

Processi decisionali di gruppo

Il groupthink: tendenza a raggiungere l'unanimità nella decisione prevale sulla motivazione a valutare realisticamente decorsi alternativi d'azione

ANTECEDENTI

- **Elevata coesione**
- **Fattori strutturali**
 - Gruppo isolato
 - Leadership di parte
 - Assenza di protocolli procedurali
 - Omogeneità ideologica
- **Fattori contestuali**
 - Pressione esterna
 - Membri sotto stress
 - Mancanza di ottimismo
 - Bassa autostima

GROUPTHINK

**Comportamento
eccessivo di ricerca di
consenso**

SINTOMI

Sovrastima del valore del gruppo

- Illusione di invulnerabilità
- Credenza della moralità grupppale

Mentalità chiusa

- Razionalizzazione collettiva
- Concezioni stereotipiche degli outgroup

Pressioni all'uniformità

- Autocensura
- Illusione dell'unanimità
- Pressioni esercitate sui devianti
- Filtraggio delle informazioni

CARATTERISTICHE DEL PROCESSO DECISIONALE

- **Limitata considerazione delle opzioni**
- **Limitata considerazione degli obiettivi**
- **Limitata valutazione dei costi/benefici**
- **Uso limitato di conoscenza esperta**
- **Attenzione indebita ai fatti che sostengono la scelta**
- **Scarsa rivalutazione delle opzioni**
- **Assenza di piani d'emergenza**

INTERVENTI CORETTIVI

Incoraggiare la valutazione critica
L'alta amministrazione assume una posizione politica imparziale
Nominare gruppi e consulenti indipendenti
I membri del gruppo cercano feedback dai loro referenti esterni
Nominare un avvocato del diavolo
Valutazione attenta degli avvertimenti dell'outgroup
Divisione periodica in sottogruppi
Tenere riunioni di seconda opportunità

Processi decisionali di gruppo

Ricerche sulla polarizzazione dei gruppi

Stoner: Spostamento verso il rischio - discussioni sulla disponibilità delle persone ad appoggiare strategie rischiose come strumento di risoluzione dei dilemmi porta ad aumentare il rischio

- Contraddizione dell'idea che le decisioni di gruppo rispecchiano la media delle risposte individuali

Ricerche successive: polarizzazione di gruppo - il gruppo tende a estremizzare le idee iniziali dei singoli membri in qualsiasi direzione esse tendono ad andare

Teoria degli argomenti persuasivi: la polarizzazione nasce dalla condivisione di informazioni all'interno del gruppo, che espone individui ad argomenti nuovi e persuasivi

Teoria del confronto sociale: la polarizzazione deriva da un desiderio dei membri del gruppo di competere fra loro per l'opportunità di esprimere valori e convinzioni diffusi nella società

- Ignoranza pluralistica (non si conoscono le opinioni altrui)

Entrambe le teorie trascurano le peculiarità psicologiche delle decisioni di gruppo in quanto prodotti sociali

Processi decisionali di gruppo

Albero di decisione e altri processi prescrittivi

Se i gruppi prendono spesso decisioni sbagliate o polarizzate, perché le decisioni non sono prese semplicemente da individui opportunamente qualificati?

Lewin et al.: le informazioni sono accettate meglio se opportunamente discusse piuttosto che se trasmesse attraverso una lezione

- Auto-coinvolgimento in quanto membri del gruppo

Trovare un equilibrio tra polarizzazione e riconoscimento del contributo del gruppo:

- Modelli ad albero (Vroom e Yetton): delinea le opzioni di partecipazione per i manager in funzione di sette caratteristiche inerenti la decisione da prendere:, ovvero se:
 - La decisione richiede una soluzione di qualità elevata
 - Il manager ha informazioni sufficienti per prendere autonomamente una decisione di qualità elevata
 - Il problema è strutturato
 - La decisione da parte dei subordinati è critica
 - E' probabile che i subordinati accettino la decisione se non sono coinvolti
 - I subordinati gli obiettivi del manager e dell'organizzazione
 - E' probabile che i subordinati non siano d'accordo nella soluzione

Processi decisionali di gruppo

Albero di decisione e altri processi prescrittivi

Delle 14 combinazioni possibili solo in 3 casi l'opzione preferita è una riunione di gruppo

Stile di gruppo: il manager condivide problemi con il gruppo e si giunge a una sola soluzione condivisa

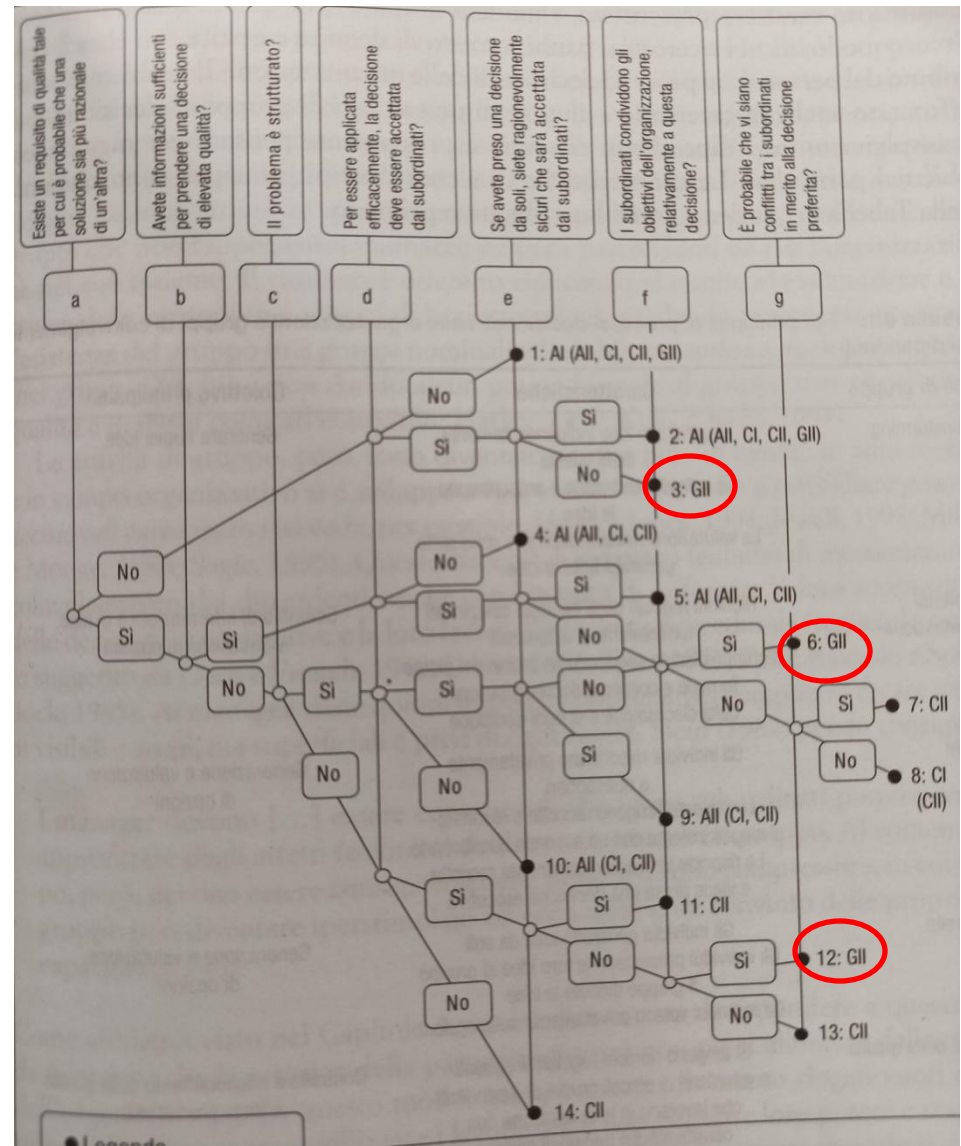
- Problema 3
 - Bassa qualità decisione
 - Accettazione subordinati essenziale
 - I subordinati non accettano decisioni prese autonomamente dal manager
- Problema 6
 - Alta qualità decisione
 - Problema strutturato
 - Accettazione subordinati essenziale
 - I subordinati non accettano decisioni prese autonomamente dal manager
- Problema 12
 - Alta qualità decisione
 - Il manager non possiede informazioni sufficienti
 - Il problema non è strutturato
 - Accettazione subordinati essenziale
 - I subordinati non accettano decisioni prese autonomamente dal manager

Stile autocratico I: il manager prende personalmente le decisioni basandosi sulle informazioni disponibili

Stile autocratico II: il manager ottiene le informazioni necessarie dai membri e decide da solo

Stile consultivo I: il manager condivide i problemi con i membri più influenti del gruppo e prende da solo le decisioni

Stile consultivo II: il manager condivide i problemi con tutti i membri riuniti e e prende da solo le decisioni



Processi decisionali di gruppo

Albero di decisione e altri processi prescrittivi

Brainstroming (si riduce al minimo la critica e la valutazione delle opzioni):

- Si generano idee indipendentemente dalla qualità, che poi vengono arricchite dagli individui
- La valutazione avviene dopo che sono state generate tutte le idee

Comitato/commissione:

- Riunioni regolari degli individui selezionati formalmente o autorizzati;
- Il gruppo discute seguendo un ordine del giorno formale e conserva la documentazione della discussione e di ogni decisione

Delphi (i singoli partecipanti vengono isolati):

- Gli individui rispondono privatamente a dei questionari
- Le risposte vengono raccolte e restituite ai singoli insieme con un secondo questionario
- Le risposte vengono nuovamente raccolte e viene presa una decisione esecutiva

Nominale: (il gruppo è solo nominale)

- Gli individui generano idee da soli e poi presentano le idee al gruppo
- Il gruppo discute le idee
- Gli individui votano privatamente sulle opzioni

Circolo della qualità: (nessun potere esecutivo)

- Si tengono riunioni regolari e volontarie di piccoli gruppi di dipendenti che lavorano in aree simili
- I gruppi discutono problemi che influenzano la qualità del lavoro
- Il gruppo non ha il potere di mettere in pratica idee o decisioni

Processi decisionali di gruppo

Identità sociale

Il contesto comparativo determina quali decisioni e quali decisori siano prototipici per un gruppo

- In un contesto intergruppi la prototipicalità dei membri dell'ingroup varia in funzione di coloro con cui si mettono a confronto :
maggiore differenze = maggiore prototipicalità (es., dei politici)

Il groupthink è un prodotto di una maggiore salienza dell'identità sociale nel contesto di una minaccia tra gruppi

La polarizzazione del gruppo come conformità a una norma estremizzata dell'ingroup

- Se la norma è un attributo personale non c'è conformità nell'ingroup ma prevale la tendenza alla differenziazione interpersonale

L'identità sociale condivisa contribuisce alle decisioni consensuali (sugli stereotipi) di gruppo

- Gli stessi processi che plasmano la stereotipizzazione dell'outgroup plasmano anche le percezioni che gli individui hanno del loro ingroup

Il groupthink contribuisce a mantenere l'identità sociale