

METODI DECISIONALI (di Raffaele Barbiero)

Esistono vari metodi decisionali, nessuno è in assoluto perfetto. Ci sono metodi che possono essere più adatti per decidere in situazioni di massima urgenza, metodi che comportano maggiore o minore coinvolgimento delle persone ecc.

Qui si prendono in esame alcuni metodi decisori validi in un'attività di gruppo, dove per gruppo si intende una realtà di 15/20 persone (situazione ideale).

Prendere delle decisioni tutto sommato vuol dire risolvere dei conflitti. Ci sono diverse strategie con le quali affrontare il conflitto: vi può essere la:

- strategia competitiva basata sul vinco/perdi o, paradossalmente, sul perdo/perdi (tu però perdi più di me),
- strategia annullativa basata sul perdo/vinci dove io mi sacrifico per te,
- strategia collaborativa basata sul vinco/vinci dove si cerca di vincere insieme e/o si fanno delle mediazioni per evitare che una delle parti si senta un perdente

Per brevità spiegherò alcuni metodi: decisioni per **inerzia**, per **autorità**, per **minoranza** e/o **manipolazione**, per **maggioranza**, per **consenso**, per **unanimità**.

DECISIONI PER INERZIA.

Si ha quando il gruppo lascia cadere per disinteresse, stanchezza od altro ogni argomentazione. In tal caso, solitamente, l'ultima proposta fatta viene approvata anche se, magari, nessuno è soddisfatto di quell'idea. Con questo processo si possono "evitare" di discutere proposte che imbarazzano il gruppo o parte di esso, invece di affrontarle si preferisce lasciarle cadere nel vuoto.

DECISIONE D'AUTORITA'.

All'interno del gruppo vi è una struttura gerarchica ben definita per cui si decide in base ai ruoli assegnati. Il coinvolgimento dei soggetti del gruppo è minimo in quanto vi è un processo di delega all'autorità costituita o riconosciuta.

Il metodo basato sull'autorità può essere:

- a) autocratico (decide uno solo),
- b) autocratico con consultazione (decide uno solo dopo essersi consultato),
- c) oligarchico (decidono poche persone).

DECISIONE A MINORANZA FORZATA E/O MANIPOLATIVA.

Si verifica quando, volutamente o casualmente, due o tre persone all'interno del gruppo si "alleano" e poi spingendo sul gruppo lo portano ad assumere decisioni che possono essere prese senza il reale consenso della maggioranza.

Per arrivare ad una decisione presa in questo modo il gruppo degli "alleati" può manovrare in modo da distogliere l'attenzione, può cercare di evitare che si formi un'opposizione facendo sentire gli eventuali oppositori degli ostruzionisti.

Es. Su questo punto siamo tutti d'accordo. Qualcuno ha delle obiezioni? No, bene. Allora la proposta è approvata.

Ovviamente l'esempio va considerato se accade in un contesto specifico e viene portato avanti in un determinato modo. Tale da invitare i dissenzienti a starsene zitti perché si sentono psicologicamente delusi.

DECISIONE A MAGGIORANZA.

È una modalità dove si rischia di "spaccare" il gruppo in due o più fazioni e dove può scattare il meccanismo vinci/perdi per cui ci può essere la tentazione per chi non ha visto la sua decisione approvata di rifarsi in una successiva occasione indipendentemente dalle posizioni espresse o dalla discussione emersa.

Per poter essere utilizzato il gruppo deve essere certo di aver creato un clima per cui tutti i partecipanti sentano di essersi potuti esprimere compiutamente e si sentano in obbligo di uniformarsi alle decisioni della maggioranza.

DECISIONE PER CONSENSO.

È il metodo preferito dai gruppi che si prefiggono di lavorare in un'ottica nonviolenta.

Consenso non è unanimità. Si può avere solo quando la comunicazione è stata molto aperta e il clima di fiducia è elevato.

Nel gruppo quindi non si prendono decisioni alle quali non acconsentano (che non vuol dire siano d'accordo) tutti i membri.

Tutte le persone devono essere in grado di esprimersi e di sentirsi ascoltati.

Il metodo consensuale è ostacolato da: atteggiamenti competitivi (vinco/perdi); aver paura di esprimere conflitti e sentimenti; delega al leader; pensare solo ai propri bisogni.

Il metodo consensuale è favorito da: volontà di cooperare, fiducia, considerare le idee come un patrimonio di tutti, meccanismi che evitano il leader (attenzione a distinguere fra leadership autoritaria e funzionale **), l'attenzione a valorizzare sentimenti, empatia, conflitti.

Le fasi del processo consensuale sono: informazione; proposte (magari col metodo della tempesta di idee); scelta e formulazione delle proposte; discussione; riassunto chiaro dei punti emersi; *obiezioni*; decisione ed attuazione.

Un punto centrale nelle fasi del processo consensuale è quello delle **obiezioni**.

Le obiezioni possono essere di due tipi:

- obiezioni bloccanti, in quel caso la decisione è bloccata e si ricomincia a discutere dall'obiezione stessa,
- obiezioni non bloccanti, in questo caso l'atteggiamento del singolo individuo può essere o collaborativo (non condivido, ma mi adeguo e vi aiuto) o non collaborativo (non condivido, il gruppo vada avanti su questa decisione, io però non mi sento di aiutarvi).

In talune occasioni di estrema gravità e urgenza, può essere necessario un meccanismo basato sulla fiducia che il gruppo ha ormai acquisito al suo interno: è il metodo dei "decisori veloci". Di solito sono due persone che hanno la fiducia del gruppo e che sono incaricati, in determinate situazioni, di decidere per il gruppo. La decisione può essere messa in discussione, ma solo dopo essere stata eseguita.

DECISIONE PER UNANIMITA'.

E' la decisione perfetta sul piano razionale, ma estremamente difficile da realizzare.

L'unanimità non è necessaria se può essere sostituita da un reale consenso.

Questo metodo potrebbe essere importante per decisioni fondamentali per la vita stessa del gruppo.

Il grado di energia e di tempo che richiede può far risultare questo meccanismo inefficace e dispendioso.

** = la leadership autoritaria è quella che non lascia spazio e che accentra tutti i ruoli su di sé. E' tipica del leader carismatico.

La leadership funzionale distribuisce i ruoli e i compiti all'interno del gruppo. Tutti sono responsabilizzati e si sentono "proprietari" del gruppo. Non c'è qualcuno che emerge, sempre ed in ogni campo, su tutti.

MODALITA' DECISIONALI IN GRUPPO

