

Processi intragruppo:**1) Le norme di gruppo**

Definizione di Smith e Mackie (2004)= modi di pensare, sentire o comportarsi ampiamente accettati su cui gli appartenenti a un gruppo concordano, considerandoli giusti e appropriati.

Consideriamo, in particolare, i comportamenti antisociali degli individui nei contesti di gruppo.

I gruppi sono buoni o cattivi? Ci sono molti esempi di individui che all'interno di un gruppo si comportano in modo distruttivo o antisociale. Un caso eclatante è quello di Rodney King.

Perché ciò avviene? Interpretazione tradizionale quando si sentono parte di un gruppo gli individui tendono a ignorare le norme e le regole sociali che limitano il comportamento, e tendono a perdere il senso della responsabilità personale *deindividuation* = minor consapevolezza di sé o minor senso di responsabilità personale nei contesti di gruppo (Festinger, Pepitone e Newcomb, 1952); allentamento dei divieti posti al comportamento che porta ad atti impulsivi e devianti.

Un altro concetto esplicativo correlato diffusione della responsabilità, usato per spiegare l'apatia mostrata verso persone che hanno bisogno di aiuto (Darley e Latané, 1968). = una diminuzione del senso di responsabilità che ciascun individuo percepisce quando sono presenti altri potenziali soccorritori. Questo è un altro esempio di come le persone in gruppo facciano cose che non farebbero da sole.

La prospettiva normativa (ad es., Moghaddam, 1998) Invece delle spiegazioni teoriche basate sui concetti di deindividuation o diffusione della responsabilità, una prospettiva teorica alternativa si basa sulle norme di gruppo. Nei gruppi le persone si comportano in modo diverso non perché 'smarriscono se stesse' (deindividuation, Festinger et al., 1952) o perché provano una diffusione di responsabilità. Piuttosto, si comportano in modo diverso quando riconoscono e adottano norme di gruppo, che possono essere diverse da quelle consuete, che seguono come singoli individui cambiano il loro sistema normativo.

Quindi, il comportamento antisociale degli individui nei gruppi non nasce dal disprezzo per tutte le norme o dallo smarrimento del sé, ma dall'adesione a un diverso insieme di norme, data dall'identificazione con l'ingroup, che approva tali norme. Reicher (1984) gli individui non perdono la propria identità quando entrano in un gruppo; piuttosto, assumono un'identità diversa (identità sociale). Sanders (1994): studi sul campo sulle bande giovanili Reicher (1984): studio con studenti di sociologia e di scienze

Quindi, in generale: Quando ci si sente parte di un gruppo, e ci si percepisce nei termini di un'identità sociale condivisa, si è sottoposti all'influenza delle norme e delle regole di quel gruppo. Il risultato può essere un comportamento antisociale o prosociale, a seconda di quali siano le norme del gruppo (tipiche del gruppo oppure semplicemente accessibili in quel momento). Non è necessario che i membri del gruppo siano consapevoli di queste norme e regole per esserne influenzati. In molti casi le regole sono informali anziché formali e implicite anziché esplicite. Anche se non si è in grado di dire quali siano le regole o le norme dell'ingroup, in pratica si agisce seguendo le aspettative del gruppo. Inoltre, in base alla Teoria della categorizzazione di sé (Turner, 1987; è uno sviluppo della Teoria dell'identità sociale di Tajfel, 1981), i gruppi a cui noi sentiamo di appartenere (tra quelli che fanno parte del concetto di sé di ogni individuo), possono diventare più o meno rilevanti in base al contesto, la situazione. In un contesto cioè può diventare particolarmente saliente (cognitivamente preponderante) l'identità di genere (ad es., io come "donna") altre volte, quella professionale (io come "formatore") o l'identità nazionale (io come "italiana") oppure altre identità sociali. A seconda dell'identità sociale saliente in una data situazione, possono variare attributi/caratteristiche tipici che definiscono quel gruppo (e di conseguenza noi stessi, dal momento che in quella situazione ci vediamo come membri di quel gruppo e non come singoli individui); naturalmente variano anche le norme di gruppo che regolano il nostro comportamento!

2) La coesione di gruppo In generale, è l'insieme di processi che portano alla solidarietà, all'impegno, al morale, allo spirito del gruppo. Anche nel senso comune, coeso è un gruppo capace di restare unito e al quale i membri desiderano continuare ad appartenere.

A lungo gli studiosi hanno definito la coesione come la somma dei legami interpersonali positivi tra i membri del gruppo (ad es., Lott & Lott, 1965). Secondo tale definizione, è coeso, quindi, un gruppo i cui membri si piacciono reciprocamente coesione = relazioni interpersonali positive (attrazione interpersonale, cioè valutazione positiva/like/apprezzamento verso un'altra persona per le sue qualità individuali).

Alcuni limiti di tale concezione teorica sulla coesione di gruppi:

1. E' una semplificazione eccessiva: si riduce la coesione di gruppo a semplice somma di rapporti interpersonali positivi tra gli individui che lo compongono il gruppo non è altro che la somma dei suoi elementi e non qualcosa di più, o di diverso.
2. Diversi studi mostrano che un gruppo può rimanere coeso anche quando i suoi membri non si piacciono fra loro a livello interpersonale!
3. Se la coesione di gruppo deriva da relazioni dirette di tipo interpersonale, allora non si potrebbe applicare il concetto ai gruppi ampi, in cui i membri spesso nemmeno si conoscono tra loro!

In risposta a questi limiti: definizione di coesione proposta nella Teoria della Categorizzazione di Sé (Turner, 1987)

La coesione deriva dal processo di categorizzazione di sé come membro di gruppo (è saliente l'identità sociale, cioè, l'appartenenza a un ingroup). La coesione di gruppo è l'attrazione (cioè valutazione positiva/like/apprezzamento) condivisa e reciproca tra membri dell'ingroup in quanto elementi simili tra loro e vicini/assimilati all'insieme di caratteristiche tipiche dell'ingroup, valutato positivamente. Quindi, la coesione di gruppo, cioè, l'attrazione reciproca tra i membri dell'ingroup, non dipende dalle caratteristiche individuali (come nel caso dell'attrazione interpersonale) ma dal grado in cui i membri si identificano

nelle caratteristiche distintive/tipiche dell'ingroup, incarnate dal prototipo (l'elemento più rappresentativo del gruppo). Questa prospettiva teorica ci spiega un risultato interessante relativo agli studi dei campi estivi di Sherif (1966). I ragazzi, una volta che si era formato il gruppo e che provavano identificazione con esso, quando dovevano valutare gli altri membri dell'ingroup, non si basavano più sulle amicizie interpersonali, sull'attrazione interpersonale, cioè apprezzamento fondato sulle caratteristiche personali (infatti, in una fase precedente si erano stabilite amicizie interpersonali e molti migliori amici "capitavano" nell'outgroup),

ma consideravano attraenti/valutavano positivamente gli altri (= coesione) solo perché membri dell'ingroup, cioè solo in quanto appartenenti al loro stesso gruppo. Questa prospettiva ci spiega anche un altro risultato di ricerca, e cioè il fatto che la creazione di gruppi minimali porta all'attrazione reciproca tra i membri dell'ingroup (cioè, coesione).

Quali fattori possono far aumentare la coesione? Relativamente ai fattori che possono aumentare la coesione, alcuni studi hanno mostrato che, in situazioni di competizione intergruppi, i membri di gruppo sono più solidali e hanno un morale più elevato (ad es., i gruppi nei campi estivi, Sherif, 1966). Quindi, la competizione intergruppi può aumentare la coesione di gruppo. Ma l'esito della competizione o, più in generale, i risultati ottenuti dall'ingroup, che effetti hanno sulla coesione? Un dato controintuitivo: spesso si osserva che vi è un mantenimento della coesione entro l'ingroup anche a fronte di fallimenti ripetuti del gruppo. Secondo Turner et al. (1984), ciò dipende dalla presenza di una forte identificazione con l'ingroup, soprattutto quando si è scelto di appartenervi (l'appartenenza al gruppo è ritenuta importante).

Quindi, secondo la Teoria della categorizzazione di sé, dal momento che la coesione dipende da un processo di categorizzazione di sé come membro di un dato gruppo, essa non dovrebbe essere influenzata dai risultati ottenuti dall'ingroup.

Quali effetti produce? Relativamente alle conseguenze, cioè gli effetti della coesione, la coesione aumenta, oppure no, la produttività/prestazione di gruppo? Si trova una correlazione positiva tra coesione e produttività di gruppo modesta ma significativa (risultati di una meta-analisi: $r = .25$); problema: non sappiamo la direzione causale tra i due costrutti. L'effetto primario della coesione non è quello di accrescere direttamente la produttività o la prestazione di gruppo ma, piuttosto, di accrescere l'adesione alle norme prevalenti nel gruppo. Se le norme dell'ingroup favoriscono un aumento di produttività è probabile che la coesione accresca la prestazione. Se, invece, le norme inibiscono la produttività, allora la coesione potrebbe produrre una diminuzione della prestazione.

3) Processi decisionali nei gruppi: Il fenomeno del 'pensiero di gruppo' (Group-think)

Janis (1982) ha evidenziato un paradosso del comportamento di gruppo: la forte coesione è spesso legata a grossi errori nei processi decisionali del gruppo.

Janis ha esaminato una serie di decisioni sbagliate (spesso con conseguenze disastrose) prese da gruppi di esperti, molto coesi al loro interno: ad es., il tentativo del presidente J.F.Kennedy con il suo gruppo di consiglieri di invadere Cuba nel 1961. *Com'è possibile spiegare questa contraddizione?*

Una spiegazione è il concetto di 'pensiero di gruppo' un processo che può condurre persino gruppi di individui molto intelligenti/esperti a prendere decisioni sbagliate. Janis denomina 'pensiero di gruppo' la tendenza delle persone in gruppo a convergere su decisioni avventate, a volte deleterie, che avrebbero evitato se la decisione fosse stata presa individualmente. Deriva da un processo di gruppo per cui, in piccoli gruppi, con una forte coesione intragruppo, si cerca l'accordo, l'uniformità di pensiero, l'unanimità, scoraggiando la discussione e il confronto tra i membri dell'ingroup.

Come si manifesta questo fenomeno? forti pressioni alla ricerca dell'accordo per raggiungere l'unanimità – astensione da dissidenze; tendenza a voler evitare il conflitto nel gruppo, per raggiungere l'unanimità.

La ricerca dell'accordo unanime porta i membri del gruppo ad abbandonare le proprie convinzioni personali e a ignorare le informazioni che si hanno a disposizione e le posizioni alternative. autocensura – astensione dalle critiche – un falso senso di unanimità all'interno del gruppo; l'illusione di invulnerabilità: 'Siamo il numero uno'; una forte convinzione della moralità del gruppo: 'E'ovvio che siamo nel giusto'; questa convinzione impedisce di valutare accuratamente le conseguenze morali più ampie della decisione;

stereotipi negativi di leader nemici descritti come 'deboli', 'stupidi'; conseguenze disastrose del processo decisionale.

Quali i fattori che facilitano il 'pensiero di gruppo'?

- forte coesione intragruppo
- isolamento del gruppo rispetto a informazioni esterne
- le situazioni minacciose che inducono a pensare: 'siamo in pericolo'
- pressione a decidere in tempi brevi

spesso presenza di un leader molto direttivo, che cerca adesione alle sue idee, piuttosto che un'onesta valutazione della situazione.

Il pensiero di gruppo non deriva dalle relazioni personali o dalle caratteristiche individuali dei singoli, ma dal fatto che le persone abbiano un forte senso condiviso di appartenenza al gruppo (Hogg & Hains, 1998).

I processi decisionali nei gruppi: La polarizzazione di gruppo

Un altro tema che riguarda i processi decisionali di gruppo è l'effetto di polarizzazione.

E' lo spostamento ed estremizzazione delle posizioni/opinioni individuali, in seguito all'interazione e alla discussione di gruppo, nella direzione già prevalente prima della discussione (cioè, è un incremento dato dal gruppo ad un orientamento già presente nei singoli componenti).

Quindi, nel contesto di una decisione di gruppo, il buono diventa ottimo, il cattivo diventa pessimo.

Ad es., se in una giuria la maggioranza è a favore della condanna di un imputato, la discussione di gruppo aumenta la probabilità che l'imputato sia effettivamente condannato.

Più grande è lo scostamento delle posizioni/opinioni individuali (cioè dei singoli, da soli) dalla posizione neutrale all'inizio (prima della discussione), tanto maggiore è lo spostamento dopo la discussione di gruppo, nella stessa direzione pre-discussione (cioè la probabilità dell'effetto di polarizzazione).

Ad es., più i singoli membri della giuria sono inizialmente a favore della condanna, scontandosi dalla posizione di neutralità, nelle loro posizioni individuali, più è probabile l'effetto di polarizzazione, cioè la posizione/decisione della giuria a favore della condanna, a seguito della discussione di gruppo.

Moscovici e Zavalloni (1969):

Dimostrano l'effetto di polarizzazione degli atteggiamenti.

Alcuni studenti francesi dovevano esprimere individualmente (pre-discussione) i loro atteggiamenti nei confronti del presidente De Gaulle e degli Stati Uniti (ad es., su scale a 7 gradi, da +3 = completamente d'accordo a -3 completamente in disaccordo).

Si è trovato che, nella fase di pre-discussione, i loro atteggiamenti in media (media delle posizioni individuali) erano favorevoli a De Gaulle e negativi nei confronti degli Stati Uniti.

Riuniti i partecipanti in gruppi (discussione di gruppo) si trova che gli atteggiamenti del gruppo (la posizione di gruppo) sono più estremi di quelli dei singoli individui che ne fanno parte,

cioè, diventavano ancora più favorevoli a De Gaulle e anche più negativi nei confronti degli Stati Uniti (effetto di polarizzazione di gruppo). Inoltre (fase post-discussione individuale) i partecipanti (quando rispondono da soli in un momento successivo)

restano su posizioni assai vicine a quelle prese in precedenza come gruppo. *Polarizzazione* = estremizzazione o incremento indotto dal gruppo ad un orientamento già presente nei singoli componenti. La discussione di gruppo, cioè, aumenta le tendenze preesistenti degli individui in un'ampia gamma di situazioni. Infatti, l'effetto di polarizzazione si è trovato in molti casi: ad es., le decisioni delle giurie. Spiegazione dell'effetto secondo la Teoria della Categorizzazione di sé (SCT; Turner, 1987)

Il presupposto di questi processi è che sia saliente l'appartenenza di gruppo (cioè l'identità sociale).

Secondo la SCT è determinante la norma dell'ingroup (gruppo psicologicamente saliente in quel contesto): si tende a convergere/accettare/farsi influenzare dalla norma del gruppo – è la posizione consensuale, su cui c'è l'accordo intragruppo.

N.B. Sono importanti anche le relazioni intergruppi!! La posizione normativa è quella che, in quel contesto, nel confronto con quell'outgroup, massimizza le somiglianze all'interno dell'ingroup (l'accordo intragruppo) e le differenze rispetto all'outgroup (la diversità dall'outgroup). Infatti, secondo la SCT, nello stesso gruppo, che discute sullo stesso tema, si può osservare polarizzazione verso un'opinione estrema, verso l'opinione opposta, oppure il rifiuto di posizioni estreme e la convergenza su posizioni intermedie!!!

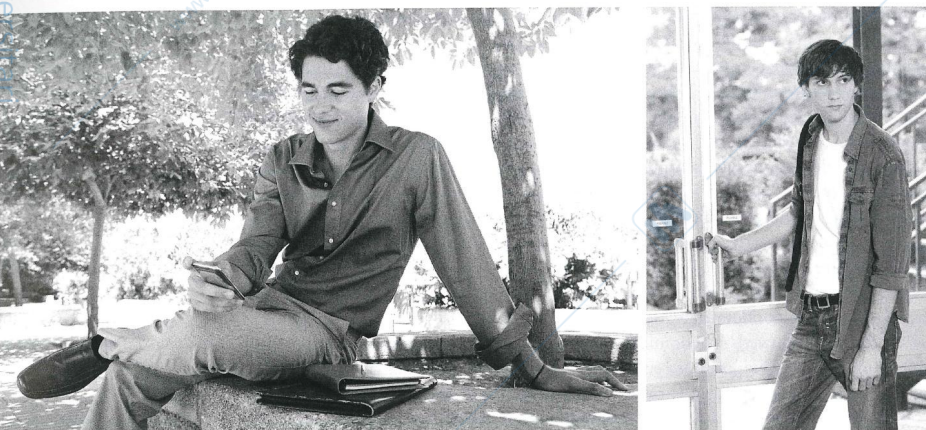
4) **La leadership** In generale, possiamo definire il leader come quella persona in grado di influenzare gli altri e motivarli ad aumentare il loro contributo nel raggiungimento degli obiettivi collettivi. L'efficacia del leader dipende dal fatto che sia riconosciuto come tale dagli altri membri dell'ingroup. La leadership, quindi, non dovrebbe solamente essere imposta dall'esterno: è un fenomeno che emerge e si sviluppa nel gruppo.

Da che cosa nasce la leadership? Diversi approcci teorici nello studio della leadership:

Leadership come prodotto di caratteristiche di personalità: ad es., il carisma; in generale, si ritiene che il leader tendono ad essere più intelligenti, più sicuri di sé, più dominanti, socievoli e orientati al successo.

Leadership come prodotto di caratteristiche della situazione: Il leader è la persona più adeguata a guidare il gruppo in una data

situazione. Leadership come prodotto dell'interazione tra stili comportamentali del leader e aspetti della situazione ad es., la teoria della contingenza di Fiedler (1965, 1971): l'efficacia del leader dipende dal suo stile comportamentale, orientato al compito o alle relazioni tra i membri, e dal grado in cui la situazione (ad es., se il leader dispone di risorse), è più o meno favorevole. Leadership come prodotto del processo di elaborazione delle informazioni ad es., la teoria delle categorie o schemi di leader, di Lord et al., 1984: Il leader è efficace se si adatta o se corrisponde a schemi astratti, cioè un insieme di aspettative su come il leader si dovrebbe comportare in generale e in situazioni specifiche. Leadership come risultato di scambi sociali interpersonali ad es.,



Chi sarà il leader? Supponete che i due ragazzi visibili in queste fotografie appartengano a un organo istituzionale delle università americane, la Pre-law Society, che avvia agli studi giuridici, e a una associazione del campus. Quale dei due pensate che sarebbe il più adatto a guidare la Pre-law Society e quale la confraternita? Se assomigliate alla maggioranza delle persone, vedrete come più adatto al ruolo di leader della prima organizzazione il giovane vestito in maniera formale, perché corrisponde allo stereotipo di uno studente avviato a una futura carriera da professionista. D'altra parte, il ragazzo vestito in maniera più informale e "casual" corrisponde allo stereotipo del leader di un'organizzazione sociale studentesca, quale è l'associazione. Le ricerche suggeriscono che a coloro che personificano gli stereotipi dei rispettivi gruppi viene attribuita "la stoffa del leader".

prospettiva transazionale, vedi Bass (1990), Hollander (1985): siccome il leader ha un ruolo fondamentale nell'aiutare i collaboratori a raggiungere i loro obiettivi, allora i collaboratori gli conferiscono status e potere. Leadership come proprietà emergente dell'appartenenza psicologica di gruppo Alcuni studiosi hanno recentemente fatto riferimento alla Teoria della

categorizzazione di sé (Turner 1987, 1999) per analizzare la leadership. In particolare Hogg (1996, 2001) ha proposto una teoria in cui la leadership è vista come un processo di gruppo, legato all'identità sociale. Il leader è il membro più prototipico dell'ingroup. Quando una appartenenza di gruppo (l'identità sociale) è saliente, diventa influente e persuasivo l'individuo più prototipico, quello che meglio rappresenta – esemplifica - la norma del gruppo (i suoi valori, le sue caratteristiche stereotipiche, cioè gli aspetti che più definiscono l'ingroup e, allo stesso tempo, lo differenziano dagli outgroup). Nel gruppo psicologicamente saliente, quindi, i membri si fanno influenzare dall'individuo più prototipico = leader. N.B. non si tratta di influenza che porta ad acquiescenza pubblica, o adeguamento passivo, ma vera e propria influenza, che porta a interiorizzare e accettare la posizione del prototipo, che rappresenta la norma del gruppo, e che viene considerata, quindi, informativa/persuasiva (aspetto normativo e informativo coincidono). Il leader può mettere in atto i comportamenti più normativi, mostrare ingroup bias, giustizia intragruppo e, in generale, agire in favore dell'ingroup, per confermare la sua prototipicità e aumentare l'apprezzamento da parte dei membri nei suoi confronti. Il leader deve essere uno di 'noi' e rappresentare le qualità che ci definiscono come gruppo e ci contraddistinguono dagli altri gruppi. Infatti, è il membro più prototipico dell'ingroup, cioè rappresenta le norme, i valori e gli obiettivi condivisi, ciò che i membri hanno in comune (massimizza le similarità intragruppo) e ciò che li rende diversi dall'outgroup di confronto (massimizza le differenze intergruppi). Non solo ci rende diversi dagli altri ma ci fa sentire anche migliori degli altri. Il leader deve sostenere e difendere l'ingroup: Mostra giustizia intragruppo e favoritismo e difesa dell'ingroup, nel confronto con gli outgroup.

Chiarificazione: Molti gruppi esistono primariamente per eseguire specifici compiti (ad es., i work team);

la teoria non nega l'importanza della competenza del leader: l'efficacia della leadership potrebbe ampiamente fondarsi sulla percezione di competenza del leader, ma afferma semplicemente che, in certe circostanze, la definizione di sé come membri di gruppo potrebbe essere estremamente saliente

e, in questo caso, la prototipicità costituisce una base rilevante della leadership, che può essere anche più rilevante della competenza stessa del leader.

5) La produttività di gruppo

E' vero che l'unione fa la forza? Oppure: Chi fa da sé fa per tre? Problema: gli individui sono più creativi, lavorano di più, pensano meglio e in modo più chiaro, in gruppo oppure da soli? Un risultato che spesso si trova: i gruppi non riescono a funzionare in modo efficiente come ci si potrebbe aspettare in base alle capacità dei singoli membri. Come vedremo, alcuni studiosi hanno ipotizzato che il gruppo non riesca a sfruttare al meglio tutte le sue potenzialità; perché: 1. non è in grado di utilizzare o coordinare le sue risorse o 2. alcuni fattori diminuiscono la motivazione dei singoli individui a fornire una buona prestazione.

Tuttavia, la ricerca mostra anche che l'individuo nel gruppo può dare di più, rispetto a quando è solo, e il gruppo può raggiungere prestazioni che vanno oltre le capacità dei singoli membri.

La semplice presenza di altri favorisce o limita la prestazione dell'individuo? In molti studi si sono analizzate le conseguenze sul comportamento di un soggetto che derivano dalla semplice presenza di altri individui (osservatori passivi o impegnati nella stessa attività del soggetto). Triplett (1898) (primo esperimento di Psicologia sociale) Si è trovato che in alcuni tipi di compito, la mera presenza di altre persone favorisce l'aumento della prestazione. Questo fenomeno è chiamato: facilitazione sociale.

Floyd Allport (1924) Confronto tra la prestazione in diversi compiti cognitivi di individui che lavoravano da soli e di individui che lavoravano in modo indipendente, l'uno accanto all'altro (condizione di gruppo).

N.B. Nella condizioni in cui i partecipanti svolgevano il compito in presenza di altri, era scoraggiata la competizione. I compiti erano semplici (moltiplicazioni, cancellazioni di vocali, associazioni di parole) e complessi (elaborare argomentazioni contrarie a una certa tesi logica – compito di problem-solving, giudizi percettivi). Risultati: nei compiti semplici la prestazione (del singolo) era migliore nella condizione in cui i partecipanti lavoravano in gruppi rispetto a quella in cui erano da soli. Nei compiti complessi, invece, la prestazione nella condizione di gruppo era peggiore. Dunque, gli effetti della presenza sociale sulla prestazione dell'individuo dipendono dalla complessità del compito: la presenza di altri impegnati nella stessa attività (oppure come osservatori) facilita la prestazione nei compiti più semplici, rispetto a quando gli individui lavorano da soli, ma la inibisce nei compiti più difficili/complessi. Oltre 200 esperimenti hanno confermato questo risultato!!! Due teste sono davvero meglio di una? Produttività di gruppo potenziale ed effettiva **Max Ringelmann (1913)** Chiese ad alcuni studenti di svolgere un compito: tirare in senso orizzontale una corda collegata ad un dinamometro che consentiva di registrare la forza esercitata. I partecipanti tiravano la fune da soli o in gruppi di diverse dimensioni. Risultato: sebbene maggiore era il numero delle persone che costituivano il gruppo, ovviamente maggiore era la forza esercitata, la forza NON aumentava in modo proporzionale all'ampiezza del gruppo! Quando i soggetti provavano a tirare la corda da soli esercitavano una trazione pari a circa 85 kg. Quando, invece, tiravano la corda in gruppi di 7 producevano una forza di 450 kg, pari a circa soltanto 5 volte la capacità di trazione individuale; la trazione esercitata non era pari a 7 volte quella individuale (cioè $7 \times 85 = 595$ kg)!!!! Allo stesso modo, un gruppo di 14 soggetti era in grado di esercitare una trazione pari soltanto a poco più di 10 volte la capacità di tiro individuale. Quindi i gruppi esercitavano una forza di trazione pari solo al 75% della loro capacità complessiva (potenziale): una parte della forza congiunta degli individui scompariva durante il processo.

La prestazione del singolo era inferiore quando lavorava in gruppo rispetto a quando lavorava da solo.

Perché l'individuo nel gruppo sembra lavorare di meno?

Teoria dei processi e della produttività di gruppo di Steiner (1972) Si confronta la produttività potenziale del gruppo con la sua produttività effettiva è una teoria del deficit di gruppo Secondo la teoria, la produttività effettiva del gruppo non riesce solitamente a raggiungere la sua produttività potenziale.

i gruppi raramente sono capaci di utilizzare completamente le loro risorse dal momento che si verificano spesso perdite dovute a processi interni al gruppo che impediscono il raggiungimento della produttività potenziale massima. Produttività effettiva = Produttività potenziale meno le perdite dovute a processi imperfetti. La produttività potenziale è quella che il gruppo avrebbe se i membri mantenessero nel gruppo la produttività massima che hanno quando lavorano da soli. Il modo per stabilire la produttività potenziale del gruppo varia a seconda dei tipi di compito. Vediamo alcuni esempi. Nel caso di compiti additivi il risultato del gruppo è dato dalla somma dei contributi dei singoli membri. Quindi, la produttività potenziale del gruppo è la somma dei contributi individuali massimi, cioè la somma delle prestazioni dei singoli quando lavorano da soli. Nell'esempio di Ringelmann la produttività potenziale di un gruppo di 7 persone è pari a 7 volte la capacità di tiro di ogni singolo individuo quando lavora da solo ($7 \times 85 \text{ kg} = 595 \text{ kg}$). Oppure, in un compito di brainstorming, se ciascun individuo da solo può produrre circa 20 idee nuove, la produttività potenziale di un gruppo composto da 4 persone è di 80 idee nuove. Per i compiti disgiuntivi si richiede una decisione o-o tra diversi contributi (ad es., problemi di ragionamento); la soluzione cioè è tutto o nulla, non è la somma dei singoli contributi. La soluzione sarà raggiunta quando un membro del gruppo dà la risposta corretta (non è necessario che tutti i membri risolvano il compito). Quindi, la produttività potenziale per un compito disgiuntivo è uguale alla probabilità di trovare qualcuno nel gruppo in grado di risolverlo. Quindi, secondo Steiner, i gruppi difficilmente raggiungono la produttività potenziale; inoltre, anche se possono avvicinarsi ad essa, in realtà non arrivano mai a superarla. I processi imperfetti, che determinano perdite nella produttività di gruppo, sono dovuti a: a) problemi di coordinazione; b) dinamiche sociali che si instaurano tra i membri del gruppo; c) calo della motivazione: quando gli individui si trovano in un gruppo non si impegnano allo stesso modo di quando sono da soli. Latané, Williams e Harkins (1979) hanno definito questa diminuzione di impegno dell'individuo che lavora in gruppo, rispetto a quando lavora da solo, inerzia sociale (social loafing).

Secondo la teoria, a cosa può essere dovuto il calo della motivazione e, quindi, di impegno del singolo nel lavoro di gruppo?

1. assenza di feedback 2. minore senso di responsabilità 3. gestione dell'impressione (non identificabilità della prestazione del singolo) Quindi, la teoria di Steiner (1972) spiega quei casi in cui la prestazione effettiva di gruppo non raggiunge la prestazione potenziale. La teoria di Steiner, comunque, è insufficiente: è esclusa la possibilità che la motivazione delle persone possa derivare da fonti sociali e che i gruppi siano in grado di raggiungere un valore aggiunto combinando i contributi individuali in schemi non prevedibili, cioè diversi dalla somma dei singoli contributi (vedi Brown, 2000). In alcuni studi, infatti, si dimostra che la produttività effettiva dei gruppi è superiore a quella potenziale!!! Ci sono casi in cui lavorare in gruppo porta gli individui a dare il meglio di sé social labouring = aumento dell'impegno individuale in compiti di gruppo (e, quindi, della prestazione complessiva del gruppo). In generale, due fattori cruciali promuovono il social labouring: 1) l'importanza del compito 2) l'importanza dell'ingroup per i suoi membri: quando per un individuo è saliente l'identità sociale (quindi l'appartenenza a un gruppo psicologicamente importante) questi si impegnerà maggiormente, aumentando la propria produttività, al fine di innalzare il valore del proprio gruppo e, quindi, di se stesso (vedi Worchel et al., 1998). Quando queste due variabili assumono valori elevati le persone più probabilmente lavoreranno in gruppo con più impegno rispetto a quando lavorano sole. Una prima linea di ricerca ha indagato la prestazione di gruppo in compiti ritenuti significativi per i soggetti e in compiti che richiedevano necessariamente l'integrazione dei contributi dei membri del gruppo: in questi casi si può raggiungere, o superare, la produttività potenziale di gruppo. Esempio: Se il compito è significativo e suscita l'interesse per il risultato del gruppo allora i membri di gruppo possono sentirsi incoraggiati a superare i propri sforzi individuali, quando percepiscono che la prestazione delle persone che collaborano con loro è meno brillante della loro. In questo caso, i membri di gruppo più abili possono sentire il bisogno di compensare l'insufficienza dei loro collaboratori meno bravi per far sì che il gruppo raggiunga l'obiettivo compensazione sociale. La compensazione può provenire anche dai membri meno abili che possono migliorare la prestazione fino ad arrivare a quella del membro più abile, purché questo livello non si discosti troppo dal loro processo di confronto sociale: i membri meno abili potrebbero essere motivati a raggiungere il livello di prestazione dei loro compagni di appena maggiore abilità, producendo una crescita del risultato complessivo del gruppo. NB: se i livelli di abilità dei membri di gruppo sono troppo disomogenei o, al contrario, troppo omogenei, questo processo di adeguamento verso l'alto ha meno probabilità di verificarsi. Implicazioni pratiche in ambito educativo/formativo:

se i compiti di apprendimento sono organizzati in attività cooperative in cui i diversi studenti sono positivamente interdipendenti per il raggiungimento di un obiettivo comune, allora la presenza di un mix di abilità nel gruppo può avere effetti positivi sulla prestazione. Ad es., le classi in cui vi è l'integrazione di studenti con disturbi dell'apprendimento. Tale strategia è utile, comunque, anche con studenti senza disturbi di apprendimento. Una seconda linea di ricerca ha indagato la prestazione di gruppi che sono ritenuti psicologicamente importanti per il loro membri. Anche in questo caso, i risultati di alcuni studi mettono in discussione la prospettiva che sottolinea gli aspetti deficitari della prestazione di gruppo (teoria di Steiner, 1972): è possibile raggiungere e superare la produttività potenziale di gruppo. L'identità sociale parte del concetto di sé che deriva dall'appartenenza di gruppo. Il valore del gruppo, la qualità della sua prestazione si riflettono sulle valutazioni di sé dei membri di gruppo. Le persone aspirano ad avere una immagine positiva di sé (un'identità sociale positiva) e quindi saranno motivate a fare in modo che il valore dell'ingroup aumenti nel confronto con l'outgroup. Lavoreranno perciò più duramente a favore dell'ingroup per migliorare la sua posizione/status rispetto agli outgroup. Quindi, se l'ingroup è psicologicamente importante, si lavora di più in gruppo rispetto a quando si lavora da soli. Si è motivati, infatti, a valorizzare l'ingroup nel confronto con l'outgroup. Exp. di Worchel, Rothgerber, Day, Hart e Butemeyer (1998) Scopo: dimostrare come l'identità sociale può ridurre o eliminare il social loafing. Nei primi due esperimenti, venivano manipolati fattori intragruppo per verificarne gli effetti sulla produttività dei membri. Si è trovato che le persone lavoravano di più (producevano di più) in gruppo che da sole (= era eliminato il social loafing) quando: 1. il gruppo era chiaramente identificato come ingroup; 2. le persone si aspettavano di

condividere le ricompense derivanti dalla prestazione di gruppo; 3. la struttura di ricompense, basata sulla prestazione, metteva in evidenza l'interdipendenza tra i membri (ad es., tutti ricevono la ricompensa se la prestazione di gruppo è buona).

Terzo esperimento Si verifica se la combinazione di fattori intragruppo e intergruppi può influenzare l'impegno degli individui nel compito di gruppo. I partecipanti lavoravano inizialmente al compito (costruire catene di carta) individualmente, in modo da ottenere una baseline rispetto a cui misurare la prestazione di ciascun partecipante, successivamente ottenuta quando è in una condizione di gruppo. Nel lavoro di gruppo veniva manipolata sperimentalmente la presenza o meno di un outgroup (1^a VI) e la presenza o meno di un'uniforme dell'ingroup (2^a VI). 1^a VI: quindi, metà dei partecipanti (condizione di outgroup presente) lavorava al compito di gruppo in presenza di un outgroup, l'altra metà, in assenza dell'outgroup (condizione di outgroup assente). La presenza di un outgroup avrebbe dovuto aumentare l'identificazione con l'ingroup e rendere saliente quindi l'appartenenza al gruppo (identità sociale), perché definisce i confini dell'ingroup nel processo di categorizzazione sociale. 2^a VI: inoltre, in metà dei casi (condizione di aumentata salienza dell'ingroup) la salienza dell'appartenenza veniva rafforzata dando un nome al gruppo e facendo in modo che tutti i membri indossassero un camice di laboratorio dello stesso colore (che, nella condizione di presenza di un outgroup, era diverso dal colore dell'uniforme dei membri di questo outgroup). Nell'altra metà dei casi (condizione di non aumentata salienza dell'ingroup), i partecipanti indossavano semplicemente camici di colori diversi.

Risultati: i partecipanti lavoravano di più in presenza di un gruppo esterno e il loro impegno era massimo quando, in aggiunta, indossavano entro l'ingroup lo stesso camice. In questo caso (outgroup presente + alta salienza dell'ingroup), infatti, si dimostra con chiarezza l'esistenza del fenomeno del social loafing, cioè l'aumento della prestazione individuale in un compito di gruppo. Quindi, è confermata l'ipotesi secondo cui l'individuo lavora di più in una situazione in cui si identifica con l'ingroup ed è saliente l'identità sociale: infatti, i partecipanti aumentano la loro produttività quando è presente un outgroup. L'indossare tutti una stessa uniforme nel gruppo ha effetti opposti a seconda che l'outgroup sia o no presente! L'uniforme abbassa la produttività quando non è presente l'outgroup: quando il gruppo non è rilevante per l'identità dell'individuo, l'uniforme porta alla non identificabilità del singolo e, quindi, alla diminuzione della sua performance nel compito di gruppo. Comunque, quando l'outgroup è presente, l'uniforme aumenta la produttività: quando il gruppo diventa una parte rilevante dell'identità dell'individuo, l'uniforme accentua la salienza dell'appartenenza di gruppo e, quindi, aumenta la performance dell'individuo nel compito di gruppo.

In generale, i risultati dei tre esperimenti mostrano che quando per un individuo è saliente la propria identità di gruppo (l'identità sociale), questi si impegnerà maggiormente, aumentando la propria produttività, al fine di innalzare il valore dell'ingroup (e, quindi, di se stesso). Questi risultati, dunque, mostrano che la teoria dell'identità sociale di Tajfel (1981) può essere applicata per ridurre il social loafing. Inoltre, essi sottolineano l'importanza di considerare gli aspetti intragruppo (ad es., la struttura dell'interdipendenza tra i membri, la presenza/assenza di una stessa uniforme) assieme a quelli intergruppi (la presenza/assenza di un outgroup).

Crown & Rosse (1995) Gli autori hanno analizzato l'influenza sulla prestazione di gruppo di diversi tipi di obiettivi: obiettivi egocentrici = individui vogliono massimizzare il loro risultato personale obiettivi gruppo-centrici = gli individui vogliono massimizzare il loro contributo personale al risultato del gruppo
 obiettivi di gruppo = gli individui vogliono massimizzare il risultato del gruppo. I compiti analizzati erano di tipo interdipendente non sommativi, cioè compiti in cui i membri lavorano congiuntamente in modo coordinato e il risultato collettivo è diverso dalla somma dei risultati dei singoli. La prestazione era migliore quando erano combinati obiettivi di gruppo e obiettivi gruppo-centrici.

RICORDA DI GUARDARE PP ATTEGGIAMENTI E LIBRO PDF!!!!!!!