

Performance

Group Dynamics Capitolo 10



QUANDO LAVORARE IN GRUPPO?

- La scelta di far eseguire un compito in gruppo piuttosto che ai singoli individui deve essere ponderata sulla base di alcuni fattori, quali il livello di difficoltà, la complessità e l'importanza del compito.
- Infatti, sebbene i gruppi possano produrre risultati eccellenti, talvolta la loro performance è di molto inferiore alle aspettative.
- Perché alcuni gruppi sono eccellenti ed altri meno?

UN MODELLO DI PROCESSO DELLA PRODUTTIVITA'

- Steiner ha sviluppato il concetto di *perdita di processo* per comprendere quando i gruppi avranno una buona performance o una scarsa performance.
- I gruppi, secondo Steiner, hanno un grosso potenziale, dal momento che le loro risorse superano quelle di ciascun singolo individuo.
- Tuttavia, i gruppi raramente raggiungono il loro massimo potenziale, perché è difficile coordinare risorse, membri e processo.
- Quando gli individui lavorano da soli, la performance dipende quasi unicamente da risorse personali, incluse capacità e impegno.

UN MODELLO DI PROCESSO DELLA PRODUTTIVITA'

- Ma quando si lavora in gruppo, la performance dipende da: risorse individuali + processi interpersonali, che determinano come le risorse vengono combinate.
- A causa di ciò, la produttività potenziale non corrisponde a quella attuale.
- Nel modello di Steiner (1972), i processi legati al compito includono: “tutte quelle azioni intra-personali ed inter-personali attraverso cui le persone trasformano le risorse in un prodotto, e tutte quelle azioni non produttive che sono generate da frustrazione, motivazioni ambivalenti, o incomprensioni” (p.8)

UN MODELLO DI PROCESSO DELLA PRODUTTIVITA'

- Secondo la legge di Steiner:

$$AP = PP - PL$$

- La produttività effettiva (*actual productivity*) è determinata da potenziale di gruppo (*potential performance*) meno le perdite di processo (*process loss*) che il gruppo esperisce.
- Sebbene la produttività potenziale possa essere prevista sulla base del fatto che le risorse di gruppo siano adatte e sufficienti rispetto alle richieste del compito, sono le perdite di processo (l'"attrito" nelle dinamiche interpersonali della macchina di gruppo) a determinare in che grado le risorse vengano impiegate in modo efficace.

UN MODELLO DI PROCESSO DELLA PRODUTTIVITA'

- Due sono le principali cause di una bassa performance di gruppo:
 1. Il gruppo non ha risorse sufficienti per affrontare il compito (ad es., il gruppo potrebbe risultare troppo piccolo, o i membri potrebbero non avere competenze adeguate)
 2. Il gruppo potrebbe non usare le risorse in modo efficace

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- La semplice presenza degli altri può rendere migliore la nostra performance. Si tratta dell'effetto di *facilitazione sociale*.
- Talvolta, tuttavia, la presenza degli altri inibisce, piuttosto che migliorare la nostra performance. Tale effetto è noto come *inibizione sociale*.
- Triplett (1898) ha condotto uno dei primi studi sulla produttività in gruppo. L'idea dello studio nasce dopo aver assistito ad una competizione ciclistica . Le prestazioni dei ciclisti venivano cronometrate quando correvano da soli o in gruppo o quando venivano seguiti da un veicolo a motore.



LA FACILITAZIONE SOCIALE

- I risultati mostravano in modo consistente che i ciclisti correvano più veloci quando si trovavano a competere con altri e quando venivano seguiti dal veicolo a motore, rispetto a quando correvano da soli.
- Triplett attribuisce questo effetto ad un fattore “dinamogenico”:
“La presenza fisica di un altro ciclista funge da stimolo per il corridore attivando un istinto competitivo” (p. 516)
- Inoltre, Triplett crede che il fatto vedere gli altri ciclisti in movimento possa in qualche modo aumentare la velocità e produrre quindi maggiore impegno.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- Per eliminare spiegazioni alternative (ad es., effetto “scia”), Triplett decide di far eseguire ai suoi partecipanti un compito diverso.
- 40 bambini vengono invitati ad avvolgere del filo attorno ad una bobina da soli o in coppia.
- I bambini che lavoravano in coppia risultarono più veloci dei bambini che lavoravano da soli.
- Tuttavia... un’analisi più accurata dei suoi dati con tecniche statistiche moderne ha rivelato che la differenza tra i due non era sostanziale



LA FACILITAZIONE SOCIALE

- Triplett aveva esaminato una situazione di co-azione: ovvero persone che eseguono un compito in presenza di altre persone ma che non interagiscono tra loro.
- Ben presto si trovò che l'effetto di facilitazione si riscontra anche quando ci troviamo di fronte ad un pubblico. Meuman (1904), ad esempio, notò che in presenza di un pubblico gli atleti che sollevano pesi sono in grado di sollevare pesi più grossi.
- Tuttavia, altri studi non hanno confermato l'effetto di facilitazione (ad es. Allport, 1920; Aiello & Douthitt, 2001).

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- Questi risultati contrastanti vengono riconciliati da Zajonc (1965).
- Alcuni comportamenti sono semplici da apprendere ed eseguire. Tali comportamenti sono denominati *risposte dominanti* e si collocano al vertice del sistema di risposta di un organismo.
- Quei comportamenti che fanno parte del repertorio individuale ma che hanno meno probabilità di essere praticati vengono detti *risposte non-dominanti*.
- Secondo Zajonc, gli studi sulla facilitazione sociale si concentrano su risposte dominanti. Al contrario, gli studi che hanno esaminato compiti più complessi (ad es., risoluzione di un problema matematico) non hanno trovato conferma per tale effetto.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- Zajonc (1965) ipotizza che la presenza degli altri aumenti la probabilità di eseguire risposte dominanti e diminuisca la probabilità di eseguire risposte non-dominanti.
- Se il compito è semplice e richiede un comportamento congruente con una risposta dominante, allora l'effetto sarà di facilitazione, ma se il compito è complesso, allora l'attivazione di una risposta dominante ostacola la prestazione, piuttosto che facilitarla.
- L'idea di Zajonc è supportata da molte prove empiriche. Ad es. Rosenbloom et al. (2007) hanno condotto uno studio con un campione di individui che provavano l'esame di guida per la patente. Si trovò che il 49% superava l'esame se era in presenza solo dell'esaminatore, ma la percentuale scendeva al 34% se vi era un altro candidato sull'auto.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- In un altro studio, Zajonc et al. (1969) hanno trovato che scarafaggi che scappavano da una luce all'interno di un labirinto semplice impiegavano in media 33 secondi quando erano in presenza di altri scarafaggi e 40.6 secondi quando erano da soli.
- Il contrario si verificava nel labirinto complesso: gli scarafaggi che correvano da soli impiegavano 19.6 secondi in meno rispetto agli scarafaggi in co-presenza.
- Gli scarafaggi “osservati” da un “pubblico” di altri scarafaggi all'interno di un labirinto complesso impiegavano quasi due minuti in più degli scarafaggi senza “pubblico”.



LA FACILITAZIONE SOCIALE

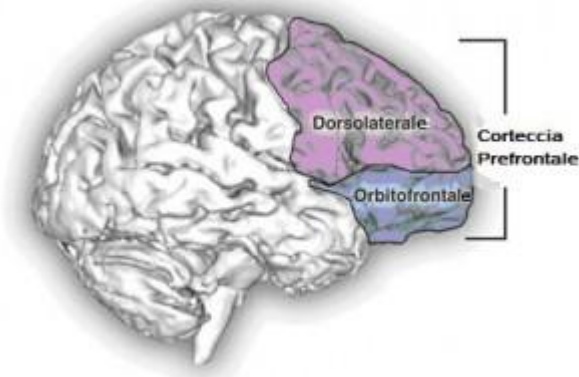
- Alcune precisazioni:
 - l'effetto di facilitazione sociale nei compiti semplici (risposte dominanti) si verifica quando velocità e/o quantità sono più importanti della qualità
 - I vantaggi generati dalla facilitazione sociale sono in genere inferiori alle perdite di performance che si verificano nell'inibizione sociale.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- **Il ruolo dell'impulso (drive).** Secondo Zajonc (1980; **teoria dell'impulso**), la presenza degli altri determina uno stato di attivazione (impulso) in molte specie animali, che ci rende pronti a reagire agli altri. Tale attivazione facilita le risposte dominanti e inibisce quelle nondominanti.
- Ricerche successive di Blascovich et al. (1999) hanno messo in evidenza che, in presenza di altre persone, se eseguiamo un compito semplice le nostre reazioni fisiologiche saranno compatibili con una percezione di SFIDA (battito cardiaco elevato e sistema simpatico attivato), mentre se eseguiamo un compito complesso, le nostre reazioni saranno di MINACCIA.
- La teoria prevede che la co-presenza determini tale effetto anche quando tutte le forme di interazione, comunicazione e valutazione sono bloccate.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- **Processi neurologici.** Uno studio che ha utilizzato la NIRS (near infra-red spectroscopy) (Ito et al., 2011) ha mostrato che quando le persone eseguono un compito in presenza di altre persone si attiva la corteccia frontale dorsolaterale (area interessata nella valutazione delle conseguenze del comportamento e nella pianificazione) . Tale attivazione è legata ad un peggioramento nei compiti complessi ma non in quelli semplici.



In questo studio, la frequenza cardiaca e la pressione sanguigna non erano associate ad un calo della performance.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

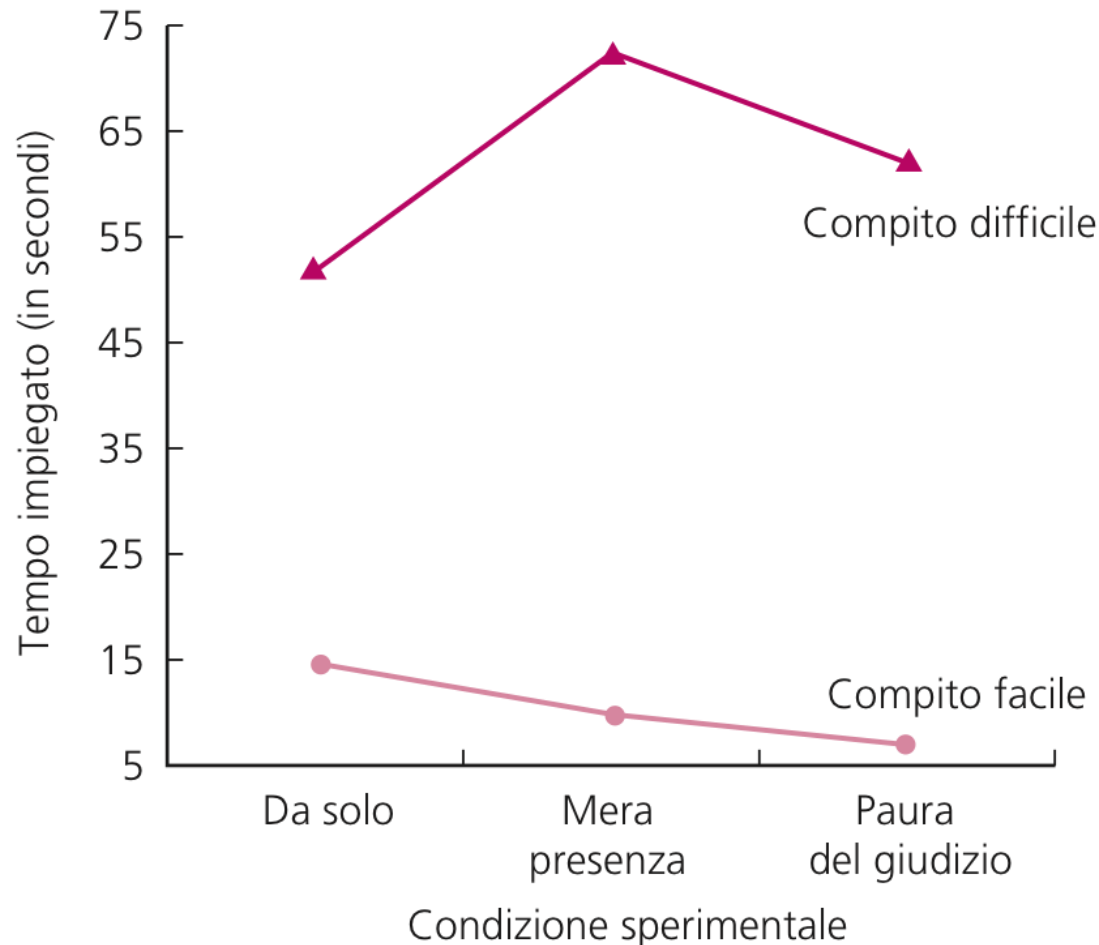
- Secondo Cottrell, l'aumento di arousal è appreso, non innato (**teoria dell'apprensione da valutazione**).
- Durante il processo di socializzazione, impariamo che gli altri sono fonte di ricompense e di punizioni.
- Quando svolgiamo un compito alla presenza di altri, siamo quindi consapevoli che la nostra prestazione sarà valutata.
- La consapevolezza di essere valutati è associata all'anticipazione di risultati positivi o negativi.
- Aumenta, quindi, il livello di arousal, che determina l'attivazione di risposte dominanti.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- Schmitt et al. (1986) hanno messo a confronto le due spiegazioni proposte da Zajonc e Cottrell.
- I partecipanti eseguivano un compito facile (digitare il proprio nome al computer) e un compito difficile (digitare il proprio nome al contrario, intervallato da cifre di ordine crescente).
- Tre condizioni sperimentali:
 - da solo
 - mera presenza (collaboratore bendato con cuffie)
 - paura del giudizio (lo sperimentatore valuta la prestazione)

LA FACILITAZIONE SOCIALE

Figura. Tempo impiegato nell'esecuzione del compito in funzione del tipo di compito e della presenza.



- La sola presenza del collaboratore accelerò l'esecuzione del compito facile e rallentò l'esecuzione di compito difficile; la paura del giudizio aveva invece un impatto minore.

LA FACILITAZIONE SOCIALE

- La presenza degli altri può produrre un conflitto tra prestare attenzione al compito e prestare attenzione agli altri (**teoria del conflitto di attenzione**, Sanders et al. 1978).
- Il conflitto di attenzione aumenta l'arousal, con la conseguente facilitazione delle risposte dominanti e inibizione delle risposte non dominanti.
- La presenza di altre persone, inoltre, può aumentare l'autoconsapevolezza: attenzione si concentra in misura maggiore sul sé che sullo svolgimento del compito.

LA FACILITAZIONE SOCIALE: UN'APPLICAZIONE IN CONTESTI ORGANIZZATIVI

- Aiello (Aiello & Kolb, 1995) ha riscontrato effetti di facilitazione sociale nei suoi studi sul sistema elettronico di monitoraggio della performance (EPM).
- Le organizzazioni come i call center possono monitorare, attraverso sistemi elettronici, molti aspetti della performance.
- Ad esempio, si possono registrare il numero e la durata delle chiamate e ascoltare le telefonate, i tempi di pausa, ecc.
- Ma questo occhio elettronico migliora la performance?
- Aiello e Kolb hanno trovato risultati coerenti con la facilitazione sociale. In un campione di dipendenti che si occupavano di inserimento dati, hanno osservato un miglioramento della performance tra i lavoratori più competenti e un peggioramento tra coloro che avevano minori competenze.

L'EFFETTO RINGELMANN

- L'agronomo Ringelmann (1913) era interessato a capire quanto grande dovesse essere una squadra per completare in modo efficace compiti agricoli (ad es., arare un campo o far girare la ruota di un mulino). Le squadre di suo interesse comprendevano tanto esseri umani quanto animali impiegati nei lavori agricoli (ad es., buoi, cavalli).
- Creò quindi squadre di diversa grandezza e misurò la performance collettiva.
- Scopriò immediatamente che, in gruppo, tanto gli uomini quanto gli animali erano meno produttivi rispetto a quando lavoravano da soli.
- I gruppi non raggiungevano, cioè, la loro produttività potenziale (Steiner, 1972).

L'EFFETTO RINGELMANN

- Ringelmann ad esempio, collegò una fune ad un rilevatore di pressione e osservò che, se due persone tiravano ciascuna la fune con una forza pari a 100 unità, quando tiravano assieme raggiungevano al massimo 186 unità. Un gruppo di tre persone produceva una forza pari a 255 unità e un gruppo di 8 persone una forza pari a 392 (meno della metà della PP).
- La tendenza degli individui a produrre meno in gruppo che da soli è nota come **effetto Ringelmann**.
- Le possibili cause sono due: perdite dovute alla coordinazione e inerzia sociale.

COORDINAZIONE E INERZIA

- Le perdite dovute alla coordinazione fanno riferimento a tutte le difficoltà relative alla combinazione degli sforzi dei singoli membri. Anche in un compito semplice come tirare la fune, le persone tirano e si fermano in tempi diversi.
- L'inerzia sociale è invece una perdita di motivazione. Uno studio di Latané et al. (1979) ha rivelato l'effetto dell'inerzia sociale. Ai partecipanti si diceva che lo studio era volto ad indagare gli effetti del feedback sensoriale sulla produzione di suoni in gruppi sociali. Si chiedeva di gridare il più forte possibile. I partecipanti indossavano mascherine e cuffie che trasmettevano un forte rumore.
- La produttività dei singoli calava proporzionalmente al crescere della dimensione del gruppo.

COORDINAZIONE E INERZIA

- Tuttavia, in una condizione, il gruppo era inesistente: i partecipanti credevano di gridare in gruppo, ma in realtà erano soli (condizione pseudo-gruppo). Il calo di performance in questa condizione era imputabile solo all'inerzia sociale.
- Quando le persone credevano di gridare insieme ad una sola altra persona, gridavano all'82% della loro capacità, quando credevano che il gruppo fosse composto da 5 persone, la percentuale scendeva al 74%.
- Anche minimizzando le perdite di coordinazione, è probabile che la produttività effettiva non eguagli quella potenziale, a causa di una perdita di motivazione.

INERZIA E IDENTITA' SOCIALE

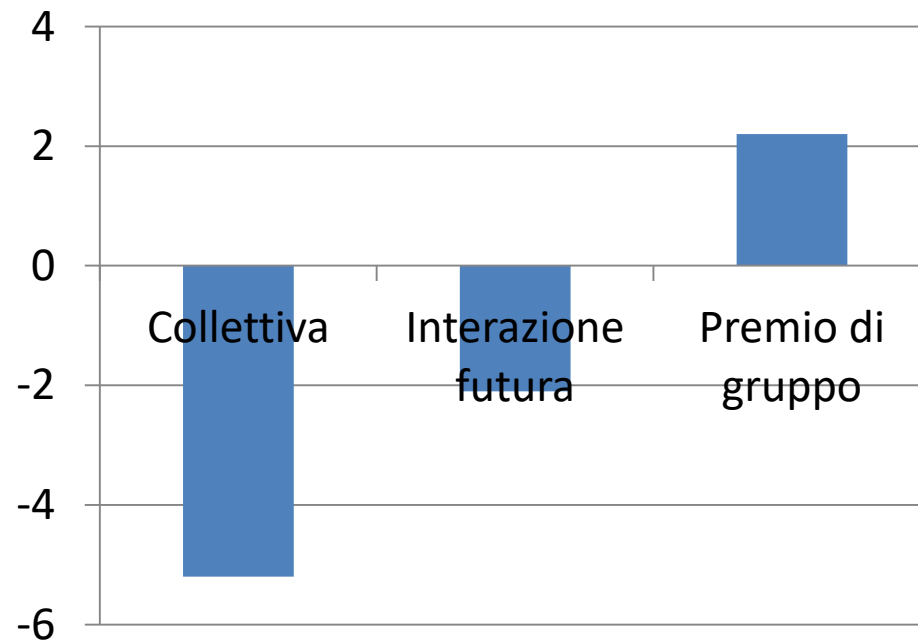
- Le principali spiegazioni dell'inerzia sociale hanno fatto riferimento alla minore identificabilità dell'individuo all'interno del gruppo. Quando il contributo dei singoli diventa meno identificabile, gli individui saranno portati ad impegnarsi meno.
- Questo tipo di spiegazione contrappone l'individuo al gruppo.
- La SIT propone un approccio diverso, che coniuga anziché contrapporre interessi di individuo e gruppo.
- Secondo la SIT, i gruppi a cui apparteniamo rappresentano una parte del concetto di noi stessi. Gli individui sono motivati ad appartenere a gruppi valutati positivamente, poiché questo si riflette sul concetto di sé.
- Secondo questa prospettiva, dunque, gli sforzi a favore dell'ingroup sono sforzi a favore del sé (Worchel et al., 1986).

INERZIA E IDENTITA' SOCIALE

- Worchel et al. Ipotizzano dunque che se una categorizzazione sociale viene resa saliente, l'inerzia sociale dovrebbe essere ridotta. Questa ipotesi viene testata in tre studi sperimentali.
- I gruppi impiegati nelle ricerche sulla produttività sono per lo più un insieme di individui che non condividono una vera appartenenza comune e che non hanno alcuna aspettativa di interazione futura.
- Nello Studio 1, i partecipanti venivano assegnati casualmente ad una di tre condizioni: collettiva, interazione futura e premio di gruppo.
- I partecipanti eseguivano un compito manuale (costruzione di catene di carta) individualmente e in una delle tre situazioni di gruppo (l'ordine era controbilanciato).

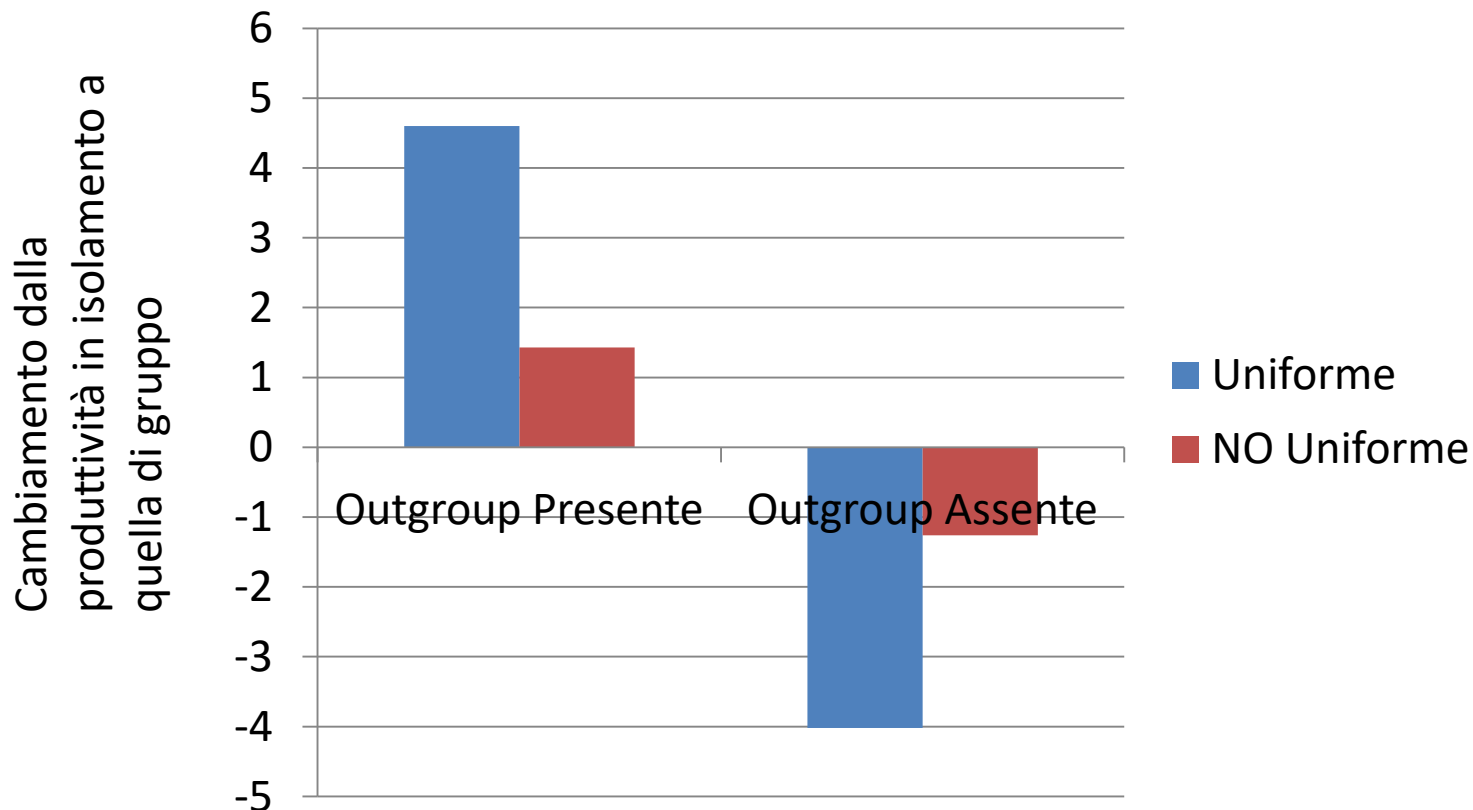
INERZIA E IDENTITA' SOCIALE

- Nelle 3 situazioni di gruppo, i partecipanti erano indotti a credere che il contributo individuale non fosse identificabile.
- La variabile dipendente era la differenza tra il numero di anelli della catena prodotti individualmente e in gruppo.



INERZIA E IDENTITA' SOCIALE

- Nello Studio 3, venivano manipolati due fattori: presenza di un uniforme (presente vs. assente) e presenza di un outgroup (presente vs. assente)



INERZIA E IDENTITA' SOCIALE

- Effetto principale della presenza di un outgroup: quando l'appartenenza al gruppo è resa saliente dalla presenza di un outgroup, la produttività nella situazione di gruppo aumenta rispetto a quella individuale; al contrario, quando un outgroup è assente la produttività diminuisce nella situazione di gruppo rispetto a quella individuale.
- Effetto di interazione (presenza outgroup x uniforme): quando l'outgroup è presente, indossare un uniforme aumenta la produttività, ma quando l'outgroup è assente, indossare la stessa uniforme diminuisce la produttività.

COMBINARE GLI SFORZI: LA TASSONOMIA DI STEINER

- Nella sua teoria della produttività di gruppo, Steiner distingue tra diversi tipi di richieste del compito.
- 1. Una prima distinzione riguarda la **divisibilità** del compito. I compiti possono essere *unitari* (ad es., tirare la fune) o *divisibili* (creare una presentazione di gruppo).
- 2. Una seconda distinzione riguarda il **risultato atteso**. I compiti *massimizzanti* sono quelli che puntano alla quantità mentre i compiti *ottimizzanti* sono quelli che puntano alla qualità (è necessario trovare una soluzione corretta o ottimale).
- 3. Il terzo criterio riguarda l'**interdipendenza**. E' possibile distinguere 5 tipi di compiti: additivi, compensanti, disgiuntivi, congiuntivi e discrezionali.

COMBINARE GLI SFORZI: LA TASSONOMIA DI STEINER

- A. I compiti additivi sono quelli che richiedono meno sforzi di coordinazione tra i membri, dal momento che sono sia divisibili che massimizzanti. Dal momento che ciascun membro semplicemente aggiunge il proprio contributo a quello degli altri, è possibile aspettarsi che la produttività di gruppo in questo tipo di compiti superi quella individuale. Specialmente in gruppi molto grandi può manifestarsi inerzia sociale.
- B. Nei compiti compensanti, i membri fanno una media dei loro giudizi o delle soluzioni che hanno trovato per produrre una risposta comune (ad es., compiti di valutazione).
Francis Galton nei suoi studi sull'intelligenza si chiese se una folla possa essere più intelligente dei singoli. Ad una fiera locale chiese alle persone di stimare il peso di un bue.

COMBINARE GLI SFORZI: LA TASSONOMIA DI STEINER

- B. Il giudizio della folla (cioè media del campione) risultò più accurato del giudizio di singoli esperti e di molti individui della folla stessa. Questo effetto non è stato replicato con compiti molto complessi in cui, al contrario, si rileva un giudizio medio del gruppo non accurato.
- C. Nei compiti disgiuntivi, si deve generare un'unica soluzione ad un quesito o problema (ad esempio, decidere se un imputato è innocente o colpevole). Questi compiti sono unitari e ottimizzanti (richiedono una soluzione corretta o ottimale). In genere, i gruppi eseguono i compiti disgiuntivi in modo migliore rispetto ai singoli individui (in gruppo si possono condividere più informazioni e individuare eventuali errori).

COMBINARE GLI SFORZI: LA TASSONOMIA DI STEINER

- C. Tuttavia, non sempre il gruppo riesce a trovare la soluzione corretta, anche se uno o più membri ne sono a conoscenza. Se tali membri occupano posizioni di status inferiore e/o non sono riconosciuti come competenti, la soluzione da loro proposta non verrà considerata.

Questo si verifica spesso tra leader e subordinati. Il National Transportation Safety Board ha constatato che molti incidenti aerei avvengono perché (1) un comandante non ascolta il suggerimento di un membro dell'equipaggio (2) i membri dell'equipaggio obbediscono eccessivamente all'autorità del capitano.

A tal fine, sono stati sviluppati programmi noti come *crew resource management (CRM)*, implementati di recente anche in altri settori.

COMBINARE GLI SFORZI: LA TASSONOMIA DI STEINER

- D. I compiti congiuntivi sono quei compiti dove tutti i membri devono contribuire per raggiungere il risultato finale, sono caratterizzati da un elevato livello di interdipendenza tra i membri (a differenza di un compito additivo).
E' la performance del membro peggiore a determinare il livello del risultato finale.
- E. Nei compiti discrezionali, il gruppo decide come combinare i contributi dei singoli. Ad esempio, se il compito è quello di decidere quale sia la migliore soluzione proposta per un problema, si può effettuare una media dei giudizi individuali, oppure far scegliere al membro più esperto.