
  - Non hanno significati unici e oggettivi. Importante è come trattano
- Rapporto tra le dimensioni e distinzioni menzionate
- Tipo/i di **leadership** assunte/giocate/interpretate
- nel processo di gruppo
  - nel rapporto tra gruppo e contesto

# Modelli di presa delle decisioni

### 1. Decisione per caduta nel vuoto

- la più comune
- si lasciano cadere idee e soluzioni proposte
- decisioni per **inerzia** (sfinimento) e disinteresse
- **pochi condividono la decisione presa**

### 2. Decisione d'autorità

- in base alla struttura formale
- efficiente
- efficacia dipende da molti fattori (comunicazione, atteggiamenti)
- coinvolgimento e partecipazione minimi
- dubbi sull'**attuazione**

## 3. Decisione a minoranza forzata

- senza il consenso della maggioranza
- pressioni implicite sul gruppo perché stiano zitti, acconsentano (accuse di ostruzionismo)

## 4. Decisione a maggioranza: votazione e/o consultazione

- Decisione in base all'opinione della maggioranza
- problemi di **attuazione**
- sensazione delle **due fazioni**: una non pensa di aver convinto sufficientemente l'altra, e l'altra di aver perso e di aspettare l'occasione buona per far prevalere la propria tesi
- voto **burocratico**: no discussione e no consenso
- funziona se situazione fa **sentire** a tutti di voler accettare la posizione della maggioranza



## 5. Decisione per consenso

- clima di fiducia elevato: si dà il proprio consenso anche su tesi non condivisa
- non ci si sente perdenti

## 6. Decisione all'unanimità

- perfetta sul piano razionale ma molto difficile da realizzare
- diversa dal voto unanime”

## CONCLUSIONE:

- no meccanismo valido in assoluto
- importante consapevolezza (meccanismo / processo)
- meccanismo può essere valutato in base agli obiettivi del processo in corso e delle circostanze