

Influenza sociale

Group dynamics – Capitolo 7

L'influenza sociale

- Processo in cui il destinatario (o *bersaglio*) modifica il proprio comportamento, le proprie idee o i propri sentimenti in conseguenza del comportamento delle idee o dei sentimenti espressi da altri (*fonte o agente di influenza*) (Mucchi Faina et al., 2012).
- “Lo studio dell'influenza sociale approfondisce le modalità con cui i processi mentali, le emozioni e i comportamenti degli individui (o dei gruppi) sono modificati dalla presenza (effettiva o simbolica) di altri individui (o gruppi)” (Mucchi Faina et al., 2012).
- **Influenza sociale e persuasione**
- **Influenza sociale e cambiamento di atteggiamento**
- **Influenza sociale e potere**

L'influenza della maggioranza: l'esperimento di Asch (1951)

L'esperimento di Sherif (effetto autocinetico) era caratterizzato da:

- Ambiguità
- Mancanza di strumenti
- Non esiste una sola risposta corretta

Asch decide di verificare gli effetti di influenza del gruppo (la maggioranza) sul singolo individuo, in un contesto di giudizio oggettivo.

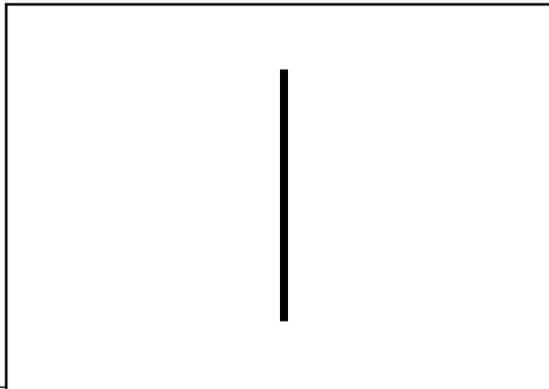
- Partecipanti: studenti universitari maschi
- Condizione sperimentale: in ogni sessione, 1 soggetto ingenuo e 8 collaboratori dello sperimentatore.
- Condizione di controllo: solo soggetti ingenui.

L'influenza della maggioranza: l'esperimento di Asch (1951)

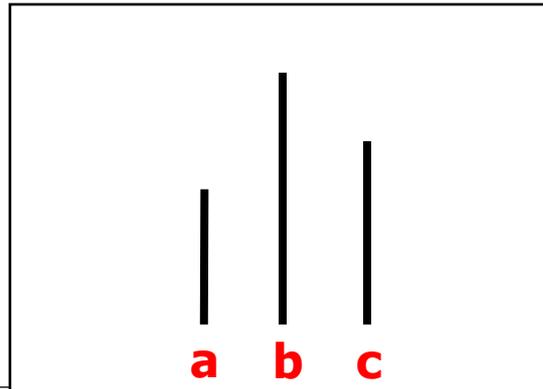
- Giudizio percettivo: data una linea di riferimento e tre linee di confronto, si tratta di individuare quale linea di confronto ha la stessa lunghezza della linea di riferimento.
- La lunghezza delle linee varia tra 5 e 22 cm; la differenza tra la linea di riferimento e le linee di confronto "sbagliate" è in media di 2,5 cm.
- I partecipanti forniscono a turno la loro risposta: in ogni prova, il partecipante ingenuo è il penultimo a rispondere.
- I partecipanti effettuano 18 valutazioni. Nelle prime due prove, tutti danno la risposta corretta.
- Alla terza prova – e in altre 11 prove critiche – i collaboratori dello sperimentatore forniscono, in modo unanime e concorde, una risposta sbagliata.
- Nella condizione di controllo, i partecipanti eseguono lo stesso compito, ma non ci sono collaboratori dello sperimentatore.

Es.:

Linea di riferimento



Linee di confronto



L'influenza della maggioranza: l'esperimento di Asch (1951)

Come si comportano i partecipanti veri?

Nella condizione sperimentale

- 3 partecipanti su 4 (75%!) fornirono almeno 1 risposta sbagliata.
- Il 50% dei partecipanti concordò con una risposta sbagliata in 6 o più prove.
- Complessivamente, circa un terzo delle risposte nelle prove cruciali (cioè, le prove in cui i collaboratori davano una risposta sbagliata), non si discostò dal giudizio erroneo della maggioranza.
- Nella condizione di controllo, in cui i partecipanti fornivano le loro risposte individualmente, il numero di errori era prossimo allo zero.
- I risultati sono sorprendenti, data la natura non ambigua del compito.

L'esperimento di Asch rappresenta una chiara dimostrazione del potere d'influenza della maggioranza: i partecipanti si lasciano influenzare dal giudizio della maggioranza, nonostante tale giudizio sia contrario alla loro stessa percezione.

L'influenza della maggioranza: il paradigma di Crutchfield (1955)

- I partecipanti svolgono il compito in cabine individuali, posizionate una di fianco all'altra
- Ogni sessione è formata da 5 partecipanti, tutti ingenui
- Devono esprimere un giudizio su una linea proiettata sul muro di fronte; il giudizio non è espresso ad alta voce
- Ogni partecipante crede di essere l'ultimo a rispondere; vede le risposte degli altri su un monitor
- L'influenza della maggioranza si manifesta anche in assenza di interazione faccia a faccia.

- Lo stesso risultato si ottiene anche nel caso di opinioni e atteggiamenti. Il 58% dei partecipanti concorda con l'affermazione "Poiché la libertà di parola è un privilegio e non un diritto, è opportuno che una società, quando si sente minacciata, sospenda la libertà di parola" se esposta all'influenza della maggioranza, contro il 19% dei partecipanti intervistati individualmente.

Quali fattori facilitano l'influenza maggioritaria?

Asch (1955), apportando alcune modifiche alla procedura originaria, ha verificato gli effetti di alcuni fattori che possono aumentare o diminuire il potere d'influenza della maggioranza.

1. Numerosità

Asch ha trovato che l'influenza di un solo collaboratore era trascurabile; il livello di conformità aumentava nettamente con 3 collaboratori, ma continuando ad aumentare la numerosità della maggioranza, tale livello subiva un incremento solo trascurabile.

Secondo la **teoria dell'impatto sociale** (Latané e Wolf, 1981) l'impatto di una fonte varia in funzione della sua dimensione numerica (oltre che della sua forza e immediatezza). In uno studio sul campo, si chiedeva ai partecipanti di rispondere ad un questionario indicando la propria opinione ad una serie di domande con risposta binaria (sì vs no) mediante una firma. Ciascuna domanda riportava già un numero predefinito di risposte (0,1,2,3,6 o 12) alternativamente sotto il sì o sotto il no. La conformità cresceva progressivamente al crescere del numero delle firme.

Quali fattori facilitano l'influenza maggioritaria?

Asch (1955), apportando alcune modifiche alla procedura originaria, ha verificato gli effetti di alcuni fattori che possono aumentare o diminuire il potere d'influenza della maggioranza.

1. Numerosità

Mentre secondo la teoria dell'impatto sociale ciascuna fonte addizionale avrà meno impatto della prima, secondo il **modello dell'influenza sociale** (Tanford & Penrod, 1984), la seconda e la terza fonte avranno più impatto della prima (come dimostrato da Asch).

Entrambi i modelli sono sostenuti da prove empiriche. La ricerca successiva ha mostrato che l'effetto della numerosità si manifesta come previsto dalla teoria dell'impatto sociale nel caso di un'influenza sociale *informativa*, mentre si manifesterà come previsto dal modello dell'influenza sociale quando l'influenza ha carattere *normativo*.

Quali fattori facilitano l'influenza maggioritaria?

2. Unanimità: il consenso spezzato.

- Due soggetti ingenui.
- Un collaboratore che dà sempre la risposta corretta.
- Un collaboratore che dà una risposta sbagliata diversa da quella della maggioranza.

In tutte queste situazioni, il livello di conformità era inferiore, rispetto a quello riscontrato nella condizione-base (Asch, 1955).

3. Discrepanza: Asch (1955) ha osservato che, aumentando la discrepanza tra la posizione della maggioranza e la realtà dei fatti il livello di conformità diminuiva solo lievemente; tuttavia, le reazioni dei partecipanti erano più nette: i soggetti si dividevano in modo chiaro tra indipendenti e conformisti.

La ricerca successiva suggerisce l'esistenza di una relazione curvilineare tra discrepanza e influenza (Moscovici, 1985; Turner, 1991). Un aumento della discrepanza tende a produrre un aumento equivalente della conformità, ma quando la discrepanza supera una certa soglia, la conformità alla posizione maggioritaria diminuisce, fino a scomparire.

Perché ci si conforma alle norme di gruppo?

1. Festinger (1950): la costruzione sociale della realtà'

- Nella nostra vita quotidiana, ci lasciamo guidare da un insieme di *credenze personali*: esse ci aiutano ad interpretare il mondo in cui viviamo e dirigono il nostro comportamento.
- Al fine di verificare la validità e la correttezza di tali credenze, e in *assenza di informazioni oggettive*, ci confrontiamo con gli altri: se gli altri sono d'accordo con noi, possiamo dedurre che il nostro modo di vedere la realtà è corretto. Gli altri sono, in genere, membri dell'ingroup.
- Viceversa, il disaccordo con gli altri produce incertezza e questa incertezza ci spinge a conformarci alla posizione del gruppo.

**Questo tipo di influenza è più probabile
in situazioni *nuove o ambigue* (Brown, 2005)**

Perché ci si conforma alle norme di gruppo?

1. Festinger (1950): gli obiettivi di gruppo

- Secondo Festinger, un altro fattore in grado di determinare l'uniformità alle norme di gruppo è la presenza di obiettivi o scopi importanti.
- In questo caso, il consenso facilita la coordinazione degli sforzi individuali verso la meta comune.

Perche' ci si conforma alle norme di gruppo?

2. Deutsch e Gerard (1955): influenza informativa vs. normativa.

- *Influenza informativa*: ci si conforma alla posizione degli altri perchè si crede che rifletta la realtà → Festinger (1950).
- *Influenza normativa*: ci si conforma perché si desidera essere accettati dal gruppo, non considerati estranei o diversi; la norma del gruppo non è necessariamente ritenuta valida.
- È difficile spiegare il conformismo osservato nell'esperimento di Asch come un effetto dell'influenza informativa: il compito richiedeva un giudizio percettivo non ambiguo.
- I gruppi sperimentali non avevano un obiettivo comune.
- Inoltre, durante le interviste al termine della prova sperimentale, alcuni partecipanti dichiararono di essersi adeguati per non apparire ridicoli.

Perche' ci si conforma alle norme di gruppo?

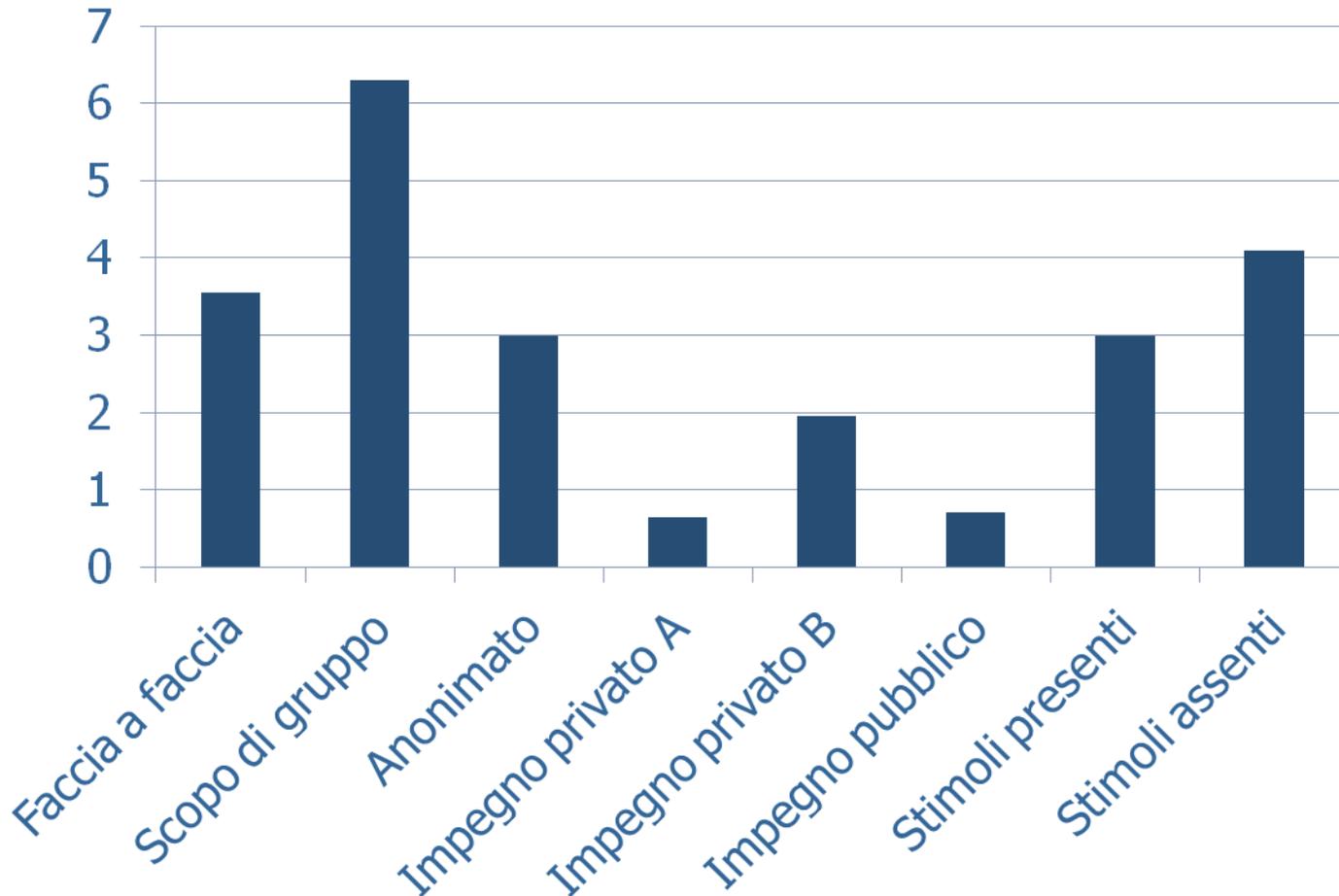
2. Deutsch e Gerard (1955): l'esperimento.

- Viene usato lo stesso paradigma di Asch, con alcune modifiche.
- In ogni sessione: 1 soggetto ingenuo + 3 collaboratori dello sperimentatore.
- **Stimoli presenti vs. assenti:** il giudizio viene formulato mentre gli stimoli sono visibili o quando non sono più presenti (maggiore ambiguità)
- **Faccia-a-faccia:** i partecipanti sono visibili gli uni agli altri.
- **Anonimato:** i partecipanti sono anonimi, non si vedono gli uni con gli altri.
- **Scopo di Gruppo:** viene promessa una ricompensa ai gruppi con la migliore performance.
- **Impegno:** i partecipanti scrivono le proprie risposte prima di conoscere le risposte degli altri e prima di dire il loro giudizio ad alta voce; viene usato un foglio di carta che verrà gettato via (**impegno privato A**), una lavagnetta magica (**impegno privato B**), un foglio che viene firmato dal partecipante e consegnato allo sperimentatore (**impegno pubblico**).

Perche' ci si conforma alle norme di gruppo?

2. Deutsch e Gerard (1955): l`esperimento.

Numero medio di errori prodotti dall`influenza sociale nell`esperimento di Deutsch e Gerard



Perche' ci si conforma alle norme di gruppo?

3. Turner (1987)

- *Influenza informativa del referente*: Secondo la teoria della categorizzazione di sé, quando le persone si identificano con un gruppo, adottano la posizione prototipica (normativa) del gruppo. Gli individui hanno bisogno di adottare posizioni che sono coerenti con la propria identità sociale; il disaccordo con altri categorizzati come simili a sé produce incertezza e spinge ad un'influenza sociale reciproca.
- Questa posizione concilia l'aspetto informativo e normativo dell'influenza sociale

Minoranze e cambiamento sociale.



Secondo Moscovici le minoranze possono creare un conflitto nella posizione uniforme della maggioranza e introdurre così un'innovazione. Tuttavia, il conflitto aumenta la tendenza al rifiuto della posizione minoritaria. Solo le minoranze coerenti possono produrre effetti di accettazione.

L'influenza della minoranza: il paradigma blu/verde (Moscovici, Lage & Naffrechoux, 1969).

Condizione sperimentale "Minoranza coerente"

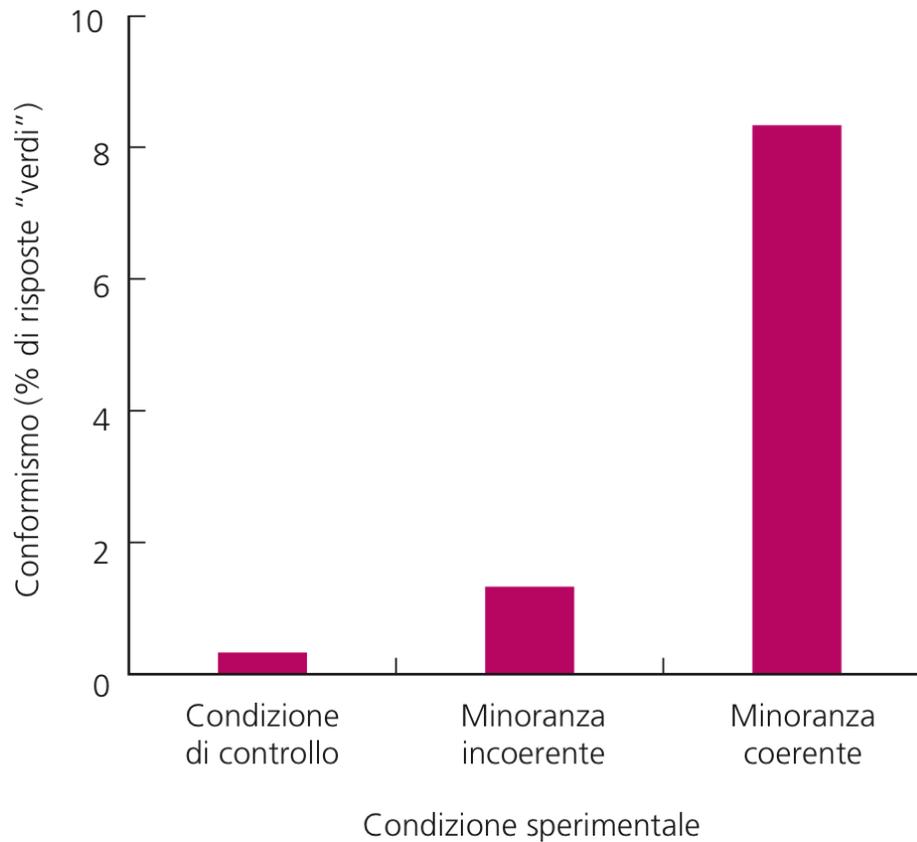
- 4 soggetti ingenui + 2 collaboratori dello sperimentatore.
- L'esperimento viene presentato come uno studio sulla percezione del colore: il compito dei partecipanti è quello di dire ad alta voce il colore di alcune diapositive e di valutarne l'intensità luminosa (con una gradazione da 0 a 5).
- Materiale sperimentale: 6 diapositive blu di diversa intensità luminosa vengono presentate per 6 volte.
- Prima della prova critica viene somministrato un test di percezione visiva: le risposte dei collaboratori non possono essere attribuite a difetti o anomalie della capacità visiva.
- I partecipanti sono seduti in fila di fronte ad uno schermo e forniscono a turno la loro risposta: i 2 collaboratori rispondono "verde" in tutte le 36 prove.

Condizione sperimentale: "Minoranza non coerente"

- La procedura è identica a quella della condizione minoranza coerente, ma i collaboratori non sono coerenti: in 24 prove rispondono "verde" e in 12 prove "blu".

Condizione di controllo (non ci sono collaboratori dello sperimentatore)

Figura 2. L'influenza della minoranza nell'esperimento di Moscovici et al., 1969)



- L'8.42% delle risposte dei partecipanti ingenui della condizione minoranza coerente è "verde".
- Nel gruppo di controllo un solo partecipante dice verde 2 volte (0.25% del totale).
- Nella condizione in cui i collaboratori non sono coerenti, solo l'1.25% delle risposte è verde.

Questi risultati dimostrano che una minoranza coerente è in grado di modificare le risposte dei membri della maggioranza.

L'influenza della minoranza: il paradigma blu/verde (Moscovici, Lage & Naffrechoux, 1969).

- Secondo Moscovici, la posizione alternativa della minoranza crea incertezza e conflitto: il dubbio sollevato dalla minoranza apre un varco all'interno dell'uniformità di pensiero della maggioranza.
- Nel caso in cui la maggioranza non possa attribuire la diversità di posizione a particolari caratteristiche dei membri della minoranza (ad es., anomalie della percezione, diversità culturali, perseguimento di interessi particolari), essa è obbligata a valutare la validità della posizione minoritaria, al fine di accettarla o rifiutarla. Pertanto, è improbabile che un unico individuo dissidente o una minoranza categorizzata come outgroup siano in grado di esercitare la propria influenza sulla maggioranza.
- Una minoranza può influenzare una maggioranza solo se adotta uno stile di comportamento consistente; attraverso la tenacia e la persistenza la minoranza dimostra che la propria posizione non è casuale, ma ha lo stesso valore della posizione maggioritaria, e che non è disposta a cedere alle pressioni del gruppo.

La minoranza deve...

- Rappresentare un consenso alternativo
- Agire in modo coerente e persistere
- Essere categorizzata come parte dell'ingroup.

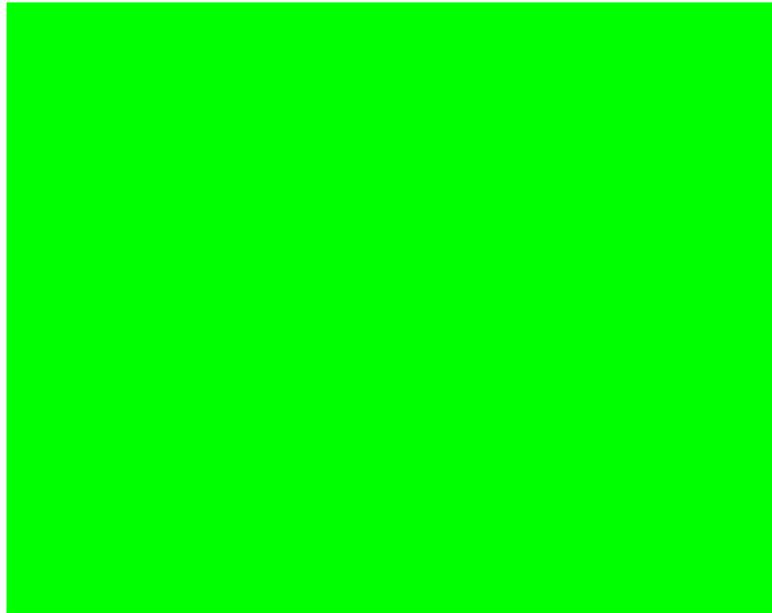
L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'influenza della minoranza produce effetti indiretti

Moscovici e Personnaz (1980): le immagini consecutive

- Si riprende il paradigma sperimentale di Moscovici et al. (1969). Gli sperimentatori proiettano una serie di diapositive blu su uno schermo; i partecipanti eseguono due compiti: 1. valutano il colore della diapositiva e 2. valutano il colore dell'immagine consecutiva.
- Cos'è un'immagine consecutiva?
- Se si fissa una figura colorata su sfondo bianco, quando la figura scompare o lo sguardo viene spostato su un'altra superficie bianca, si vede apparire una figura che ha la stessa forma di quella precedente, ma colore complementare.
- Il colore complementare del blu è il giallo-arancio.
- Il colore complementare del verde è il rosso-porpora.





L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'influenza della minoranza produce effetti indiretti

Moscovici e Personnaz (1980): le immagini consecutive

- Metà dei partecipanti è esposto ad una fonte d'influenza maggioritaria, l'altra metà è esposta ad una fonte minoritaria.
- In ogni sessione ci sono un partecipante ingenuo e un collaboratore.
- L'esperimento si articola in più fasi.
 - Fase 1: I valutazione (base-line). I due partecipanti valutano per iscritto (in privato) il colore delle diapositive e delle rispettive immagini consecutive prima di essere esposti alla fonte di influenza.
 - Fase 2: esposizione alla fonte. Dopo aver raccolto le risposte dei partecipanti, lo sperimentatore dice che il collaboratore ha sempre risposto verde e che la sua posizione è espressione di una posizione maggioritaria (81% della popolazione; condizione di influenza maggioritaria) o di una posizione minoritaria (19% della popolazione; condizione di influenza minoritaria).
 - Fase 3: II valutazione. I partecipanti valutano le diapositive a voce alta: il collaboratore dice sempre verde.
 - Fase 4: III valutazione. I partecipanti esprimono il loro giudizio in privato.
 - Fase 5: IV valutazione. Il collaboratore con una scusa si allontana e i partecipanti forniscono il loro giudizio in assenza della fonte.

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'influenza della minoranza produce effetti indiretti

Moscovici e Personnaz (1980): le immagini consecutive

- *Ipotesi.* Assumendo che la fonte minoritaria abbia un effetto indiretto sul bersaglio, i partecipanti esposti a tale fonte dovrebbero percepire l'immagine consecutiva come rosso-porpora (colore complementare del verde); al contrario, i partecipanti esposti all'influenza della maggioranza dovrebbero percepire l'immagine consecutiva come giallo-arancio (colore complementare del blu).
- I risultati hanno confermato le ipotesi: per i partecipanti nella condizione di influenza minoritaria, la percezione dell'immagine consecutiva era spostata verso il rosso-porpora. Lo spostamento, già significativo nella seconda e terza valutazione, è diventato più forte quando la fonte si assentava (IV valutazione).

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'effetto indiretto della fonte minoritaria è detto *conversione* (Moscovici 1980).

- **Effetto trasposto** (si manifesta su uno stimolo o problema diverso, ma collegato a quello su cui si è espressa la minoranza).
- **Effetto ritardato.**
- **Si manifesta preferibilmente in privato** (quando la fonte è assente e in condizioni di anonimato).

Le minoranze suscitano attrazione (le persone autonome e anticonformiste sono oggetto di ammirazione) e diffidenza (gli individui non amano essere etichettati come diversi o devianti).

Questo può indurre il bersaglio dell'influenza minoritaria a mettere in atto *strategie di occultamento*, che causano gli effetti indiretti.

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'effetto di conversione può essere **profondo**, come dimostra l'esperimento di Moscovici e Personnaz (1980), in cui si è trovato che la fonte minoritaria può influenzare il codice percettivo dei partecipanti. Secondo Moscovici, l'influenza della maggioranza produce, invece, **compiacenza** (adesione pubblica alla posizione della maggioranza, non implica un cambiamento dell'opinione o della percezione del bersaglio). Maggioranza e minoranza producono effetti diversi, poiché diversi sono i processi alla base.

Processi diversi (Moscovici, 1976):

maggioranza —————> **confronto**

vs.

minoranza —————> **convalida**

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'influenza della minoranza stimola la creatività

Nemeth e Kwan (1987).

- I partecipanti erano in gruppi di quattro persone, tutti partecipanti ingenui.
- Si presentava una stringa di cinque lettere; la prima e la quinta erano minuscole e le tre centrali maiuscole; ad es.:

tDOGe

- I Fase. Si chiedeva ai partecipanti di scrivere su un foglio la prima parola che riuscivano a leggere; tale parola doveva essere composta da tre lettere e avere un senso compiuto.
- Gli stimoli erano stati creati in modo tale che la prima parola percepibile fosse costituita dalle tre lettere maiuscole, lette da sinistra verso destra (ad es., DOG); gli sperimentatori assumevano che tutti e quattro i partecipanti avrebbero scritto la parola DOG.

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'influenza della minoranza stimola la creatività

- II Fase: il feedback. Nella condizione di **influenza minoritaria** si diceva che tre persone avevano scritto la parola DOG, mentre un partecipante aveva scritto la parola GOD (le tre lettere maiuscole lette in senso inverso); nella condizione di **influenza maggioritaria** si diceva, invece, che tre persone avevano scritto la parola GOD, mentre una sola aveva risposto DOG.
- III Fase. I partecipanti, quindi, vedevano nuove sequenze di lettere (ad es., aGUMn) e per ciascuna, dovevano indicare tutte le parole di tre lettere che riuscissero a pensare.
- Risultati. I partecipanti esposti all'influenza maggioritaria hanno utilizzato prevalentemente la modalità inversa (MUG; conformità); i partecipanti esposti all'influenza della minoranza, invece, hanno utilizzato **tutte le strategie possibili**: diretta (GUM), inversa (MUG), mista (Man,GUn).

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'influenza della minoranza migliora il processo decisionale

Nemeth (1977).

- Nemeth ha indagato il processo decisionale di giurie finte e vere che hanno il compito di deliberare all'unanimità o che possono raggiungere un verdetto a maggioranza (ad es., 2/3).
- Il processo decisionale è diverso quando una giuria raggiunge il verdetto a maggioranza rispetto a quando ha il vincolo dell'unanimità? Il verdetto finale cambia?
- Lo studio viene condotto sia con esperimenti di laboratorio che tramite osservazione di giurie vere.
- I risultati mostrarono che il verdetto finale di fatto non veniva alterato (dal punto di vista statistico).
- Tuttavia, in condizioni di unanimità, la decisione era più robusta e più orientata ai fatti e i giurati erano più sicuri rispetto alla condizione di verdetto a maggioranza.

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

L'influenza della minoranza migliora il processo decisionale

Nemeth (1977).

- Nemeth ha indagato il processo decisionale di giurie finte e vere che hanno il compito di deliberare all'unanimità o che possono raggiungere un verdetto a maggioranza (ad es., 2/3).
- Il processo decisionale è diverso quando una giuria raggiunge il verdetto a maggioranza rispetto a quando ha il vincolo dell'unanimità? Il verdetto finale cambia?
- Lo studio viene condotto sia con esperimenti di laboratorio che tramite osservazione di giurie vere.
- I risultati mostrarono che il verdetto finale di fatto non veniva alterato (dal punto di vista statistico).
- Tuttavia, in condizioni di unanimità, la decisione era più robusta e più orientata ai fatti e i giurati erano più sicuri rispetto alla condizione di verdetto a maggioranza.
- Studi successivi dimostrano che l'influenza della minoranza stimola la ricerca di informazioni ad ampio raggio, mentre l'influenza della maggioranza induce a cercare informazioni a sostegno della posizione espressa dalla fonte (Nemeth & Rogers, 1996).

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

Il modello duale di Nemeth

La maggioranza stimola un **pensiero convergente** (si adotta o si rifiuta la posizione della maggioranza, ma comunque si considera il problema dalla stessa prospettiva della maggioranza).

L'influenza minoritaria attiva, invece, un processo di **pensiero divergente** (molteplici prospettive).

- Il confronto con una maggioranza causa un livello elevato di ansia, che produce pensiero convergente. Quando si è esposti ad un tentativo di influenza minoritaria l'ansia è minore (essere in contrasto con una minoranza è meno importante), ecco perché si è in grado di vedere un problema da molteplici prospettive (pensiero divergente).

L'influenza della minoranza: alcune caratteristiche distintive.

Il modello duale di Nemeth: prove empiriche

Nemeth et al. (1992).

- Utilizzando il compito di Stroop, Nemeth et al. (1992) hanno trovato che i partecipanti esposti ad una maggioranza che si focalizzava sul colore della parola ottenevano una performance migliore, mentre i partecipanti esposti ad una maggioranza che si focalizzava sul nome della parola (nome di un colore) ottenevano una performance peggiore. I partecipanti assegnati alla condizione di influenza minoritaria ottenevano una performance intermedia tra le due precedenti, indipendentemente dal focus della fonte.
- Questo implica che la performance è più *flessibile*.

Applicazioni in contesti organizzativi

Brainstorming

Le regole "d'oro" di Osborne (1957).

- Quantità: produrre quante più idee possibili
- Le idee degli altri non devono essere criticate
- Costruire nuove idee partendo da quelle degli altri
- Andare a ruota libera è apprezzato

- Questa tecnica aumenta il numero di idee generato all'interno di un gruppo, ma il numero di idee resta in genere inferiore alla somma delle idee prodotte in media dai singoli individui.
- Uno dei possibili meccanismi è l'assenza di dissenso ("non criticare")

Applicazioni in contesti organizzativi

Brainstorming

Nemeth et al. (2004).

- Due studi (uno in USA e uno in Francia) in cui si manipola il dissenso.
- Nella condizione di controllo i partecipanti eseguono il brainstorming in gruppo secondo le regole classiche. Nella condizione sperimentale, la regola "non criticare" viene sostituita con "sentitevi liberi di dissentire e anche di criticare".
- I risultati indicano una performance di gruppo (numero di idee) leggermente superiore nella condizione sperimentale.

Applicazioni in contesti organizzativi

Cultura organizzativa

- La maggior parte delle organizzazioni tentano di creare coesione, armonia e allineamento rispetto alla cultura organizzativa.
- Questo è utile in termini di identificazione e di morale, ma può essere controproducente per la performance.
- L'innovazione è desiderata, ma il dissenso è rifiutato.

- Van Dyne e Saaedra (1998) hanno condotto uno studio con gruppi naturali di lavoro in cui dei collaboratori "devianti" (membri effettivi dei gruppi) venivano istruiti ad alimentare il dissenso.
- Dopo 10 settimane, tali gruppi avevano prodotto un numero maggiore di prodotti originali rispetto a gruppi in una condizione di controllo.
- I gruppi con dissenso non manifestavano maggiore conflitto sociale; tuttavia, analisi dei dati qualitativi indicano che l'esperienza del dissenso è *stressante*.