

# Produttività e performance di gruppo

2 + 2 fa 3 e mezzo o 5? E perché?

La ricerca scientifica propende per una produttività di gruppo peggiore rispetto alla produttività individuale

- Inerzia sociale (esperimento tiro della fune)

Taylor afferma che bisogna individualizzare il lavoro

Mayo pensa che i gruppi possano essere fonti di inefficienza, tuttavia pensa anche che i gruppi abbiano il potenziale per essere la fonte di massimi risultati organizzativi

- Solidarietà di gruppo svolge un ruolo chiave

**Aumentando il numero degli appartenenti al gruppo migliora anche la produttività, in virtù di maggiori risorse disponibili; tuttavia, oltre un certo limite l'entrata di nuovi membri non determina un nuovo incremento, perché il gruppo già possiede tutte le risorse necessarie per fornire una prestazione ottimale**

La dimensione del gruppo influenza in modo differenziato la coesione al compito e la coesione sociale:

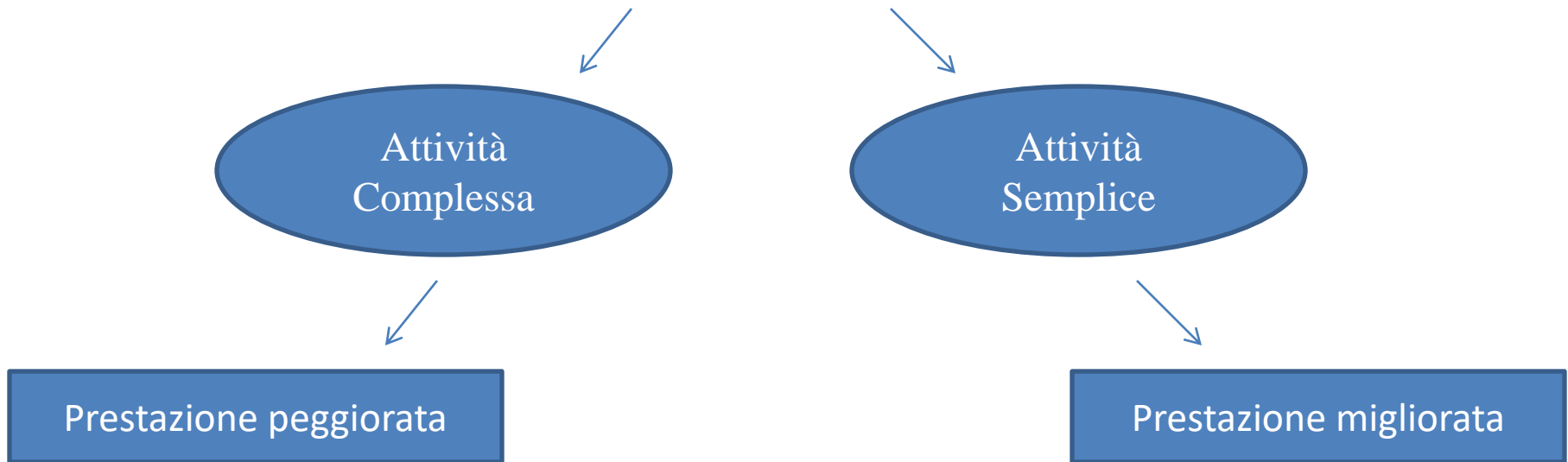
- I piccoli gruppi sono ottimali nel perseguire obiettivi centrati sul compito, su cui si può riversare il consenso e l'impegno;
- I gruppi moderatamente più numerosi favoriscono la coesione sociale, attraverso lo sviluppo di forti relazioni sociali e di amicizia;
- I gruppi troppo numerosi tendono a favorire relazioni sociali positive all'interno di sottogruppi, piuttosto che nella totalità del gruppo;
- I gruppi troppo piccoli mostrano una scarsa coesione sociale perché sono troppo impegnati a gareggiare o per il numero limitato di persone interessanti con cui interagire

# Performance produttività di gruppo

## Teorie della facilitazione

La facilitazione sociale è il risultato del fatto che la semplice presenza di altri è in grado di aumentare la spinta o attivazione fisiologica di una persona

- Maggiore espressione di una risposta dominante (abituale e ben appresa)



La facilitazione è maggiore quando gli altri sono percepiti come giudici del risultato e come esperti

- Timore della valutazione
- Attivazione orientata all'obiettivo

# Performance produttività di gruppo

## Teorie dell'inerzia

Secondo Steiner due fattori contribuiscono a un processo difettoso:

- Perdita di coordinamento:
  - se c'è una sola pentola a disposizione tanti cuochi rovineranno il brodo;
  - blocchi dell'individuo nelle attività di gruppo
- Perdita di motivazione
  - contributo non identificabile
  - dispensabilità: Le persone sanno che la loro prestazione in gruppo è identica a quella che possono fornire da soli

Si dà il meglio di sé nella situazione individuale, in cui la prestazione personale è più facilmente identificabile e premiata

Minor sforzo quando si lavora in gruppo

Strategia del free rider, secondo cui le persone riducono il loro impegno perché lo ritengono non essenziale per il risultato

Strategia del sucker effect, secondo cui le persone riducono il loro impegno in quanto non vogliono favorire coloro che già s'impegnano poco

# Performance e produttività di gruppo

## Migliorare la pigrizia sociale

- Migliorare il livello di autoconsapevolezza, rendendo identificabile l'impegno individuale
- Enfatizzare l'importanza dell'orgoglio individuale e l'unicità del contributo personale
- Migliorare il senso di responsabilità di ognuno, aumentando le interazioni di gruppo, l'impegno al compito e il livello di coesione al compito
- Impiegare un programma sistematico di goal setting
- Condurre riunioni collettive e incontri individuali per comprendere e risolvere eventuali cadute motivazionali
- Attribuire a ognuno un ruolo specifico, da tutti identificabile e percepito in termini positivi e necessari sia al singolo sia al gruppo
- Dividere il gruppo in piccole unità
- Permettere ai dipendenti di esprimersi in modo creativo e di sentirsi appoggiati nella loro capacità di assumersi dei rischi
- Fornire l'opportunità di svolgere altre attività meno intense, quindi attività che divertono e danno piacere
- Attribuire gli insuccessi a fattori instabili interni (impegno)

# Performance produttività di gruppo

## Teorie integrate

Potenziale di valutazione come determinante della produttività di gruppo

Ruolo svolto da influenza sociale e nome di gruppo

Performance matching e illusione di produttività

## Identità sociale

La produttività aumenta quando la categorizzazione del Sé e le definizioni dei compiti sono congruenti (facilitazione personale)

- L'inerzia sociale dipende dalla mancata corrispondenza tra ciò che è richiesto dall'attività e la definizione del sé dei partecipanti
- Impegnarsi in attività congruenti con la categorizzazione di Sé può significare sforzarsi di meno per attività che promuovono il gruppo nel suo complesso
  - Free riding (ottenere benefici senza contribuire al lavoro di gruppo) se le persone devono dare un contributo specializzato
  - Inerzia sociale se le persone devono dare un contributo nell'ambito di un collettivo non specializzato

# Performance produttività di gruppo

## Identità sociale

L'identità sociale condivisa è alla base di prestazioni di gruppo migliori

- **Compensazione sociale:** se il contributo è specializzato le persone sono motivate a fornire contributi coordinati, di reciproco sostegno, e cercano di compensare i limiti e gli svantaggi di altri membri del gruppo
- **Facilitazione sociale completa:** se il contributo è collettivo e non specializzato e può essere incoraggiato dall'influenza reciproca basata sull'identità

È fondamentale che una teoria socialmente condivisa del Sé collettivo consenta ai lavoratori di dare un senso all'eterogeneità o all'omogeneità, di aver fiducia in essa e di Utilizzarla

- **Identità sociale organica:** riconosce e utilizza differenze di ruolo di basso livello (e altre differenze) fra il sé e gli altri (come la specializzazione individuale e di sottogruppo)
- **Identità sociale meccanica (teoria :** riconosce e utilizza somiglianze di basso livello

# Performance produttività di gruppo

## Identità sociale

L'identità sociale è alla base della cittadinanza organizzativa e degli atti di sacrificio personale

Il valore della produttività di gruppo è un giudizio sociale basato sull'identità

- Se un supervisore chiede a un gruppo di svolgere un'attività irragionevole è molto probabile che l'attività non verrà svolta dal gruppo con un'identità sociale forte

La produttività di gruppo è esibita in forme che il gruppo stesso considera appropriate

- Può essere che la produttività in una certa forma tenderà a rimanere non identificata quando i valori del gruppo non sono allineati con quelli dei loro giudici  
Es., negli indicatori di performance sono incorporati i valori dei giudici ma non degli esecutori

Per aumentare la prestazione di gruppo si fa riferimento alla formazione 'on the job'

- Memoria transattiva: gli individui codificano, conservano e recuperano informazioni in maniera collaborativa, ottimizzando le prestazioni (comprensione condivisa)
  - I singoli membri non devono duplicare conoscenze degli altri, possono sviluppare specializzazioni complementari
- Cognizioni socialmente condivise e fiducia
- Fondamentali sia l'opportunità che l'esperienza per poter aggiornare la memoria transattiva



# Performance e produttività di gruppo

## Identità sociale

### L'Unione fa la forza:

#### Fattori esterni ambientali

- responsabilità e obblighi contrattuali dei singoli membri
- Pressione sociale esercitata sui membri per stimolare in loro un costante ed elevato coinvolgimento  
Nel tempo pressioni sociali anche per abbandonare l'organizzazione
- Tipo di orientamento e struttura dell'organizzazione
- Vicinanza fisica (nell'ambiente lavorativo e nella vita)
- Dimensioni del gruppo (coesione più forte in piccoli gruppi)

Personalità: maggiore somiglianza tra i membri = maggiore coesione

Leadership: relazione dirigente-operaio e dirigente-reparto

Gruppo: risultato di gruppo, strategie di unione (es., silenzio stampa)

- Numero di anni di appartenenza al gruppo-reparto