



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra di Economia per il Management

DECISION MAKING E PERFORMANCE: UN  
CONFRONTO TRA LAVORO INDIVIDUALE E  
WORKING GROUPS

RELATORE

Prof.ssa. Rita Mascolo

CORRELATORE

Prof. Giuseppe De Luca

CANDIDATO

Sebastiano Candido

Matr. 758621

Anno Accademico 2023 – 2024

# Indice

Introduzione .....	5
Capitolo 1: Decisioni individuali .....	9
1.1 La Teoria delle decisioni.....	9
1.2 Il processo decisionale.....	11
1.2.1 Il modello razionale .....	11
1.2.2 Il modello della razionalità limitata .....	15
1.3 Certezza ed incertezza .....	18
1.3.1 Classificazione dell'incertezza.....	22
1.3.2 Decisioni in situazioni di incertezza .....	24
1.3.3 Prospettiva storica.....	25
1.4 Prospect theory .....	27
1.4.1 La curva di utilità e le attitudini al rischio .....	28
1.4.2 La funzione di ponderazione.....	32
Capitolo 2: Performance individuali .....	34
2.1 Concettualizzazione della performance.....	34
2.1.1 Il dominio delle performance individuali .....	35
2.2 Performance: individui ed organizzazioni .....	38
2.3 Il modello di Locke.....	41
2.4 L'economia dei contratti: i Tornei retributivi .....	43
2.4.1 Vantaggi e svantaggi dei Tornei .....	46
Capitolo 3: Decisioni di gruppo .....	49
3.1 La relazione tra l'individuo e il gruppo .....	50
3.1.2 La folla come forma di comportamento collettivo .....	51
3.1.3 Entrare a far parte di un gruppo .....	52
3.2 Gli elementi distintivi del gruppo .....	53
3.2.1 La coesione .....	54
3.2.2 La struttura: i ruoli .....	56

3.2.3 La leadership .....	56
3.3 Il processo decisionale di gruppo .....	58
3.4 I fenomeni sociali nel gruppo: le distorsioni del processo decisionale .....	61
3.4.1 Il potere della maggioranza e ... della minoranza .....	61
3.4.2 Social Judgment Scheme e condivisione delle informazioni.....	63
3.4.3 Group polarization .....	64
3.4.4 False consensus .....	66
3.4.5 Groupthink .....	67
Capitolo 4: Performance di gruppo .....	68
4.1 L'influenza sociale nella produttività del gruppo .....	68
4.1.1 Individui vs gruppo: le regole di ingaggio .....	69
4.1.2 Le metriche di misurazione.....	70
4.2 Il Free riding .....	76
4.2.1 I benefici del lavoro in gruppo.....	77
4.2.2 Combattere il Free riding .....	78
Capitolo 5: Analisi empirica.....	87
5.1 Metodologia.....	87
5.1.1 I partecipanti .....	87
5.1.2 Strumenti di raccolta dati .....	88
5.1.3 Procedure di raccolta.....	89
5.1.4 Analisi, ipotesi ed obiettivi della ricerca.....	89
5.2 Risultati.....	93
5.2.1 Groupthink .....	93
5.2.2 Group polarization .....	96
5.2.3 Mancata condivisione delle informazioni .....	98
5.2.4 Free riding.....	100
5.3 Discussione.....	103
5.3.1 Groupthink .....	103

5.3.2 Group polarization .....	104
5.3.3 Mancata condivisione delle informazioni .....	105
5.3.4 Free riding .....	105
Capitolo 6: Due prospettive a confronto, il punto di vista degli Hr manager .....	108
6.1 Interviste .....	109
Conclusioni.....	116
Bibliografia.....	120

# Introduzione

Una delle caratteristiche insite nella specie umana risiede nella necessità di emanciparsi dalla propria radice “bestiale”, dall’esigenza di sentirsi superiori rispetto alle altri esseri viventi.

Dal momento in cui le condizioni di vita hanno permesso all’uomo di preoccuparsi sempre in minor misura dell’essenziale; quindi, di concentrare gli sforzi verso il “superfluo”, una delle questioni più discusse risiede in ciò che caratterizza l’umanità in quanto specie superiore alle altre. La Grecia, culla della civiltà, nelle parole dei suoi illustri pensatori, ha provato a fornire una possibile spiegazione.

Sebbene sia pacifico affermare che filosofi del calibro di Aristotele, Platone, Pitagora, Socrate, abbiano concentrato le energie verso ambiti di ricerca profondamente divergenti, è altrettanto condivisibile sostenere come essi concordassero su di una questione: *“l’uomo è un animale razionale”* (Aristotele, 400 a.c.), pertanto, è sua responsabilità agire nel rispetto di questo dono.

La scuola greca ha ampiamente influenzato letterati ed artisti dell’area mediterranea per poi raggiungere l’intero continente europeo. Al contempo, gli studi sulla matematica progredivano a vista d’occhio; gli scienziati intuirono l’utilità delle teorie probabilistiche nelle situazioni di incertezza, in particolare, nelle decisioni ad alto rischio.

La popolarità delle ricerche crebbe, tanto che queste divennero catalogabili in maniera sistematica sotto il nome di “Teoria delle decisioni”, per cui si intende la scienza specializzata nel fornire modelli per analizzare il comportamento umano di fronte alle decisioni quotidiane. Tra gli autori più illustri è bene citare Bernoulli, Pascal, Cartesio, DeFinetti, Savage, Morgenstern, Von Neumann.

Ciò che accomuna la maggior parte della produzione scientifica appartenente a questa disciplina di studio, risiede in un assunto di base tanto semplice quanto profondamente condizionante: la “razionalità illimitata”, intesa come la capacità degli individui di considerare e processare tutte le informazioni disponibili senza alcun vincolo di risorse cognitive, temporali o informative; l’obiettivo dell’agente razionale coincide con la massimizzazione della sua funzione di utilità, intesa come il beneficio associato all’esito delle proprie scelte.

Uno degli aspetti strettamente legati al decision making è rappresentato dalle prestazioni individuali: cerchiamo di prendere delle decisioni migliori per raggiungere altrettanti risultati.

Ad onor del vero, la performance lavorativa rappresenta un argomento complesso e sfaccettato, oggetto di studio da almeno due punti di vista differenti (psicologia, economia).

Parte della ricerca ha affrontato la relazione tra lavoratori ed organizzazioni, individuando tre driver principali delle performance: abilità; motivazioni; opportunità. Parallelamente, la disciplina di studi nota come “Economia dei contratti” ha fornito un contributo considerevole sotto forma di un modello analitico del comportamento del lavoratore, utile nella progettazione di un insieme di incentivi in grado di indirizzare azioni e pensieri.

Gli studi sopracitati rappresentano i capisaldi della teoria delle decisioni e performance individuali; tuttavia, l'essere umano è un animale sociale; pertanto, una fetta cospicua delle sue decisioni vengono prese in contesti di gruppo. Inoltre, uno dei principi fondanti della nostra società, è rappresentato dalla convinzione che la comunione degli sforzi generi benessere in misura maggiore rispetto alla somma delle attività dei singoli individui.

L'impegno manifestato dalle aziende verso l'organizzazione del lavoro in team non è una pura casualità, bensì, l'eredità della civiltà ellenica, per cui la partecipazione alla vita collettiva era vista come un dovere civico e un segno di virtù.

Anche gli atenei italiani sembrano riconoscere un'importanza fondamentale alla capacità di svolgere le attività in comunione con altri individui, tanto che, le varie fasi della maggior parte dei percorsi accademici, sono scandite da un denominatore comune: i lavori di gruppo. Alla luce di ciò, è più che lecito analizzare criticamente ed interrogarsi circa l'efficacia di tale modalità di organizzazione degli sforzi: *“e se il gruppo, inteso come entità il cui scopo è raggiungere un determinato obiettivo, fosse caratterizzato intrinsecamente da effetti distorsivi in grado di minare la sua efficienza ed efficacia in misura almeno pari alle difficoltà che attanagliano la produttività e capacità decisionale individuale?”*

Come approfondito in una specifica sezione dell'elaborato, le attività collettive non sarebbero esenti da vizi di forma e sostanza, bensì, ricche di fenomeni di sub ottimizzazione.

L'obiettivo del seguente lavoro è indagare l'accuratezza delle decisioni individuali e di gruppo, la produttività dei suoi membri, i fenomeni “negativi” associati all'organizzazione collettiva degli sforzi, attraverso sei capitoli.

Il primo capitolo è dedicato all'individuo, alla sue capacità nel prendere decisioni corrette, ai fenomeni distorsivi ad esse associati (Bias), alle tecniche costruite per aiutarlo in questo compito complesso. Nello specifico, vengono esaminate la Teoria delle decisioni, il processo decisionale individuale, distinguendo tra il modello razionale e quello della razionalità limitata.

Inoltre, vengono approfondite e classificate le scelte in condizioni di certezza e incertezza, con particolare attenzione alle strategie da adottare in tali contesti. Infine, viene presentata una disamina dettagliata della Prospect theory e dei suoi elementi costitutivi quali la curva di utilità, le attitudini al rischio e la funzione di ponderazione delle probabilità.

Il secondo capitolo si concentra sulla descrizione del dominio delle performance individuali, sull'analisi degli strumenti finalizzati al raggiungimento dei risultati stabiliti, sul modello di comportamento del lavoratore e la sua relazione con l'organizzazione, responsabile dell'assegnazione dei compiti e della costruzione del sistema di incentivi volto ad ottenere i comportamenti sperati. Completano questa sezione, il modello di Locke e l'Economia dei contratti, con un'attenzione particolare ai tornei retributivi e i vantaggi e svantaggi ad essi associati.

Il terzo capitolo, invece, è dedicato al gruppo, al rapporto che intercorre tra questa entità e le sue unità costitutive, alle modalità di condivisione delle informazioni. Vengono esplorate le relazioni tra individui, il comportamento collettivo, la coesione, la struttura dei ruoli e la leadership. In aggiunta, viene descritto il processo decisionale collettivo, mettendo in risalto i fenomeni sociali in grado di distorcerlo, come l'influenza esercitata della maggioranza e della minoranza, la Group polarization, False Consensus e il Groupthink.

Il quarto capitolo analizza le performance dei team di lavoro, con particolare enfasi sul fenomeno che più di tutti è in grado di minare l'efficacia dell'organizzazione collettiva degli sforzi e generare frustrazione tra i membri del gruppo: il Free riding, descritto da un punto di vista analitico e qualitativo, con un'indagine circa l'efficacia di alcune delle possibili soluzioni, divise per meccanismi preventivi e successivi.

Il quinto capitolo, si concentra sulla presentazione dell'analisi statistica sperimentale condotta, con particolare enfasi sugli strumenti impiegati, le caratteristiche del campione, i risultati ottenuti e la discussione degli stessi. L'obiettivo di questa sezione risiede nell'individuare quali sono i fattori in grado di spiegare, almeno in parte, i fenomeni distorsivi che interessano i processi decisionali (Groupthink, Group polarization, meccanismi di condivisione delle informazioni) e le performance di gruppo (Free riding).

Come vedremo, l'argomento della discussione, il clima organizzativo, le capacità oratorie e la propensione al rischio dei membri del gruppo sembrano ricoprire un ruolo importante nella spiegazione dei fenomeni in questione.

Il sesto ed ultimo capitolo racchiude i punti di vista di due Hr manager, esperti nella gestione dei processi decisionali e performance all'interno delle organizzazioni, il dottor Marco Iacobone e la dottoressa Martina Galli, espressi sotto forma di intervista.

Infine, vengono presentate le conclusioni sul lavoro svolto.



# Capitolo 1: Decisioni individuali

Le decisioni rappresentano un elemento fondamentale dell'esistenza umana, il punto di divergenza delle infinite possibilità, la porta che può essere attraversata in una direzione, una e una sola volta. Ogni giorno, siamo chiamati ad affrontare una moltitudine di scelte in grado di influenzare il nostro microcosmo, fatto di relazioni, obiettivi, sogni e impegni lavorativi, e, in alcuni casi, macrocosmo.

Ad aggiungere maggiore complessità, ad un'attività di per sé intricata, è l'incertezza di alcune decisioni, cosicché, alle volte, accade di sentirsi schiacciati dall'incapacità di prevedere i risvolti di un momento, di una scelta.

Tracciando l'importanza dell'attività decisoria, appare evidente come la qualità delle scelte influenzi il successo lavorativo, la soddisfazione personale e il processo crescita, del soggetto decisore e delle persone che gli stanno intorno, tanto che alcuni vengono pagati per gestire provvedimenti e situazioni ad alto rischio. Riconoscere l'importanza di suddetto compito ci spinge a sviluppare pensiero critico nei confronti delle possibili alternative, abilità fondamentale in un mondo in continua evoluzione.

## 1.1 La Teoria delle decisioni

L'interesse nei confronti dello studio del decision making risale ai tempi della civiltà ellenica come documentato dagli studi di Buchanan & O'Connell (2006, p. 32-41), e si arricchisce dei contributi di alcuni dei pensatori più illustri della civiltà occidentale.

Tuttavia, la disciplina assume carattere sistematico a partire dal contributo di Blaise Pascal e Pierre de Fermat nel 1654, fondatori della branca disciplinare denominata "Teoria razionale delle decisioni", distintasi per l'utilizzo della probabilità nelle situazioni di carattere aleatorio e per l'assunzione di piena razionalità da parte del soggetto decisore (von Winterfeldt & Edwards., 1982, p. 609–622).

Nei successivi trecento anni, gli strumenti matematici hanno dominato la teoria formale delle decisioni, vantando dilemmi ormai cementificati nella cultura di massa, come la scommessa di Pascal, strumenti di analisi statica come la curva normale e la regressione alla media.

Il primo punto di rottura con il paradigma dominante coincide con gli scritti di Herbert A. Simon (1955). In particolare, il rifiuto di concepire l'essere umano come perfettamente razionale,

l'introduzione delle euristica del satisficing, quindi, la necessità di pensare ad una teoria decisionale scevra dagli obiettivi di massimizzazione dell'utilità, hanno gettato le basi per la nascita del filone di scienze che unendo economia e psicologia cognitiva cerca di analizzare i processi decisionali: "l'Economia Comportamentale".

Nel corso del tempo la commistione tra discipline, tra cui economia, psicologia, scienze politiche e molte altre, ha delineato tre macroaree di studio: modelli logici, di probabilità ed euristici. Tuttavia, la classificazione che viene operata nella maggior parte dei casi fa riferimento al *purpose* dei modelli, nello specifico è possibile distinguere in:

- **Teorie normative**, incentrate su come le persone dovrebbero prendere decisioni secondo razionalità e giudizio. Il contributo di questa sezione coincide con la creazione di un modello ideale di comportamento e la definizione di standard per valutare la qualità delle decisioni. La più famosa delle interpretazioni contenute in questo filone di studi è la "Teoria dell'utilità attesa" per cui gli individui, considerando le probabilità degli esiti e le loro preferenze personali, dovrebbero prendere decisioni cercando di massimizzare il valore atteso;
- **Teorie descrittive**, incentrate sull'osservazione della realtà, su come le persone prendono decisioni, piuttosto che sul definire come le persone dovrebbero comportarsi. Un esempio è l'ambivalenza di valutazione dimostrata dagli individui nei confronti di guadagni e perdite;
- **Teorie prescrittive**, incentrate su come le persone dovrebbero prendere decisioni, considerando capacità e risorse limitate;
- **Teorie predittive**, incentrate sulla attività di predizione dei processi decisionali degli individui. Il punto di partenza di questa disciplina risiede nell'osservazione ed analisi dei comportamenti passati (decisioni).

Una ulteriore catalogazione della letteratura dedicata ai processi decisionali può essere operata prendendo in considerazione quattro prospettive, ciascuna basata sulla competenza del decisore nel: raccogliere informazioni; prevedere le conseguenze delle azioni; utilizzare l'intuizione; percepire l'incertezza ambientale.

I contributi di Herbert A. Simon (1955) dominano il primo filone, sottolineando con forza, come la percezione di certezza nelle decisioni derivi dalla capacità del decisore di raccogliere informazioni sulle alternative e le relative conseguenze.

La ricerca dei dati necessari e l'attività predittoria di conseguenze e risultati costituiscono la base del secondo filone, che utilizzando degli strumenti statistici, cerca di prevedere i possibili

outcome di una scelta. Questa branca di studi rappresenta i livelli di certezza come un continuum di probabilità, su di una scala che va da evento certo ad impossibile.

Il terzo filone nasce sottoforma di reazione all'approccio scientifico dei primi due. Sebbene la matematica possa fornire un aiuto in situazioni di incertezza, gli autori di questa branca della disciplina riconoscono un grande valore all'intuizione. L'ipotesi di base è che il decisore abbia un modo di percepire le probabilità di successo delle alternative generate, attraverso la sua "bussola interiore".

Il quarto ed ultimo ambito di studi è incentrato sull'incertezza ambientale. Questo filone incorpora elementi dagli altri rami, riconosce la limitata razionalità del decisore, utilizza sia metodi statistici che intuitivi per analizzare il contesto della decisione e definire il livello di incertezza attraverso tre componenti: effetto; risposta; stato.

## **1.2 Il processo decisionale**

Fred C. Lunenburg (2010) delinea gli step di un ipotetico processo decisionale ottimo. Il ricercatore parte dalla definizione di Eisenfuhr (2010), per cui *"Il processo consiste nella scelta tra una serie di alternative per ottenere il risultato desiderato"*, per poi tracciare i tre elementi fondamentali di una scelta:

- La scelta tra una serie di opzioni;
- Le dinamiche insite nel processo di valutazione delle alternative;
- Il risultato desiderato, il punto di convergenza degli sforzi.

Dopo questa breve introduzione lo scienziato pone l'enfasi su due modelli del processo decisionale: il modello razionale e il modello di razionalità limitata.

### **1.2.1 Il modello razionale**

Questo modello assume che gli individui siano illimitatamente razionali. Ciò significa che il soggetto decisore agisce con certezza, conosce tutte le alternative disponibili, gli esiti associati, i criteri di decisione adottati, possiede la capacità di effettuare ed implementare la scelta ottimale (Towler, 2010). Secondo, Schoenfeld (2011) il modello razionale il processo decisionale può essere suddiviso in sei fasi (Figura 1).

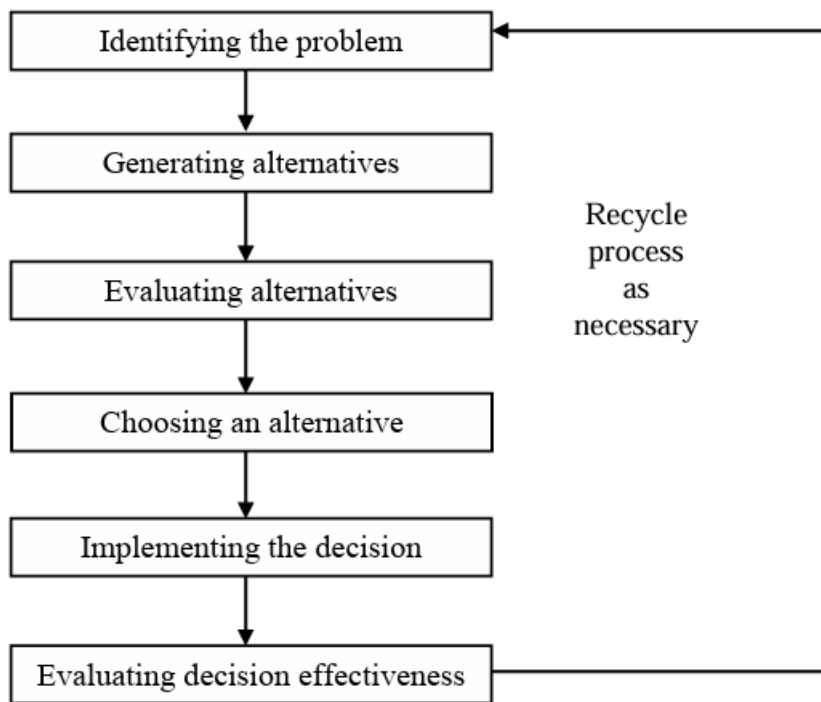


Figura 1: il processo decisionale (Lunenburg, 2010).

La prima fase coincide con l'identificazione del problema. Secondo il metodo di analisi dei problemi sviluppato da Kepner e Tregoe (2005) riconoscere la presenza di una questione aperta, è una delle fasi più importanti del processo, in grado di influenzare direttamente la qualità della decisione. In sintesi, gli studiosi dividono la prima fase del processo in: identificazione del problema; analisi ed eliminazioni degli elementi esterni al problema; definizione delle priorità; test causa-effetto.

In aggiunta, è bene sottolineare come il processo di individuazione richieda una costante attenzione sia nei confronti dell'ambiente interno che esterno; le informazioni necessarie possono derivare da canali formali o informali, come relazioni contabili, rapporti dei sistemi di informazione di gestione o osservazioni personali. Ad esempio, un manager alle prese con un calo di performance di una divisione potrebbe discutere con middle manager e dipendenti delle diverse funzioni coinvolte, consultare i documenti contabili, chiedere un parere ad altri manager di divisione....

Infine, oltre all'identificazione dei problemi, è compito dei decision maker definire gli elementi che hanno determinato l'insorgere della questione specifica. Questa fase è di vitale importanza, poiché la corretta definizione della situazione influisce direttamente sugli step successivi del processo decisionale, in particolare, sull'individuazione di soluzioni adeguate.

Il secondo passo nell'individuazione della soluzione è la generazione delle alternative, preceduta dalla determinazione degli obiettivi da raggiungere; in particolare, ogni possibile

soluzione viene valutata sulla base della probabilità di riuscita, nonché nella misura in cui i risultati ad essa associati, contribuiranno al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Idealmente, i decisori dovrebbero cercare di generare il maggior numero di alternative possibili, prestando attenzione ad eventuali somiglianze eccessive tra di esse; tuttavia, l'attività di ricerca è influenzata dall'importanza della decisione, dallo sforzo necessario e valore generato delle informazioni aggiuntive e dal numero di persone interessate dalla decisione (Zopounidis, 2011).

Di conseguenza, la durata e la completezza dell'indagine dipendono dal costo associato alla valutazione di ulteriori opzioni (Narayanan, 2005): l'utilità della nuova soluzione deve superare il costo dell'attività di ricerca; infine, quanto maggiore è il numero di persone coinvolte in un problema, tanto più probabilmente l'organizzazione condurrà una ricerca approfondita e accurata di alternative (Ehrgott, 2011).

La terza fase del processo decisionale consiste nella rassegna di ciascuna delle alternative generate. Grant (2011) suggerisce un modello di valutazione costituito da tre elementi chiave:

- La fattibilità dell'alternativa;
- L'efficacia dell'alternativa;
- L'impatto dell'alternativa.

Il primo aspetto si riferisce alla capacità dell'individuo di mettere in pratica la soluzione; il secondo riguarda il valore generato dall'implementazione dell'alternativa, ovvero come la stessa propone di affrontare il problema; il terzo, invece, riguarda l'impatto della proposta sulla cerchia di persone coinvolte.

Considerando che sono gli individui a dover convivere con le conseguenze di una decisione è evidente come l'ultimo elemento del modello rappresenti un fattore cruciale: l'omissione di questa condizione è la causa della maggior parte dei fallimenti del processo decisionale, impedendo la risoluzione efficace dei problemi (Hastie, 2010).

Da un lato, anche una soluzione di qualità moderata potrebbe dimostrarsi efficace se implementata con entusiasmo. D'altra parte, un'alternativa tecnicamente corretta potrebbe non avere successo se non largamente condivisa.

A questo punto è possibile introdurre la fase apicale del modello, la scelta di una alternativa. Durante le sezioni precedenti, alcune delle possibilità saranno state scartate, tuttavia, nella maggior parte dei casi ne rimarranno almeno due.

Il criterio di valutazione dovrebbe coincidere con la probabilità che gli effetti generati dalle alternative si avvicinino al raggiungimento degli obiettivi desiderati. Tuttavia, dato che la maggior parte delle situazioni non si presta a un'analisi numerica sofisticata, il decision maker utilizza le informazioni raccolte, in comunione con il suo giudizio ed intuizione, per prendere la decisione (Mendel, 2011).

Nei casi di estrema indecisione, gli individui tendono a non escludere nessuna delle alternative, se non prima di essere sicuri che la soluzione ottima vada in porto; in questo modo qualora la prima scelta dovesse sfumare ci sarebbe comunque una proposta accettabile.

Dopo aver selezionato l'alternativa "migliore" è il momento di mettere in pratica quanto deciso. La fase di implementazione è particolarmente rilevante poiché una decisione, seppur valida, può rivelarsi disastrosa se eseguita in modo insoddisfacente; pertanto, è utile considerare alcune accortezze (Ahmed, 2011):

- I decisori devono assicurarsi che l'alternativa sia chiaramente compresa; nelle decisioni che coinvolgono un gruppo sarà, pertanto, necessario, verificare che la decisione sia nota a tutto il personale coinvolto. Una comunicazione efficace è fondamentale per la buona riuscita di questa fase;
- Le probabilità di riuscita sono funzione diretta del grado di coinvolgimento del gruppo di individui coinvolto: più questi si sentono coinvolti, più saranno entusiasti di partecipare alla realizzazione di quanto deciso;
- I decisori devono assicurarsi di avere a disposizione le risorse necessarie alla buona riuscita della proposta;
- Qualora le situazioni specifiche lo richiedessero, sarà necessario assegnare le responsabilità in modo chiaro. La risoluzione della maggior parte delle incertezze lungo il processo di implementazione richiede uno sforzo combinato; conseguentemente, è necessario che ogni persona abbia consapevolezza del proprio ruolo durante ciascuna fase del processo di implementazione.

Siamo giunti alla fase finale nel processo decisionale: la valutazione dei risultati raggiunti. Sebbene l'errore più comune risieda in una definizione inadeguata del problema, le cause di un'eventuale insuccesso sono molteplici: dalla valutazione errata delle alternative, all'implementazione impropria delle stesse.

L'ultimo step del processo non è da considerarsi come una chiusura definitiva, anzi, la decisione non termina con l'implementazione di tutte le misure previste, bensì con l'innesco di nuovo ciclo di scelta.

Spesso, l'alternativa optata può rivelarsi fallimentare, generando, così, nuove analisi del problema, valutazioni e selezioni delle alternative. Alcuni studiosi sostengono che molti dei problemi più complessi vengono risolti con l'approccio del *Trial & Error*, ovvero tentando diverse possibilità in sequenza, con un miglioramento incrementale modesto (Hicks, 2005).

## 1.2.2 Il modello della razionalità limitata

Il modello razionale, discusso in precedenza, poggia sull'assunzione fondamentale che l'individuo sia un essere completamente razionale.

I fattori che influenzano una decisione sono sicuramente legati alle nostre preferenze, alla nostra personalità o al nostro ragionamento. Spesso aspiriamo e pretendiamo di prendere decisioni logiche, scevre da emozioni, sentimenti e altri fattori non razionali. Tuttavia, affermare che le nostre scelte siano del tutto prive di tali influenze sarebbe presuntuoso e, nella maggior parte dei casi, falso.

La razionalità che permea il nostro processo decisionale si scontra con la nostra fallibilità.

In molti casi, non siamo in grado di comprendere a sufficienza, men che meno a fondo, l'essenza del problema, di generare tutte le alternative possibili, di evitare l'influenza delle distorsioni cognitive, comunemente definite Bias. Il termine utilizzato per definire la condizione in cui riversa la nostra specie di fronte alle scelte, caratterizzata dalla sufficienza piuttosto che dall'ottimo, è "razionalità limitata", coniato da Herbert Simon (1982; 1997; 2009). A differenza delle assunzioni del modello precedente, la teoria dell'autore americano implica quanto segue:

- È impossibile sviluppare una visione completa e adeguata del problema affrontato;
- È impossibile che i decisori riescano a generare tutte le possibili soluzioni;
- È impossibile prevedere tutte le conseguenze associate a ciascuna alternativa, che, pertanto, saranno valutate in modo incompleto;
- Considerando le difficoltà insuperabili che infestano l'attività di determinazione della miglior soluzione, la decisione finale dovrebbe basarsi su di un criterio diverso dalla massimizzazione o ottimizzazione dell'utilità attesa.

Prendendo in considerazione gli aspetti di cui sopra è possibile definire alcuni dei fenomeni che caratterizzano la condizione di razionalità limitata e che determinano, almeno in parte, l'esito del processo decisionale.

Una delle scorciatoie cognitive è la cosiddetta: “Satisficing”. Questo approccio consiste nello scegliere la prima alternativa che soddisfa gli standard minimi, senza esplorare altre possibilità.

Gli studi di Simon (1997, p. 140-141) dimostrano come questo fenomeno caratterizzi la maggior parte delle decisioni: *“la maggior parte delle scelte, che sia a livello individuale o organizzativo, è orientata alla scoperta e selezione di alternative soddisfacenti; solo in casi eccezionali è orientata alla scoperta e selezione di alternative ottimali”*.

Gli studi di Moustakas (1990) si concentrano, invece, sulle euristiche, definite come *“a rule of thumb that can help the decision maker find a solution in a complex and uncertain situation”* (ad esempio: “il cliente ha sempre ragione”). In sostanza il concetto espresso, fa riferimento ai processi di semplificazione di problemi complessi e di introduzione di distorsioni cognitive nelle decisioni.

Senza l'utilizzo di queste scorciatoie, anche le attività elementari ma costituite da più elementi, si trasformerebbero in un'idra difficile da affrontare; così come per l'intuizione, le euristiche tendono ad assecondare la pigrizia della specie umana, riducendo l'ammontare di tempo da dedicare a questioni complesse, che richiederebbero maggior attenzione e cura.

Anche il processo di raccolta delle informazioni non è esente da inefficienze; l'ordine con cui raccogliamo i dati necessari al nostro scopo ha un impatto determinante sulle nostre decisioni. Più specificamente, anche se le informazioni trovate hanno all'incirca la stessa importanza, tendiamo a dare maggiore importanza ai dati raccolti per primi (*Primacy effect*) o per ultimi (*Recency effect*).

In aggiunta, l'attività di ricerca dei dati potrebbe, in alcuni casi, essere influenzata dalle nostre tendenze. Accade di preferire un'alternativa in partenza, ma di dover essere sicuri che questa sia la decisione giusta; di conseguenza, il processo di raccolta delle informazioni si trasforma in una ricerca di giustificazioni alla nostra decisione.

Questo effetto è chiamato “Rafforzamento delle alternative”, un fenomeno legato all'ottimizzazione decisionale, per cui un individuo ha tende ad ignorare tutte le prove contro la sua tesi ed evidenziare solo gli argomenti a favore.

Infine, è bene soffermarsi su come gli individui si districhino tra le alternative a loro disposizione nella pratica.

In alcuni casi, il decisore potrebbe avere una forte sensazione riguardo ad una alternativa, percependola come l'unica scelta giusta. Questo fenomeno è chiamato “intuizione” e si riferisce



alla tendenza a prendere giudizi e decisioni soggettivi basati su esperienze personali e sensazioni viscerali.

Gli studi di Juliusson, Karlsson e Garling (2005, p. 561-575) dimostrano l'esistenza dell'effetto ancoraggio, un fenomeno rafforzativo collegato all'intuizione, per cui: *“quando una decisione ha un esito positivo, le persone sono più propense a decidere in modo simile, in una situazione analoga”*.

D'altra parte, in *“the science of muddling through”* Lindblom (1993) e i suoi collaboratori hanno cercato di identificare le sequenza di pensieri e azioni che portano ad una decisione, dalla scoperta di un problema alla sua soluzione. Contrariamente al modello razionale basato sulla determinazione degli obiettivi, generazione delle alternative, scelta della soluzione ottimale, le decisioni sono suddivise in una serie di piccole scelte che si combinano per produrre il risultato finale.

In conclusione, viene presentato il “Modello del secchio dei rifiuti” ideato da Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan (1972, p. 1-25), focalizzato sulla descrizione del processo di selezione delle alternative nelle “anarchie organizzate”, ovvero entità costituite da più persone, caratterizzate da un'elevata incertezza.

In questa fattispecie, Il processo decisionale non assume i caratteri di una sequenza lineare, da un problema ad una soluzione, bensì le scelte sono il risultato di flussi di eventi indipendenti all'interno dell'organizzazione, catalogabili in:

- **Problemi:** divario tra le prestazioni desiderate e risultati attuali;
- **Soluzioni potenziali:** idee proposte indipendentemente dai problemi;
- **Partecipanti;**
- **Opportunità di scelta:** circostanze in cui viene presa la decisione.

La struttura del processo decisionale assume quindi caratteri aleatori; l'organizzazione diventa come un grande “contenitore di rifiuti” in cui i flussi vengono rimescolati per risolvere i problemi.

Le decisioni sono disordinate, distaccate da qualsiasi parvenza di razionalità; di conseguenza, i quesiti e le soluzioni potrebbero comportarsi come elementi indipendenti, per cui le seconde potrebbero essere proposte anche quando i primi non esistono o, al contrario, è possibile che interrogativi reali non trovino mai una soluzione.

## 1.3 Certezza ed incertezza

Prima di operare la concettualizzazione di certezza e incertezza nelle decisioni, quindi passare in rassegna la letteratura prodotta in merito, è necessario costruire un sistema di riferimento, ovvero il “Paradigma della conoscenza” composto da:

- **La conoscenza** (indipendente dal decisore);
- **La capacità del decisore di conoscere e agire;**
- **L'ambiente della conoscenza e del decisore.**

Il sapere, quindi, si affranca dal soggetto; viene riconosciuta l'esistenza di qualcosa al di fuori di noi, non necessariamente rielaborata secondo le nostre categorie mentali. La seconda parte del paradigma prende in considerazione la capacità di agire, supposto di base per compiere una qualsiasi azione come quella di impegnarsi a ricercare ed integrare dati e informazioni.

L'aspetto finale del paradigma abbraccia la natura dei dati e come questi sono stati registrati, in termini di precisione e modalità utilizzata. L'ambiente del decisore è formato da aspetti sociali ed organizzativi; i primi includono la cultura, leggi, fattori tecnologici e politici di una determinata area geografica; Al contrario, gli elementi organizzativi comprendono la struttura gerarchica, il ruolo, le regole e le procedure, nonché la cultura di una specifica azienda.

Il principale apporto fornito dal sistema teorico in esame si riferisce alla possibilità di estendere il concetto di certezza e incertezza oltre i confini e limiti del decisore, arrivando ad analizzare i vincoli della conoscenza, considerando quattro componenti chiave, da interpretarsi non come compartimenti stagni, bensì in maniera olistica: tempo; biologia; mente; società.

### **Tempo**

Il punto di partenza per l'analisi dell'effetto della variabile temporale sulla condizione e di certezza ed incertezza poggia sull'assunto fondamentale che il sapere è influenzato dal tempo. Lungo la linea degli eventi, la conoscenza può essere scomposta in: “conosciuto”, l'insieme dei dati ed informazioni che l'umanità ha registrato e reso disponibile; “ignoto”, tutto ciò che esiste, ma che non è stato ancora osservato o è andato perso nel tempo; ed “inaspettato”, ovvero tutto ciò che non ancora avvenuto (Figura 2).

I primi due elementi appartengono al presente e nel passato, il terzo, invece al futuro. La certezza fa riferimento allo stato corrente delle ricerche, l'incertezza riguarda l'ignoto e l'inaspettato. Se l'uomo ha la possibilità di scoprire e catalogare ciò che ha carattere ontologico,

l'inaspettato risiede nella dimensione dell'inesistenza, al più temporanea, pertanto, può solo essere ipotizzato.

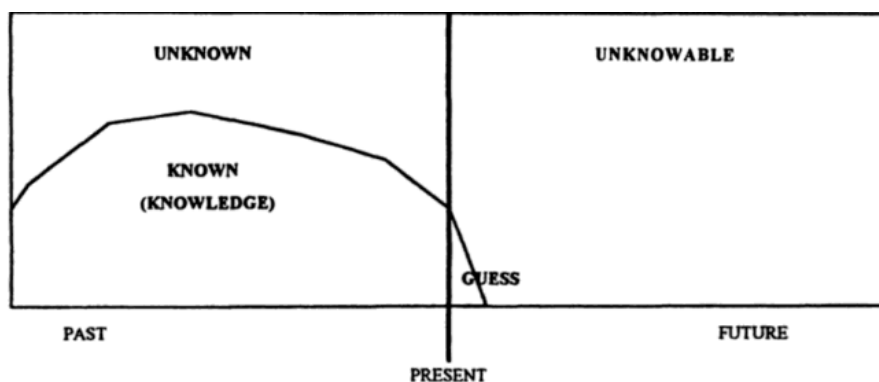


Figura 2: conoscenza e tempo (Jeffrey A. Weber, 1997).

Prendendo in esame una decisione generica, in teoria, se i meccanismi e le capacità di ricerca, filtraggio, integrazione ed analisi del decisore fossero sufficienti, sarebbe possibile avere a disposizione tutte le informazioni riguardanti eventi del passato e del presente. D'altro canto, come dimostrato dalle evidenze empiriche, la nostra specie è intrinsecamente limitata nello svolgimento di suddetta attività, di conseguenza tutte le scelte si basano su dati e informazioni parziali.

In aggiunta, anche se gli eventi si sono verificati in un certo modo, la nostra comprensione è mediata dalle nostre categorie soggettive.

La questione legata alla capacità di ipotizzare l'inaspettato è profondamente complessa. Ribadendo che il futuro è, e rimarrà sempre, nel campo dell'incertezza, ciò che è stato raccolto dall'evidenze empiriche può essere riassunto in due questioni fondamentali:

- **Non esistono dati futuri:** ontologicamente parlando, non ci sono informazioni su eventi non ancora accaduti, pertanto, la costruzione del sapere diviene intrinsecamente supposizione. Tutto ciò che si può pensare è ipotetico, e la capacità di anticipare il futuro è estremamente limitata;
- **Più variabili sono coinvolte in un evento, più è difficile prevedere le conseguenze future:** all'aumentare della orizzonte temporale di analisi, l'interazione tra le variabili e l'oggetto della previsione si intensifica, riducendo le possibilità di costruire previsioni corrette.

In conclusione, l'attività previsionale è funzione della probabilità, della logica e dell'immaginazione. L'approccio probabilistico sfrutta i dati storici per costruire la plausibilità

di un numero limitato di eventi futuri; attraverso il ragionamento logico, induttivo e deduttivo, è possibile restringere l'insieme di eventi che potrebbe verificarsi; infine, l'immaginazione mette a frutto uno degli elementi caratterizzanti l'umanità: l'intuizione.

## Biologia

Il funzionamento biologico dell'organismo umano influenza direttamente i caratteri di certezza ed incertezza delle decisioni. La capacità del decisore di conoscere e comprendere è costituita da tre componenti: meccanismi di ricerca, di filtraggio e di elaborazione (Figura 3).

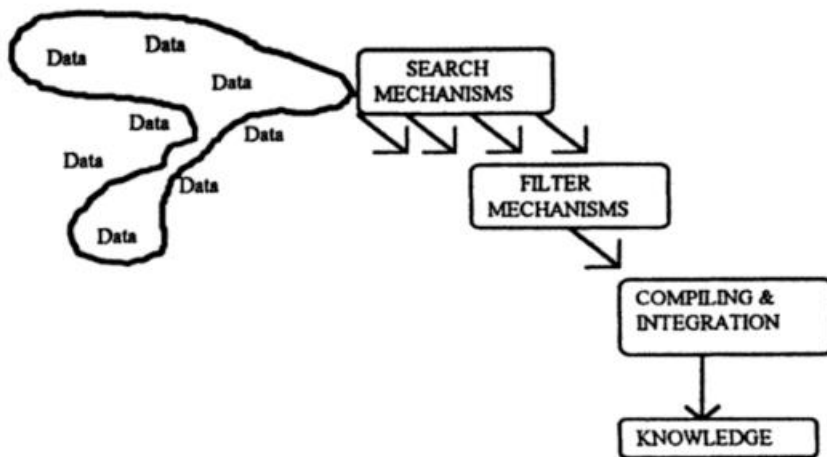


Figura 3: meccanismo di accumulazione della conoscenza (Jeffrey A. Weber, 1997).

Il grado di efficacia di ciascuno dei meccanismi dipende, in parte, dalle capacità fisiche degli esseri umani, e dalla loro capacità di utilizzare o creare tecnologie e processi.

La ricerca di dati è un'attività costante, attiva e/o passiva. I cinque sensi portano incessantemente dati al cervello che, con altrettanta costanza, elabora e risponde diffondendo impulsi elettrici. Parallelamente, l'uomo, desideroso di raggiungere i suoi scopi, è impegnato perpetuamente nella ricerca di informazioni.

L'attività di filtraggio parte dalla fase di indagine, poiché questa sarà necessariamente indirizzata in una determinata area (Bottom, 1990, p. 715-717). Quanto raccolto viene immagazzinato, filtrato e snellito delle parti irrilevanti (Cooperrider & Pasmore, 1991, p. 763-787).

Le informazioni rimanenti passano attraverso meccanismi di analisi che le ordinano e categorizzano. Infine, l'attività di elaborazione interpreta i dati, trasformandoli nei mattoncini del sapere. La somma di tutti i dati e le informazioni integrate equivale alla conoscenza totale del soggetto.

L'affidabilità dei meccanismi biologici di cui sopra determina il livello di certezza e incertezza, in particolare: l'attività di ricerca può essere indirizzata in modo erroneo con la produzione di informazioni errate o irrilevanti; processi di filtraggio non calibrati riducono troppo o troppo poco la mole di elementi raccolti; un criterio di catalogazione impreciso produce ambiguità nella selezione delle alternative; in conclusione, un processo di elaborazione deviato produce interpretazioni della realtà aberranti, in grado di indirizzare negativamente l'intera attività decisoria.

## **Mentale**

La componente mentale consiste nella capacità del decisore di percepire e ragionare. In sostanza, si tratta dell'intelligenza dell'individuo, determinata dalle sue capacità biologiche (funzionamento del cervello), dalla conoscenza accumulata, dalla capacità di applicare il sapere acquisito a situazioni ignote (Einhorn,, Hillel , & Hogarth., 1981, p. 1-31) (Edwards, 1955, p. 380-417). Ciò è valido sia per le decisioni individuali che di gruppo (Tolbert & Hall, 1991).

Le capacità cerebrali influenzano la ricerca e l'interpretazione dei dati. Il cervello è composto da tre regioni principali: il cervelletto, che gestisce la trasmissione di segnali tra il cervello e il midollo spinale; il telencefalo, costituito dai due emisferi cerebrali suddivisi in quattro sezioni (frontale, parietale, temporale e occipitale) che si occupano delle funzioni motorie e sensoriali del corpo; il mesencefalo, che funge da collegamento tra il cervelletto e il telencefalo. Eventuali danni o squilibri chimici in queste regioni possono alterare il funzionamento del cervello, influenzando sia l'attività di raccolta sia la percezione dell'incertezza da parte del decisore.

I gruppi di persone possono sfruttare le capacità cerebrali di più persone, in questo modo le debolezze di un individuo possono essere compensate dalle abilità di un altro. Il grado con cui avviene questa compensazione dipende dalle strutture e dai processi formali e informali stabiliti all'interno dell'organizzazione (Simon, 1955).

In conclusione, le limitazioni mentali possono essere parzialmente contrastate dalla tecnologia, nella misura in cui l'utente la comprende ed utilizza correttamente.

## **Sociale**

La componente sociale riguarda le interazioni, deliberate e no, tra individui all'interno di un gruppo, tra la società e decisore. Le reciprocità non deliberate includono norme sociali e consuetudini che influenzano, orientano o limitano l'intero meccanismo biologico.

Credenze e norme sociali, dirigono l'attenzione del decisore verso determinati aspetti, influenzano le modalità di filtraggio e compilazione, fungono da guida nell'attività di elaborazione delle informazioni e costruzione del sapere.

Questo è il motivo per cui decisori con background culturali ed esperienze sociali diverse possono giungere a conclusioni divergenti dopo aver esaminato le stesse informazioni.

Gli aspetti sociali deliberati includono indicazioni esplicite quali leggi, regolamenti, norme e procedure formalmente stabilite. L'insieme di precetti influenza direttamente le capacità di ricerca del decisore, impedendo l'accesso a dati o informazioni potenzialmente rilevanti, ed indirettamente, incidendo sui criteri di assegnazione di priorità. Un esempio di un aspetto sociale deliberato è rappresentato dal codice di condotta di una azienda.

Gli aspetti sociali non solo incidono sui livelli di certezza e incertezza, ma influenzano anche la modalità con cui i dati vengono archiviati per un utilizzo futuro, nello specifico essi sanciscono ciò che sarà preservato, e ciò che sarà scartato. In breve, gli aspetti sociali ricoprono un ruolo rilevante nella determinazione dello scibile umano. Di conseguenza, è interessante notare come, almeno in parte, la ricerca di dati e informazioni da parte del decisore sia, sin dall'inizio, intrinsecamente vincolata.

Abbiamo definito le condizioni di certezza ed incertezza dalla prospettiva del tempo, della biologia, degli aspetti mentali e sociali. Nella sezione successiva, esamineremo come questa concettualizzazione si inserisce nel processo decisionale.

### **1.3.1 Classificazione dell'incertezza**

Sebbene non esista una definizione universale di "incertezza", data la pluralità di discipline da essa interessate, gli scienziati concordano sul fatto che incertezza significhi in buona sostanza assenza di conoscenza (Ascough, Maier, Ravalico, & Strudley, 2008, p. 383-399). Ai fini dell'analisi, il seguente lavoro adotta la definizione di incertezza universalmente riconosciuta nell'ambito dell'analisi quantitativa, strettamente riferita agli input e al modello in toto.

L'incertezza di input trae origine dalla assenza di valori precisi circa le grandezze utilizzate nell'analisi delle alternative possibili. Essa viene spesso attribuita all'eterogeneità della natura (variabilità naturale); in tal caso, l'ammontare della quantità reale varia spazialmente e/o temporalmente, ciò rende, questo tipo di variabilità, incontrollabile ed ineliminabile; la ricerca di ulteriori informazioni non apporta alcun beneficio in termini di accuratezza.

Al contrario, l'incertezza di modello si riferisce alla struttura del paradigma utilizzato per sostenere la decisione. In altre parole, riguarda l'incertezza su quali variabili, ipotesi e funzioni meglio caratterizzino i processi oggetto di analisi. Nella pratica, le incertezze di modello sono notevolmente più complesse da affrontare rispetto alle incertezze di input, poiché richiedono di proporre e valutare una pluralità di elementi (Casman, Fischhoff, Palmgren, Small, & Wu, 1990). Acquisire ulteriori informazioni può risultare difficoltoso, costoso o addirittura impossibile nella pratica.

Prendendo in considerazione l'incertezza di input, il grado di variabilità può essere determinato sulla base di osservazioni e descritto in termini di frequenze e distribuzioni di probabilità; tuttavia, i risk manager e/o i decisori sono spesso interessati a quantità che non possono essere osservate o misurate con precisione, poiché condurre una raccolta dati risulta troppo costoso, richiede troppo tempo, è tecnicamente impossibile, come nei casi di un evento remoto o di una condizione che si verificherà in futuro.

Alla luce di ciò, la maggior parte degli individui adotta una prospettiva soggettiva della probabilità, in cui essa descrive il grado di convinzione personale riguardo alla verosimiglianza di un evento futuro.

La probabilità soggettiva è intrinsecamente legata alle opinioni personali, esperienze individuali e informazioni di cui dispone una persona; di conseguenza, due individui potrebbero assegnare probabilità soggettive diverse a uno stesso evento. Come detto in precedenza, questo strumento è spesso utilizzato nei contesti decisionali, in cui non ci sono dati statistici disponibili.

Sebbene, la validità di questo approccio possa essere influenzata da fattori psicologici come la percezione del rischio, l'avversione alle perdite, la fiducia nelle proprie capacità di previsione, esso può essere utilizzato in modo sistematico e razionale nei processi decisionali, a patto che l'individuo sia coerente nel modo in cui applica le sue probabilità soggettive e disposto ad aggiornarle in risposta a nuove informazioni, esperienze, eventi.

In definitiva, l'applicazione della teoria frequentista della probabilità all'analisi dell'incertezza per variabili che non possono essere osservate o misurate è ricca di complicazioni. Al contempo, la possibilità di utilizzare la probabilità soggettiva non deve essere interpretata come un invito a rinunciare all'empirismo o a prendere decisioni secondo sentimento ed intuizione. Le valutazioni, indipendentemente dall'approccio selezionato, devono essere basate su qualche forma di ragionamento difendibile o esperienza verificabile.

### **1.3.2 Decisioni in situazioni di incertezza**

Dopo aver delineato gli elementi che caratterizzano e determinano lo stato di incertezza nelle decisioni, è necessario porre l'attenzione sui metodi individuati per gestire correttamente queste situazioni.

Lo spettro dei sistemi di risoluzione spazia dai metodi probabilistici di analisi del rischio e delle decisioni, ai metodi ad hoc (sviluppati specificamente per una decisione particolare) fino all'utilizzo dell'intuizione.

Spesso accade che gli ultimi due sistemi di risoluzione non prendano in considerazione i dati a disposizione; di conseguenza è pacifico ritenere che questi strumenti non siano adatti in situazioni in cui le conseguenze delle scelte ricadono, con impatti significativi, sulla vita del decisore e di altre persone. In tali casi, è preferibile l'uso di un approccio razionale ed empirico.

L'analisi probabilistica del rischio e delle decisioni è l'approccio più rigoroso (alcuni direbbero "l'unico") ai quesiti incerti e complessi. Il principale strumento utilizzato da questo filone è la modellazione decisionale finalizzata non ad ottenere una risposta univoca al problema, piuttosto, a fornire una rosa di punti di vista più ampia possibile. L'obiettivo di un buon modello decisionale consiste nel fornire una pluralità di prospettive, al fine di guidare il decisore verso una maggior comprensione delle dinamiche ed elementi salienti.

Tuttavia, è fondamentale sottolineare come la modellazione decisionale non miri a sostituire il ruolo del decisore; tali metodologie non sono in grado di fornire un output valido in ogni situazione, poiché, ogni circostanza richiede la ponderazione dei valori personali di ogni soggetto. In questa prospettiva, le tendenze individuali si manifestano, nella maggior parte dei casi, sottoforma di grado di avversione al rischio. Due decisori che adottano lo stesso modello decisionale potrebbero pervenire a conclusioni differenti in base alle loro preferenze.

In sintesi, gli strumenti discussi rappresentano un ausilio prezioso nella definizione delle preferenze, aprendo la strada ad una maggiore comprensione delle alternative, delle relative conseguenze e delle probabilità associate; inoltre, facilitano la negoziazione, evidenziando le aree in cui le divergenze di opinioni e valori risultano significative, concentrando l'attenzione della discussione sulle questioni importanti per entrambe le parti.

Dopo aver introdotto e sottolineato l'importanza delle decisioni in condizioni di incertezza, è bene analizzare schematicamente gli elementi che le caratterizzano.



Innanzitutto, esse si riferiscono alle situazioni in cui il soggetto deve selezionare un'alternativa tra due o più percorsi d'azione. L'albero decisionale (Figura 4) è uno degli strumenti più utilizzati per rappresentare graficamente la suddetta circostanza.

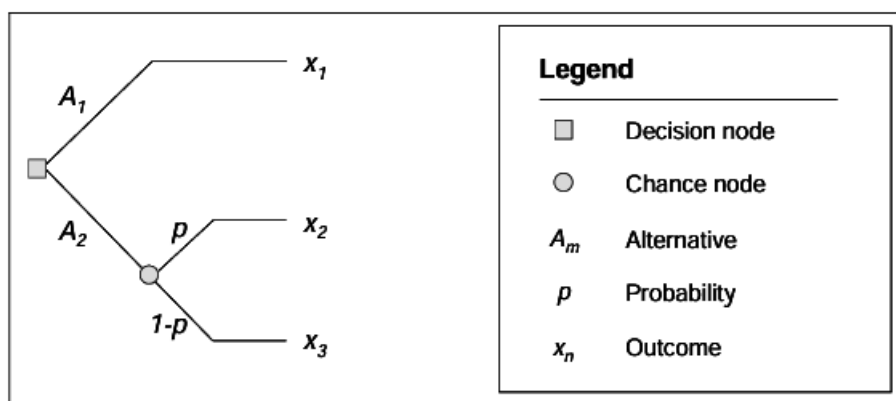


Figura 4: albero decisionale con due alternative e tre risultati. La scelta considera A1, che ha un risultato certo ( $x_1$ ), e A2, una lotteria, con uno dei due possibili esiti ( $x_2$ ), che si verifica con probabilità  $p$ , e l'altro ( $x_3$ ), che si verifica con probabilità  $1-p$  (Schultz, Kenneth, Mitchell, & Brian K. H, *Decision Making Under Uncertainty*, 2010).

Nel caso esempio la decisione riguarda la scelta tra un evento sicuro ( $A_1$ ) e una lotteria ( $A_2$ ). Nel caso  $A_2$ , l'individuo si trova di fronte alla possibilità di ricevere una ricompensa con probabilità  $p$  o nessuna ricompensa con probabilità  $1-p$ . Il valore atteso di una lotteria è una misura matematica dell'aspettativa di guadagno o perdita associata al gioco. Esso viene calcolato come la somma prodotto tra ciascun risultato e la sua probabilità di accadimento:

$$E = p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + \dots + p_n \cdot x_n$$

Dove:

- $p_1, p_2, \dots, p_n$  sono le probabilità associate ai risultati;
- $x_1, x_2, \dots, x_n$  rappresentano i possibili risultati della lotteria.

Nel contesto della decisione esemplificativa, Il valore atteso della lotteria è pari a:

$$E = p \cdot (\text{Ricompensa}) + (1 - p) \cdot (\text{Nessuna ricompensa})$$

### 1.3.3 Prospettiva storica

Lo studio delle decisioni in situazioni di incertezza è uno dei filoni della Teoria delle decisioni. Per secoli, fin dalla nascita della disciplina, l'approccio dominante prevedeva l'utilizzo del valore atteso come strumento di valutazione delle lotteria, per poi scegliere l'alternativa con il beneficio più alto.

Tuttavia, nel 1713 gli studi di Bernoulli dimostrarono come le assunzioni di base del modello fosse infondate; in particolare, il matematico olandese dimostrò la fallacia del paradigma servendosi dell'ormai celebre: "Paradosso di San Pietroburgo", costituito da un gioco in cui una moneta non truccata viene lanciata ripetutamente fino a che non esce testa; La vincita dipende dal numero di lanci che precedono l'uscita di testa: al primo lancio si vince uno; al secondo 2, al terzo 4 e così via. In sintesi, la vincita raddoppia ad ogni lancio successivo secondo la seguente relazione matematica:  $2^{k-1}$ , dove k rappresenta il numero di lanci della moneta dove non è uscito testa.

Dal punto di vista matematico, questo gioco presenta un valore atteso infinito, pertanto gli individui dovrebbero essere disposti a pagare qualsiasi cifra per partecipare alla lotteria, eppure la maggioranza delle persone intervistate non era disposta a sborsare più di un determinato ammontare di denaro.

Il paradosso di San Pietroburgo permise, all'illustre scienziato, di introdurre il principio di diminuzione dell'utilità marginale della ricchezza. In sostanza, la conclusione fondamentale di Bernoulli è che il livello di soddisfazione di un individuo può essere adeguatamente descritto come una funzione della ricchezza, tale per cui oltre un certo limite l'utilità marginale della stessa diminuisce. Di conseguenza, gli individui mirano a massimizzare i livelli attesi di soddisfazione piuttosto che la ricchezza in termini assoluti.

Gli studi di Bernoulli, però, riuscirono a spiegare solo parte del problema; egli osservò come gli individui, posti di fronte alla scelta tra due alternative aventi lo stesso payoff, una lotteria e una somma sicura, sceglieranno sempre la seconda. Questo fenomeno, in contrasto con quanto previsto, per cui le persone avrebbero dovuto essere indifferenti rispetto alle due scelte, rimase un mistero irrisolto per lungo tempo.

Dopo più di 200 anni, von Neumann e Morgenstern (1947) conferirono nuova verve alla ricerca, con l'obiettivo di estendere il concetto di funzione di valore ed incorporare le propensioni individuali nei confronti sia della ricchezza che del rischio.

I due scienziati svilupparono, sotto forma di assiomi, le condizioni di base affinché la teoria della massimizzazione dell'utilità attesa fosse vera:

1. **Ordinamento:** il decisore conosce le sue preferenze sugli esiti, quindi, è in grado di esprimere se preferisce l'esito A rispetto all'esito B;
2. **Transitività:** se il decisore preferisce l'esito A all'esito B e l'esito B all'esito C, allora preferirà l'esito A all'esito C;

3. **Continuità:** data una scelta tra un esito sicuro  $x_1$  e una lotteria con due esiti,  $x_2$  e  $x_3$ , esiste una combinazione di probabilità tale per cui il decisore è indifferente rispetto alla scelta tra la lotteria e la somma sicura;
4. **Sostituzione:** se un decisore è indifferente tra due esiti, allora questi sono perfettamente sostituibili. Pertanto, a determinate condizioni, una lotteria può sostituire la modalità di raggiungimento di un esito certo;
5. **Monotonia:** se due lotterie producono gli stessi esiti, allora, considerando una scelta tra le due, il decisore preferisce il gioco che associa una probabilità più alta all'esito preferito;
6. **Riduzione degli eventi composti:** eventi complessi, costituiti da un mix di lotterie, possono essere ridotti a un evento semplice senza influire sulle preferenze del decisore;
7. **Invarianza:** la preferenza tra eventi incerti può essere stabilita conoscendo i payoff degli esiti e le probabilità di riferimento;
8. **Finitudine:** nessun esito è infinitamente negativo o infinitamente positivo.

Gli studi di Von Neumann e Morgenstern presupponevano la possibilità di determinare oggettivamente le probabilità di ogni evento. Il contributo di Savage (1954) mise in discussione questa assunzione ed ampliò il modello di massimizzazione dell'utilità attesa introducendo il concetto di probabilità soggettiva, divenuto la base dell'analisi decisionale moderna.

## 1.4 Prospect theory

Il paper di Kahneman e Tversky, intitolato “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases” (1974), rappresenta uno studio pionieristico nell'ambito della psicologia decisionale, in grado di rivoluzionare l'approccio alle decisioni, con effetti significativi su di una miriade di discipline.

La prima delle grandi scoperte dei due autori risiede nell'attività di semplificazione compiuta dalla mente umana di fronte alle situazioni di incertezza. Il nostro cervello non ha disposizione né il tempo né le capacità per raccogliere tutte le informazioni necessarie alla scelta della decisione migliore in assoluto; pertanto, si trova costretto a prendere delle scorciatoie, a adottare delle regole semplici ed intuitive, le così dette “euristiche decisionali”. Nell'articolo vengono delineate tre delle principali distorsioni del processo decisionale:

- **Euristica della rappresentatività:** la probabilità di appartenenza di un oggetto a un gruppo più ampio viene stimata in base al grado di somiglianza tra quell'oggetto e il gruppo stesso. Kahneman e Tversky evidenziano come l'errore derivi dall'ignorare

fattori fondamentali che dovrebbero logicamente determinare le probabilità di inclusione quali dimensione del campione, prevedibilità...;

- **Euristica della disponibilità:** questa scorciatoia considera la probabilità di un evento sulla base della facilità con cui questo, o una situazione affine, emerge nella memoria del soggetto. Com'è ovvio l'errore deriva dal fatto che la frequenza e la probabilità sono determinate da fattori diversi dalla capacità di ricordare o immaginare eventi;
- **Euristica dell'ancoraggio:** la stima iniziale della probabilità di accadimento di un evento viene effettuata sulla base di una generalizzazione. Qualsiasi ragionamento successivo sarà influenzato dalla prima valutazione; nello specifico, tutte le stime a seguire non si allontaneranno in maniera consistente rispetto al valore di ancoraggio.

Gli autori sostengono come le euristiche portino a Bias sistemici, con decisioni, che nella maggior parte dei casi, deviano dalla condizione di razionalità. Tuttavia, ciò non invalida la logica alla base degli assiomi di Von Neumann e Morgenstern, né ne diminuisce il valore come base normativa per l'analisi prescrittiva.

#### **1.4.1 La curva di utilità e le attitudini al rischio**

Prima di analizzare il secondo dei due risultati del paper, è necessario delineare alcuni aspetti fondamentali della curva di utilità.

Essa rappresenta una funzione matematica a valori reali definita sul dominio dell'attributo  $x$ , che descrive la soddisfazione del decisore rispetto ai diversi livelli della variabile  $x$ . L'apporto di questo strumento risiede nella sua capacità di esprimere, contemporaneamente, la diminuzione del marginale dell'utilità percepita in relazione alla ricchezza e le attitudini al rischio del soggetto.

Sebbene la curva di utilità e della ricchezza condividano alcune caratteristiche, le differenze emergono con chiarezza. Nella Figura 5, L'asse  $y$  rappresenta l'utilità, L'asse  $x$  (cardinale, ordinale, continua o discreta) il valore dell'attributo di riferimento.

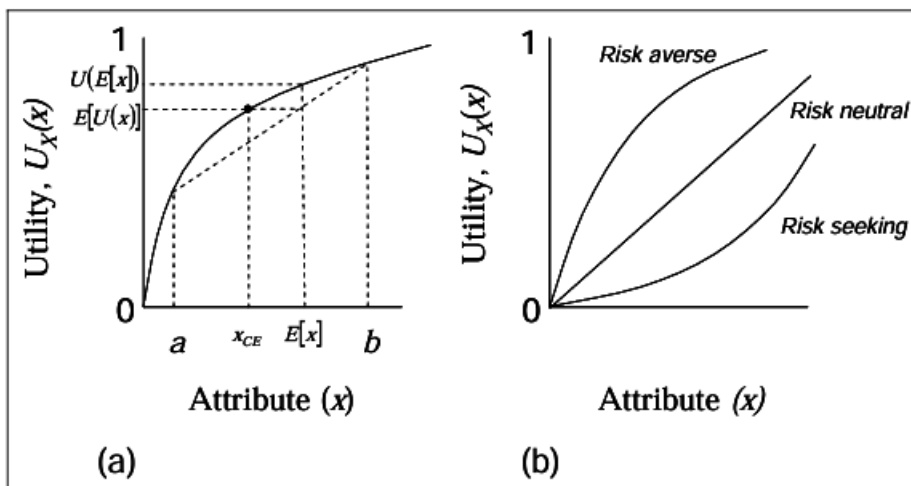


Figura 5: una singola funzione di utilità avversa al rischio (a) e tre funzioni di utilità alternative (b) che illustrano altrettanti atteggiamenti di rischio (Schultz, Kenneth, Mitchell, & Brian K. H, *Decision Making Under Uncertainty*, 2010).

A questo punto, consideriamo una lotteria con due possibili risultati, A e B e una funzione di utilità di un individuo avverso al rischio. L'utilità attesa del gioco sarà:

$$E[(x)] = p(a) + (1 - p)(b)$$

L'utilità dell'esito atteso è data da:

$$U(E[x]) = p U(a) + (1 - p) U(b)$$

Come si evince, l'utilità il valore atteso della lotteria è maggiore del valore atteso della lotteria stessa. A questo punto è possibile definire:

- **L'equivalente certo  $x_{CE}$** , ovvero la quantità della variabile x che offerta con sicurezza, renderebbe il decisore indifferente tra l'esito certo e la lotteria;
- **Il premio al rischio**, definito come la differenza tra il valore atteso e l'equivalente di certezza:  $R = E[x] - x_{CE}$

I termini pratici, si tratta dell'importo minimo che un decisore dovrebbe ricevere come compensazione per accettare di partecipare alla lotteria, o, parallelamente, l'importo che questo sarebbe disposto a pagare per evitare di esporsi al rischio.

La Figura 5(b) mostra tre possibili atteggiamenti di fronte ad una situazione di rischio, distinguendo, sulla base delle preferenze del decisore, in:

- **Comportamento avverso al rischio**: il decisore, descritto da una funzione di utilità concava, preferisce evitare l'esposizione a qualsiasi tipo di incertezza; ciò implica che affinché il soggetto non opti per un esito certo rispetto alla partecipazione alla lotteria

con uguale payoff atteso, debba essere adeguatamente compensato per aver assunto un rischio. Questo atteggiamento è il più comune tra gli individui;

- **Comportamento neutrale al rischio:** il decisore, descritto da una funzione di utilità lineare, è indifferente tra una lotteria e un importo sicuro con uguali payoff attesi. Questa funzione potrebbe essere utilizzata per descrivere il comportamento di assicuratori e banche d'investimento;
- **Comportamento propenso al rischio:** il decisore, descritto da una funzione di utilità convessa, nella situazione in cui le alternative hanno lo stesso valore atteso, valuta di maggior utilità l'esposizione a un esito incerto rispetto ad un esito certo. Questo tipo di funzioni viene utilizzato per descrivere il comportamento dei giocatori d'azzardo, o dei debitori generici.

Dopo aver descritto l'insieme di atteggiamenti nei confronti dell'incertezza è possibile illustrare la seconda scoperta di Kahneman e Tversky: il rapporto tra livello di ricchezza e propensione al rischio.

Ad onor del vero, il primo studioso ad analizzare la suddetta relazione fu Markowitz (1952, p. 77-91); la sua funzione, illustrata nella Figura 6(a), considerando come variabile  $x$  lo stato di ricchezza attuale, attribuisce al soggetto un comportamento avverso al rischio immediatamente al di sotto del valore di riferimento e un comportamento propenso al rischio immediatamente al di sopra dell'ammontare di denaro disponibile. Tuttavia, allontanandosi dall'origine degli assi, le attitudini cambiano: se ci si sposta sufficientemente verso sinistra, si manifesta un comportamento propenso rischio, verso destra, invece, si manifesta un comportamento avverso al rischio.

Da un punto di vista matematico, la funzione è convessa per piccoli guadagni e concava per piccole perdite. Ciò implica che per le vincite, le persone sono più propense al rischio in scelte alternative tra scommesse o guadagni certi minimi (10 cent sicuri o una scommessa con una probabilità del 10% di vincere 1 euro) rispetto a scommesse o guadagni certi considerevoli (100 euro sicuri o una scommessa con probabilità del 10% di vincere 1000 euro). Al contrario, nel dominio delle perdite, le persone sono più avverse al rischio per somme di piccola entità (perdere 0,10 cent di sicuro o una probabilità del 10% di perdere 1 euro) rispetto a perdite cospicue (perdere 100 euro di sicuro o una probabilità del 10% di perdere 1000 euro).

La sotto ponderazione di piccoli guadagni e perdite è stata definita "effetto noccioline" (Lowenstein & Prelec, 1991, p. 770-786), dimostrato empiricamente da numerosi studi (Weber & Chapman, 2005, p. 31-46).

Questo fenomeno sembrerebbe spiegare perché le persone partecipano alla “Lotteria”. Quando gli individui decidono se acquistare o meno un biglietto, tendono a sotto ponderarne il costo preferendo sopportare la perdita di 5 euro per avere una possibilità, seppur minima, di vincere una grande somma di denaro; tuttavia, se si acquistassero più biglietti, la disutilità marginale aumenterebbe, poiché la funzione di utilità sarebbe sempre più ripida.

Di conseguenza, il consumatore tipo acquisterà pochi biglietti, poiché pensare in termini di grandi quantità di denaro (ad esempio, spendere 5 euro per 5 biglietti della lotteria) sposta in un punto di riferimento sul tratto della funzione di utilità dove la disutilità marginale dei pagamenti è maggiore.

Una spiegazione alternativa del perché le persone giocano alla lotteria è legata alla attribuzione un peso sproporzionato alle piccole probabilità, come approfondito dal paragrafo successivo.

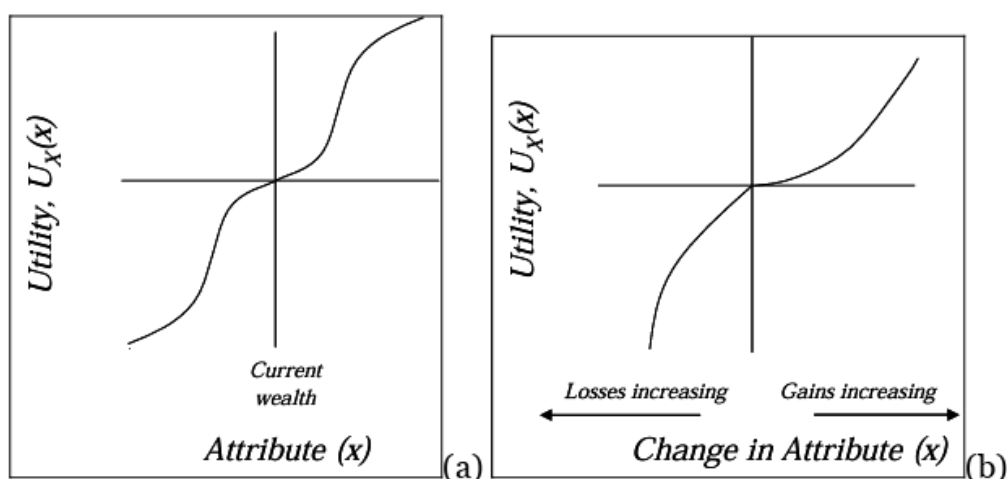


Figura 6: (a) funzione di utilità di Markowitz; (b) funzione di utilità di Kahneman e Tversky (Schultz, Kenneth, Mitchell, & Brian K. H, *Decision Making Under Uncertainty*, 2010).

Dopo aver concluso il doveroso inciso sulla teoria di Markowitz, passiamo ora all’analisi degli studi di Kahneman e Tversky (1979) (1992) concentrati sullo sviluppo della “*Prospect Theory*”, un modello di comportamento psicologico ed economico che cerca di spiegare come le persone prendono decisioni sotto condizioni di incertezza e rischio. Di seguito alcuni concetti chiave:

- **Reference point (Punto di riferimento):** lo stato di ricchezza iniziale di un individuo. I decisori prendono in considerazione i cambiamenti rispetto a questo punto anziché valutare la situazione nella sua interezza;

- **Valutazione di guadagni e perdite:** le persone attribuiscono maggiore peso alle perdite rispetto ai guadagni. In altre parole, una perdita di una certa entità ha un effetto maggiore rispetto a un guadagno dello stesso ammontare;
- **Asimmetria tra guadagni e perdite:** viene fatto riferimento all'effetto Framing, per cui esiste un'asimmetria nell'elaborazione delle informazioni tra guadagni e perdite. Nello specifico, le persone tendono ad essere più avverse al rischio quando si tratta di guadagni, più propense al rischio quando si tratta di evitare perdite (Figura 6 b);
- **Stato stazionario:** l'utilità soggettiva, cioè la soddisfazione che un individuo attribuisce a un determinato esito, segue una curva (Figura 6 b) che presenta una concavità per le regioni di guadagno (avversione al rischio) e una convessità per le regioni di perdita (propensione al rischio). Le preferenze del decisore mutano rispetto agli spostamenti dal punto di riferimento; questo fenomeno è ben illustrato dalle "Scommesse dei cavalli". Con il passare del tempo e l'accumularsi delle perdite durante il giorno, le giocate diventano sempre più azzardate; in altre parole, gli scommettitori si spostano verso sinistra lungo la curva, passando da una condizione di neutralità o avversione ad una di propensione al rischio;
- **Probabilità asimmetriche:** il decisore tende a riconoscere una eccessiva rilevanza agli esiti con probabilità bassa e scarsa attenzione a quelli con probabilità moderate o elevate.

## 1.4.2 La funzione di ponderazione

La funzione di ponderazione fa riferimento a come le probabilità vengono percepite e valutate. Contrariamente al modello tradizionale di utilità attesa, che assume una ponderazione lineare delle probabilità, la Prospect Theory prende in considerazione le inclinazioni soggettive degli individui; di conseguenza, i payoff sono moltiplicati per il fattore  $\pi$ , e non per delle probabilità oggettive (Prelec & Drazen, 1998, p. 497-527).

Per esempio, si consideri una scommessa basata sul lancio di una moneta non truccata dai seguenti pay-off

- 100 euro per testa;
- 0 euro per croce.

Sebbene i due esiti abbiano le stesse probabilità oggettive, la funzione di ponderazione le trasforma per il fattore  $\pi$ , pertanto, due individui diversi potrebbero avere delle percezioni



completamente diverse, a causa di svariati fattori, come le esperienze personali, la propensione al rischio....

Generalizzando, la funzione di ponderazione è crescente in  $p$  dove i risultati impossibili vengono ignorati; la pendenza della curva,  $\pi$ , può essere considerata come la sensitività delle preferenze individuali agli *shift* di probabilità (Kahneman & Tversky, 1979, p. 263-291).

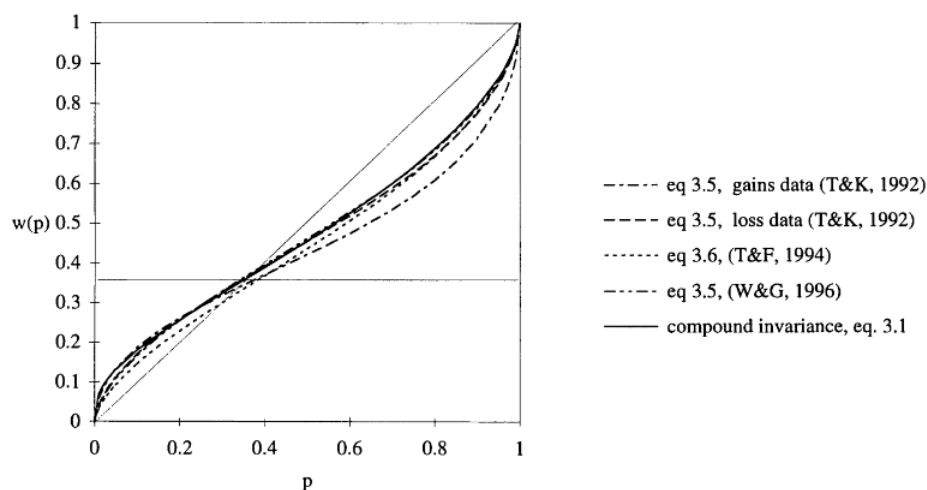


Figura 7: la forma invariante composta (linea continua) e diverse funzioni di ponderazione della probabilità empirica. Le stime dell'equazione a un parametro (3.5) sono tratte da Tversky e Kahneman (1992) e Wu e Gonzalez; le stime dell'equazione a due parametri (3.6) sono tratte da Tversky e Fox (1994).

Di seguito alcune caratteristiche chiave della funzione:

- **Sotto e sopra ponderazione:** la funzione di ponderazione mostra un'elevata avversione per le probabilità estreme. Ciò significa che le probabilità molto basse sono sovra ponderate, mentre quelle molto alte sotto ponderate. Non c'è evidenza empirica del punto nel quale avviene il passaggio tra le due condizioni; tuttavia, gli esperimenti condotti hanno stimato che questo punto corrisponda cada tra 0,35 e 0,4 (Figura 7);
- **Sub proporzionalità:** la pendenza è minore di 1 tranne che alle due estremità (Kahneman & Tversky, 1979, p. 263-291). Ciò significa che le preferenze sono generalmente poco sensibili alle variazioni di probabilità tranne che alle estremità, quindi, che la somma dei pesi decisionali associati a eventi complementari sono generalmente inferiori al peso attribuito a un evento certo (Levy, 1992, p. 171-186).

## Capitolo 2: Performance individuali

Dopo aver analizzato i processi decisionali, i fenomeni ad essi collegati, il tipo e livello di soddisfazione ricercata, è bene concentrare l'attenzione della ricerca su ciò che sussegue una scelta, sull'implementazione di quanto sancito.

Il tema delle performance individuali ha assunto, nel corso del tempo, rilevanza assoluta, suscitando un considerevole interesse nei settori della gestione e welfare aziendale, della psicologia del lavoro ed organizzativa. Numerosi studi sono stati condotti al riguardo, con altrettanto molteplici approcci e punti di vista, legati alla vastità di discipline interessate al tema.

La progettazione organizzativa, ad esempio, si è concentrata su come rendere un dipendente il più produttivo possibile, la salute occupazionale si è focalizzata su come prevenire la perdita di performance causata da determinate malattie; mentre, gli psicologi del lavoro hanno manifestato un interesse nei confronti degli aspetti psicoemotivi, come l'engagement lavorativo, la soddisfazione e la personalità.

Date le diverse prospettive con cui la ricerca ha affrontato il tema, si rende necessaria una definizione chiara di performance.

### 2.1 Concettualizzazione della performance

La valutazione dei risultati individuali si è concentrata principalmente su misure oggettive (come il numero di giorni di assenza, il conteggio di azioni specifiche o l'output registrato nei documenti organizzativi) o su giudizi soggettivi sulla quantità e qualità del lavoro da parte dell'impiegato stesso, dei colleghi o dei supervisori.

Tuttavia, è possibile sostenere che nessuna di queste metodologie catturi appieno la complessità e l'intera gamma di comportamenti che costituiscono la performance di un dipendente sul luogo di lavoro; si pone, quindi, la questione di cosa rappresenti esattamente questo concetto.

La definizione che meglio racchiude la pluralità di significati ed applicazioni della performance lavorativa è la seguente: *“un costrutto astratto e latente, composto da molteplici componenti o dimensioni, le quali, a loro volta, sono formate da indicatori che possono essere misurati direttamente”* (Viswesvaran, 2002).

Alla luce di ciò per analizzare i risultati raggiunti, è necessario esplicitarne il dominio, identificare le sue dimensioni e gli indicatori associati. In ambito psicologico, la concettualizzazione della performance lavorativa è stata definita efficacemente dagli studi di Campbell (1990, p. 687-732), come: *“insieme di comportamenti o azioni rilevanti per gli obiettivi dell'organizzazione”*.

La seguente affermazione sottolinea la necessità di definire la performance in termini di comportamento piuttosto che risultati, di separarla dall'idea di produttività lavorativa, meramente definita come l'input diviso per l'output.

In conclusione, è altresì cruciale distinguere tra variabili causali e strumenti di misurazione: i primi determinano o “predicono” il livello di performance lavorativa di un individuo, mentre i secondi riflettono i risultati raggiunti. Ad esempio, la soddisfazione lavorativa è considerata un determinante della performance lavorativa, mentre la qualità del lavoro rappresenta uno strumento valutativo.

### **2.1.1 Il dominio delle performance individuali**

Murphy (1989, p. 218–247) e Campbell (1990, p. 687-732) sono stati tra i primi a definire il dominio delle performance individuali.

Secondo Il primo, l'insieme di dimensioni delle prestazioni può essere modellato utilizzando quattro dimensioni:

- Comportamenti legati ai compiti;
- Comportamenti interpersonali (comunicazione e cooperazione con gli altri);
- Inattività;
- Comportamenti distruttivi/pericolosi (legati alla perdita di produttività).

Il quadro delle performance lavorative di Campbell, invece, propone otto dimensioni:

- Competenza specifica nel compito lavorativo;
- Competenza non specifica nel compito lavorativo;
- Comunicazioni scritte e orali;
- Dimostrazione di impegno;
- Mantenimento della disciplina;
- Facilitare le prestazioni dei colleghi e dei team;
- Supervisione;

- Gestione e amministrazione.

Altri autori si sono soffermati sulla definizione dei comportamenti positivi, in particolare Organ ha coniato il concetto di “comportamento di cittadinanza organizzativa” definito come “*il comportamento individuale che contribuisce al mantenimento e all'accrescimento del contesto sociale e psicologico che sostiene l'esecuzione delle mansioni specifiche*” (Organ, 1988).

Infine, uno dei contributi più significativi è senza dubbio quello fornito da Viswesvaran e Ones (2000, p. 216–226), Rotundo e Sackett (2002, p. 66–80), che sulla base degli studi condotti fino ad allora, hanno incapsulato le metriche di performance in tre dimensioni presentate di seguito.

### **Task performance**

Alle volte ricondotta alle competenze specifiche o tecniche del compito lavorativo, la *task performance* può essere definita come l'accuratezza con cui si eseguono i compiti principali (Campbell, 1990, p. 687-732).

Nella cornice concettuale di Murphy, la prima dimensione, denominata comportamenti legati ai compiti, può essere considerata una misura di *task Performance*; parallelamente, Campbell stesso ha affermato che le sue prime due dimensioni, competenza specifica del compito lavorativo e competenza non specifica nel compito di lavoro, rappresentano due dimensioni della metrica in analisi.

Naturalmente, la definizione di compiti *core* del ruolo può variare notevolmente da un impiego all'altro. Ad esempio, Arvey e Mussio (1973, p. 421–432) hanno ristretto il campo di indagine ai lavoratori dipendenti, valutando la precisione nell'esecuzione, rispetto dei tempi e dei dettagli, capacità di pianificazione; Jiambalvo (1979, p. 436) ha focalizzato la sua descrizione della performance sui revisori contabili pubblici, attraverso competenze quali comprensione, pianificazione e revisione del lavoro.; Gli studi di Engelbrecht e Fischer, (1995, p. 387–404) hanno segmentato la performance dei manager in categorie quali orientamento all'azione (es. completamento delle attività, decisionismo), strutturazione dei compiti (es. leadership, pianificazione) e analisi, sintesi e giudizio (risoluzione dei problemi); Infine, Tett et al. (2000, p. 205-251) hanno optato per una suddivisione delle prestazioni dei dirigenti in indici tradizionali (es. decisioni, pianificazione) e abilità specifiche del settore (es. conoscenza dei fattori critici di successo di una particolare industria).

## **Performance contestuale**

Con il passare del tempo, sebbene il raggiungimento degli obiettivi costituisse lo scopo principale della ricerca, la concezione classica di performance si è arricchita della dimensione “contestuale”, definita come *“comportamenti individuali che supportano l'ambiente organizzativo, sociale e psicologico in cui opera il nucleo di conoscenze tecniche”* (Schmitt & Borman, 1993, p. 71–98). In sostanza qualsiasi comportamento che va oltre gli obiettivi di lavoro formalmente prescritti, come assumersi compiti extra, prendere l'iniziativa o dare supporto ai nuovi arrivati.

In riferimento ai diversi ambiti di applicazione del concetto, la performance contestuale ha assunto di verse forme, ad esempio Arvey e Mussio (1973, p. 421–432) hanno descritto le caratteristiche dei lavoratori dipendenti, utilizzando le dimensioni di cooperazione e assunzione di compiti extra, responsabilità e iniziativa, gestione delle relazioni con i membri dell'organizzazione e con il pubblico; Campbell (1990, p. 313–333) ha indirizzato gli sforzi delle sue ricerche verso l'ambito militare con la particolare enfasi sul ruolo del soldato; Borman e Brush (1993, p. 1–21) hanno individuato nella leadership e supervisione, trattamenti e comunicazioni interpersonali, le dimensioni della performance contestuale a livello manageriale.

## **Comportamenti lavorativi controproducenti**

L'attenzione per i comportamenti lavorativi controproducenti, quali l'assenteismo, il ritardo al lavoro, l'adozione di comportamenti eticamente scorretti, è aumentata negli ultimi anni.

In media la metà dei modelli generici sulle performance lavorative individuali incorpora una o più dimensioni delle attitudini di cui sopra: il modello di Murphy (1989, p. 218–247) considerava i comportamenti dannosi, pericolosi o di elusione del lavoro; Viswesvaran e Ones (2000, p. 216–226) così come Rotundo e Sackett (2002, p. 66–80), hanno attribuito, prima di tutti gli altri, la giusta importanza alle fattispecie in esame e sostenuto come queste debbano costituire la terza dimensione delle performance lavorative individuali.

Infine, Burton et al. (2004, p. 38–45), Allen (2008, p. 615–632) ed Escorpizo (2008, p. 291–297) hanno descritto approfonditamente i fenomeni di assenteismo (mancata presenza al lavoro) e presentismo (presenza improduttiva sul luogo di lavoro).

## **La relazione tra le dimensioni**

Le dimensioni analizzate non sono da interpretarsi in maniera separata, bensì come elementi dinamici interdipendenti. È, infatti, interessante analizzare come esse interagiscano tra loro.

Ad esempio, sebbene la performance nelle mansioni sia distinta dalla performance contestuale, esiste una correlazione positiva tra di esse: entrambi gli insiemi di comportamenti contribuiscono in modo indipendente ai risultati complessivi, tuttavia, a causa della natura mutevole del contesto lavorativo odierno, la distinzione tra performance nelle mansioni e performance contestuali è sempre più labile. Così, accade spesso che i comportamenti contestuali siano contenuti implicitamente o esplicitamente tra i task specifici del ruolo. Inoltre, a seconda della posizione lavorativa, contesto, e cultura aziendale, alcune condotte possono ricadere nell'insieme task performance, altre nella contestuale.

Per quanto riguarda la performance contestuale e il comportamento lavorativo controproducente, intuitivamente, ci si aspetterebbe una relazione fortemente negativa: chiunque si impegna in comportamenti che aiutano l'organizzazione non si renderà protagonista di azioni in grado di danneggiarla e viceversa.

Anche se la maggior parte degli esperimenti condotti conferma la presenza di una forte correlazione negativa, gli studi di Koopmans, Linda & Bernaards, et al. (2011), hanno evidenziato una legame modestamente negativo. Pertanto, i dipendenti che si impegnano in comportamenti positivi non strettamente correlati alla loro mansione, tendono a non impegnarsi in comportamenti dannosi (o viceversa), ma questi due tipi di comportamento possono verificarsi contemporaneamente.

## **2.2 Performance: individui ed organizzazioni**

Ciò che unisce le metriche di valutazione analizzate fino ad ora è la relazione instaurata tra l'individuo e l'organizzazione, che gli affida delle mansioni, si aspetta e preferisce determinati comportamenti rispetto ad altri.

Di conseguenza, è pacifico affermare come le aziende influenzino l'agire dei dipendenti attraverso l'insieme di misure sancite dalla funzione Hr; tuttavia, sostenere che il comportamento degli individui sia una mera reazione alle politiche Hr sembra alquanto azzardato e ingiusto nei confronti delle caratteristiche soggettive di ciascun lavoratore.

Non tutti i gruppi di dipendenti hanno lo stesso valore strategico o unicità, né lo stesso rapporto con l'organizzazione; ciò significa che devono essere, e sono gestiti, in modo diverso e personalizzato come dimostrato da Lepak & Snell (2002, p. 517-543).

Inoltre, bisogna considerare il contesto di riferimento: le leggi, i connotati del mercato del lavoro, la cultura e altri fattori modificano consistentemente l'efficacia, quindi la composizione delle politiche di gestione del personale delle organizzazioni (Farndale & Paauwe, 2007, p. 355-375); (Jackson, Susan & Schuler, & Randall & Jiang, Kaifeng, 2014); (Paauwe & Boselie, 2003, p. 56-70); (Fey, et al., 2009).

Il paradigma che riesce a fornire la prospettiva più esaustiva circa gli elementi in grado di determinare le performance individuali è il modello AMO: Abilità, Motivazioni ed Opportunità, sviluppato da Appelbaum et al. (2000), sulla base di un modello precedentemente proposto da Bailey (1993, p. 282-286).

Appelbaum mirava ad esaminare la premessa secondo cui i sistemi di gestione delle risorse umane ad alte prestazioni (HPWS) possono aiutare l'organizzazione a migliorare le performance degli impianti produttivi. A tal fine, gli autori hanno studiato gli effetti degli HPWS sui dipendenti di tre impianti produttivi in altrettanti settori manifatturieri: acciaio, abbigliamento e strumenti medici elettronici (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Con l'obiettivo di fornire una prospettiva multilivello, hanno raccolto dati su lavoratori, manager e performance degli impianti.

Il modello AMO (Figura 8) mostra come HPWS efficaci richiedano tre componenti essenziali per indirizzare efficacemente lo sforzo discrezionale dei dipendenti: l'opportunità di partecipare, incentivi e politiche per lo sviluppo delle competenze, le abilità degli individui. Il comportamento discrezionale si riferisce alla scelta volontaria del dipendente su come svolgere i propri compiti (Boxall & Purcell, 2003). I comportamenti discrezionali positivi sono associati ad elevati livelli di engagement e commitment. Ciò significa andare oltre i requisiti di base della mansione, assumendo compiti aggiuntivi (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003). Secondo il modello AMO, lo sforzo discrezionale influenzerà positivamente le performance organizzative.

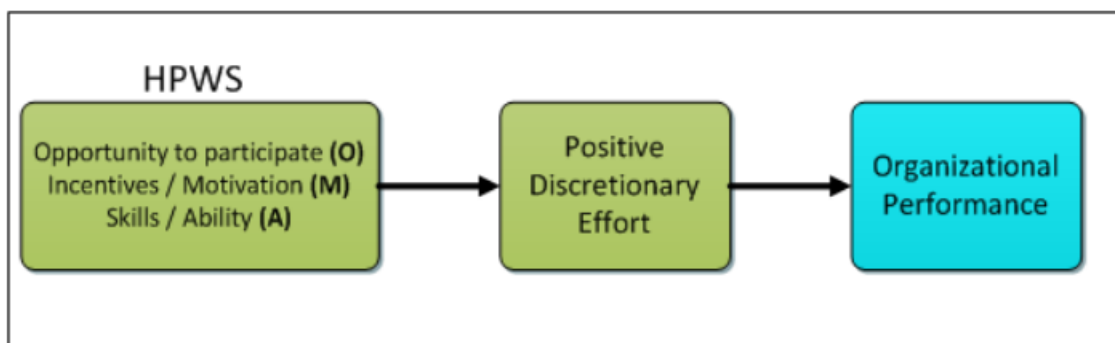


Figura 8: il modello AMO (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000)

Infine, affinché l'insieme di pratiche di Hr raggiungano la massima copertura ed efficacia è necessario che siano dotate di: distintività (visibilità, rilevanza, comprensibilità), consistenza (validità, strumentalità e coerenza) e consenso (equità e accordo tra i principali responsabili della funzione di riferimento). La percezione dei dipendenti circa questi tre costrutti determina l'impatto del sistema di gestione delle risorse umane (Bowen & Ostroff, 2004): sistemi forti creano un'interpretazione unanime delle politiche e pratiche Hr, permettendo all'organizzazione di influenzare il comportamento dei dipendenti in modo coerente.

Al fine di completare la dissertazione circa le modalità con cui le organizzazioni influenzino le prestazioni, è bene riportare almeno altre tre teorie: il quadro contingente; il modello basato sulle risorse; la teoria dello scambio sociale.

La prima, riconosce come i fattori contestuali siano essenziali per comprendere la relazione in esame (Alagaraja, 2013, p. 117-143). Pertanto, la gestione delle risorse umane deve essere in grado di rispondere efficacemente alle caratteristiche dell'ambiente organizzativo (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). I fattori contestuali coinvolgono la strategia aziendale (i.e. leadership di costo o differenziazione), la cultura, il clima, le interazioni sociali. La cultura dell'organizzazione comprende i valori fondamentali, le credenze e le attitudini dei membri dell'organizzazione, mentre il clima si riferisce alle percezioni ed interpretazioni dei dipendenti circa l'ambiente di lavoro (Raiden, Dainty, & Neale, 2006, p. 883-895).

Il modello basato sulle risorse (RBV) sottolinea la necessità di considerare il capitale umano e sociale detenuto dalle organizzazioni. Secondo questo quadro, il vantaggio competitivo di un'azienda risiede nelle risorse preziose, rare, difficili da imitare e non sostituibili. (Boselie, Dietz, & Boon, 2005) (Boxall & Steeneveld, 1999, p. 443-463). Pertanto, questa teoria suggerisce che le politiche di gestione delle risorse umane influenzino direttamente la motivazione, il comportamento e le capacità dei dipendenti, che a loro volta migliorano le performance organizzative (Boxall & Steeneveld, 1999, p. 443-463).



La teoria dello scambio sociale (Blau, 1964, p. 192-206), considera la relazione tra l'organizzazione e i suoi dipendenti come uno scambio di investimenti reciproci: le percezioni soggettive di costi e benefici nel mantenere questa relazione potrebbero influenzare le performance dei dipendenti. Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986, p. 500-507) estesero questa teoria spiegando che tali percezioni sarebbero influenzate dalle pratiche e politiche sul luogo di lavoro, in grado di attivare un senso di riconoscenza nei dipendenti, inclini nel compensare l'organizzazione con comportamenti appropriati. Il concetto utilizzato per spiegare le impressioni soggettive (che a loro volta spiegano l'impegno del dipendente nei confronti di un'organizzazione) è il “supporto organizzativo percepito” (Knies & Leisink, 2014, p. 57-76), ascrivibile al novero delle “Teorie dei segnali”: i sistemi di gestione delle risorse umane inviano messaggi ai dipendenti che, a loro volta, allineano i loro sforzi agli obiettivi dell'organizzazione (Bowen & Ostroff, 2004). La ricezione di segnali positivi, da parte di un'azienda che si preoccupa del loro work life balance e in generale del loro benessere, migliorerà la motivazione e le performance dei dipendenti (Bal & De Lange, 2015, p. 126-154).

## 2.3 Il modello di Locke

Il modello proposto da Locke (1968, p. 157-189) indaga il legame causale che intercorre tra eventi esterni, percezioni, determinazione degli obiettivi e performance degli individui.

Nello specifico, i risultati delle analisi sperimentali contenute nello studio, indicano che le dinamiche soggettive di fissazione degli obiettivi, mediano gli effetti degli incentivi sul comportamento; inoltre, è necessario che l'individuo riconosca e valuti soggettivamente la misura introdotta dall'azienda.

Di seguito una schematizzazione semplificata del modello.

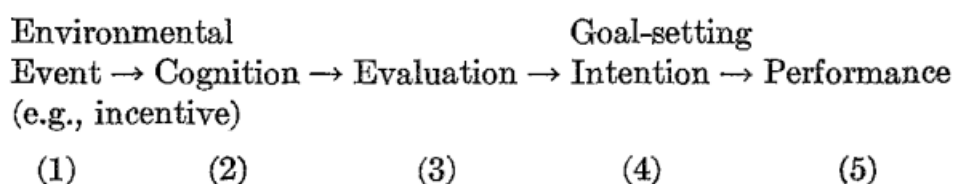


Figura 9: modello di Locke (Locke, 1968, p. 157-189)

La ricerca ha esaminato solo le relazioni tra le fasi 1, 4 e 5. Si è supposto che la cognizione e la valutazione avvengano, ma i loro contenuti non sono stati specificati. Può essere utile, da un punto di vista teorico, classificare i vari incentivi, al fine di determinare quali intenzioni specifiche siano in grado di indurre.

Le istruzioni, ad esempio, sono il mezzo più diretto per “manipolare” obiettivi ed azioni, a patto che l'individuo: le accetti, cioè, le riconosca come linee guida nell'esecuzione dei compiti; sia in grado di fare ciò che viene richiesto, in funzione della situazione, delle conoscenze, capacità. Uno strumento altrettanto diretto è la determinazione di limiti temporali.

Due mezzi, ibridi (diretti/indiretti) di manipolazione sono i feedback numerici e la creazione di un ambiente competitivo. Questi incentivi si basano sulla determinazione di standard, piuttosto che obiettivi specifici. Ad esempio, fornire un riscontro numerico ad ogni ciclo lavorativo può fare in modo che il soggetto valutato autodetermini, anche inconsciamente, il risultato da migliorare (a condizione che il lavoratore percepisca la comparabilità delle proprie performance).

Allo stesso modo, l'organizzazione potrebbe fornire punteggi in relazione a uno standard esterno o a quelli di un'altra persona. Ancora una volta, gli effetti di entrambi gli incentivi dipenderanno dal soggetto che, auspicabilmente, deciderà di impegnarsi per stabilire nuovi standard o cercare di battere i suoi colleghi. Questi due strumenti sono di solito piuttosto efficaci in situazioni in cui il lavoratore è alla ricerca di segnali su cosa dovrebbe fare ed è particolarmente competitivo (Orne, 1962, p. 776-783).

Il denaro, i complimenti e rimproveri, in contrasto con gli incentivi sopra menzionati, sono da considerarsi come mezzi indiretti. Nessuno di essi suggerisce o implica che il soggetto dovrebbe tentare di raggiungere un particolare obiettivo: prevedere dei bonus retributivi legati alle prestazioni potrebbe spronare i lavoratori ad impegnarsi di più di quanto farebbero altrimenti, ma ciò dipenderà interamente dalle loro funzioni di utilità (quanto denaro desiderano, la disutilità degli sforzi prodotti).

Anzi, in presenza di determinate contingenze, l'introduzione di una retribuzione a cottimo potrebbe avere degli effetti inaspettati; in merito è utile ricordare l'osservazione del Max Weber secondo cui l'introduzione uno schema retributivo “incentivante” potrebbe ridurre la produzione, qualora le aspirazioni di reddito del lavoratore rimassero invariate: alcuni lavoratori preferirebbero guadagnare lo stesso denaro in meno tempo piuttosto che ottenere maggior ricchezza a fronte di uno sforzo maggiore.

Allo stesso modo, complimenti e rimproveri rappresentano solo valutazioni delle prestazioni passate e non implicano alcunché in ottica futura. La reazione di un individuo a questi incentivi dipenderà da fattori puramente soggettivi, come la percezione di giustizia, il contesto lavorativo specifico, le sue opinioni e rispetto per il valutatore, la sua personalità....

Nella maggior parte delle aziende, vengono impiegati una combinazione di tutti questi incentivi. Un lavoratore viene assunto e istruito su cosa fare e in quanto tempo; viene a conoscenza delle prestazioni dei suoi colleghi; può decidere di competere per essere promosso; viene pagato per quanto prodotto; viene valutato dal suo supervisore e talvolta partecipa alla presa di decisioni.

Tutti questi fattori possono essere considerati modi per far sì che il soggetto stabilisca o accetti determinati obiettivi; decida di impegnarsi per l'intera durata del rapporto lavorativo.

In conclusione, due aspetti non presi in considerazione dal modello discusso, tuttavia importanti, sono rappresentati dalla resilienza e perseveranza del soggetto, in grado di determinare quanto facilmente rinuncerà di fronte alle difficoltà, quanto probabilmente si impegnerà in misura minore quando non osservato, quanto probabilmente deciderà di licenziarsi di fronte a situazioni di forte stress.

## **2.4 L'economia dei contratti: i Tornei retributivi**

Come discusso nei precedenti paragrafi il sistema di incentivi adottato dall'azienda, pur mediato dalle caratteristiche uniche degli individui, assume un ruolo centrale nella determinazione delle performance dei dipendenti. Prima di affrontare una delle misure preposte affinché tutti i lavoratori si impegnino a produrre lo sforzo ottimo, è doveroso soffermarsi sulla descrizione, al più in termini generali, di alcuni degli elementi dell'economia dei contratti, indispensabili per comprendere a pieno la logica di base della suddetta soluzione.

L'economia dei contratti è un ramo della disciplina economica, che si concentra sull'analisi di comportamenti e risultati derivanti dalla stipula, negoziazione ed esecuzione dei contratti. Questo campo di studio esplora come le parti coinvolte interagiscono, come le caratteristiche degli accordi, in sinergia con il setting di esecuzione di quanto pattuito, influenzino le azioni e i risultati complessivi.

Definito come un accordo volontario tra due o più parti che stabilisce diritti e obblighi legalmente vincolanti, il concordato può riguardare lo scambio di beni, servizi, diritti di proprietà. Ai fini dell'analisi, l'oggetto dell'accordo riguarderà l'esecuzione di una prestazione.

Un aspetto di assoluta rilevanza per il filone di studi in esame riguarda la struttura dei contratti. Questi strumenti non sono dei semplici accordi legali, ma un mezzo per promuovere l'efficienza e massimizzare il benessere delle parti coinvolte attraverso la mitigazione degli ostacoli derivanti dall'asimmetria delle informazioni e dall'incertezza.

La quasi totalità delle relazioni tra individui nella sfera economica assume i contorni del rapporto tra

- **Principale:** soggetto che delega l'autorità o il potere di agire per suo conto in determinate situazioni ad un altro individuo (agente). Il principale ha il diritto di controllare le azioni dell'agente e di esigere che quanto sancito, in termini di comportamenti e risultati raggiunti dell'agente, venga soddisfatto;
- **Agente:** individuo o entità che agisce per conto del principale. L'agente accetta di comportarsi, secondo diligenza e fedeltà, nell'interesse del principale.

Tra gli esempi è possibile individuare un avvocato (agente) che gestisce le questioni legali e giuridiche per il suo cliente (principale); un agente immobiliare che si occupa della vendita di una proprietà altrui; un agente di assicurazioni che aiuta il suo assistito ad ottenere la miglior polizza possibile.

In linea con quanto descritto nel primo capitolo, le capacità del principale di supervisionare l'operato dell'agente è pressoché limitata, men che meno nelle situazioni in cui il contratto prevede un insieme di prestazioni da parte di più individui. Di seguito sono riportate alcuni degli aspetti di maggior rilievo per la disciplina, e in particolare, per questo tipo di configurazione contrattuale:

- **Asimmetria delle informazioni:** situazione in cui una delle parti coinvolte, in genere il principale, non ha accesso alle informazioni possedute dall'altra, l'agente.  
La situazione di asimmetria informativa è associata a due tipi di inefficienze: la selezione avversa fa riferimento alla situazione precontrattuale ed individua il comportamento opportunistico di una delle due parti sulla base di informazioni nascoste riguardo alla qualità del bene o del servizio; l'azzardo morale invece riguarda il periodo post contrattuale e racchiude la non osservanza di quanto pattuito da parte di almeno uno dei soggetti coinvolti, a causa della non osservabilità delle azioni espletate;
- **Teoria dei segnali:** sviluppata da Spence (1973, p. 355-374), si occupa di come le parti possano trasmettere informazioni credibili l'una all'altra per ridurre l'incertezza e migliorare l'efficienza contrattuale. Ad esempio, un ristoratore che espone una certificazione di qualità al di fuori del suo locale; un lavoratore che resta in ufficio oltre l'orario di chiusura;
- **Incentivi e disincentivi:** la progettazione dei contratti è un aspetto fondamentale di questa branca di studi; attraverso la costruzione di un sistema di incentivi oculato è possibile indirizzare le parti a comportarsi nel modo desiderato e disincentivare le azioni

indesiderate. Ciò può includere l'allocazione di rischi, le clausole di penalità e di bonus, e le disposizioni di verifica e monitoraggio.

A questo punto è possibile introdurre il meccanismo di incentivazione messo a punto dagli studi di Lazear e Rosen (1981, p. 841-864), Green e Stokey (1983, p. 349-364) e Malcomson (1984, p. 486-507): i Tornei retributivi.

Si tratta di una misura retributiva basata su meccanismi competitivi, applicabile in contesti caratterizzati da una pluralità di agenti impegnati in task simili tra loro. In questi casi le singole performance possono essere utilizzate come termini di paragone per valutare chi, dei lavoratori, si è impegnato in misura maggiore, dato che l'incidenza dei fattori casuali è ridotta e condivisa tra i vari agenti.

La struttura di un torneo è abbastanza elementare, l'idea di base è che la remunerazione di ciascun partecipante alla competizione non è determinata non in termini assoluti, bensì in funzione delle prestazioni dei suoi "avversari". Il principale stabilisce in anticipo un premio da distribuire secondo la classifica in ordine decrescente dei risultati raggiunti dagli agenti. In questo modo lo sforzo ( $e$ ) prodotto dal partecipante non è funzione della remunerazione in senso stretto, ma della probabilità di vincere la competizione ( $p$ ), a sua volta dipendente dall'impegno dei "competitors". Il premio stabilito può assumere diverse forme (bonus, welfare...), tuttavia, nella maggior parte dei casi, esso coincide con un promozione, associata ad una remunerazione più alta e un aumento di status percepito.

Entriamo ora nel vivo del modello con una schematizzazione elementare costruita su di una competizione tra due soli agenti neutrali al rischio (Lazear & Rosen, 1981, p. 841-864) (Garvey & Drago, 1996). Si prenda in considerazione  $q$ , l'output o performance dei due concorrenti, funzione del loro livello di sforzo ( $e$ ) e di un componente casuale ( $\epsilon$ ). La performance del lavoratore  $i$  sarà:

$$q_i = e_i + \epsilon_i \quad \text{con } i = 1, 2$$

A questo punto è necessario introdurre la funzione di utilità dell'agente ( $u_i$ ), composta dalla retribuzione attesa ( $w_i$ ) e la disutilità dello sforzo prodotto  $c(e_i)$ :

$$u_i = E(w_i) - c(e_i) \quad \text{con } i = 1, 2$$

Supponiamo, come accade nella maggior parte dei casi, che il principale non sia in grado di osservare lo sforzo, ma di valutare le performance; di conseguenza, le regole dei tornei a due giocatori prevedono che i concorrenti possono ricevere uno dei due premi sulla base della classifica finale. Il vincitore del torneo riceve  $W_1$  e il perdente riceve  $W_2$ , con  $W_1 > W_2$ .

Come detto, la remunerazione è strettamente legata alla probabilità di vittoria del torneo, di conseguenza è possibile delineare  $P = Pr [q_i(e_i) > q_j(e_j)]$ , ovvero la probabilità che gli sforzi dell'agente i siano superiori a quelli dell'agente j.

Sostituendo nella funzione di utilità di cui sopra, è possibile ricavare la condizione di massimizzazione dell'utilità per il partecipante i:

$$\max_{e_i} u_i = W_1 P + W_2 (1 - P) - c(e_i)$$

Derivando la funzione per  $e_i$ , è possibile ottenere la condizione del primo ordine:

$$(W_1 - W_2) \frac{\partial P}{\partial e_i} = c'(e_i)$$

Quindi, la scelta ottima prevede che la disutilità marginale dello sforzo, sia esattamente pari al beneficio marginale dello sforzo, costituito dallo spread salariale  $(W_1 - W_2)$  moltiplicato per l'incremento di probabilità marginale di vittoria; sulla base di questa relazione, appare chiaro che l'impresa possa agire sullo spread, in modo da indurre il lavoratore a produrre lo sforzo ottimale.

Affinché tutto ciò sia valido, è necessario che i lavoratori siano neutrali al rischio, poiché qualora essi fossero avversi, potrebbero mal digerire l'esposizione ad oscillazioni reddituali particolarmente ampie e al di fuori della loro sfera di influenza. Di conseguenza, il principale dovrebbe rispettare un vincolo nella fissazione dello spread in grado di impedire il raggiungimento del livello di sforzo ottimo e di far emergere un *trade-off* tra efficienza produttiva ed allocazione del rischio.

Prima di passare in rassegna i vantaggi e gli svantaggi di questo tipo di schema incentivante, è bene sottolineare come esso sia particolarmente efficace in situazioni dominate da una forte incertezza ambientale, per cui si preferisce attenuare l'impatto della componente aleatoria, distribuendola su tutti gli agenti; in situazioni di relativa certezza dei risultati, è auspicabile adottare un metodo di retribuzione assoluto, scevro dalla componente legata alle performance altrui.

## 2.4.1 Vantaggi e svantaggi dei Tornei

Oltre mediare l'effetto delle componenti aleatorie comuni nelle performance individuali ed evitare i costi e le difficoltà associati alla valutazione delle attività lavorative in termini assoluti, il meccanismo dei tornei offre altri benefici, che ne giustificano l'utilizzo da parte delle imprese.

In primo luogo, questo strumento permette di ridurre il fenomeno di azzardo morale dell'impresa legato alla inosservabilità delle prestazioni da parte di un'autorità esterna. In mancanza di un meccanismo di *enforcement*<sup>1</sup> esterno, l'organizzazione potrebbe promettere inizialmente di ricompensare una buona performance con bonus o aumenti salariali, ma poi, negare che la performance sia stata soddisfacente, indipendentemente dai risultati raggiunti.

L'istituzione di un torneo è in grado di risolvere, almeno in parte, il problema, prevedendo che un giudice esterno imponga l'applicazione della seguente regola di pagamento: l'azienda si impegna a pagare un salario più alto,  $W_1$ , ai lavoratori che ottengono le prestazioni migliori (indipendentemente dal livello assoluto, non verificabile), e un salario più basso,  $W_2$ , agli altri. In questo modo, l'impresa non può agire in modo opportunistico, poiché è vincolata in partenza a pagare una determinata quantità di premi ed impossibilitata a ridurre la spesa salariale prevista.

Un ulteriore vantaggio dei tornei risiede nell'affrontare efficacemente i problemi derivanti dalla reticenza dei supervisor nell'assegnare giudizi negativi ai subordinati, quindi differenziarli in base alle prestazioni: in un torneo gerarchico, i supervisor sono tenuti a classificare gli agenti e non possono semplicemente assegnare giudizi mediocri. Infine, a differenza di altri tipi di contratti che richiedono aggiornamenti o correzioni in seguito a modifiche dell'ambiente circostante, i tornei si adattano automaticamente poiché ancorati a parametri relativi piuttosto che assoluti.

Passiamo, ora agli aspetti negativi di questa modalità retributiva.

Il principale problema dei tornei è che i lavoratori sono fortemente scoraggiati dalla cooperazione tra di loro e in alcuni casi sono addirittura indotti a sabotare l'attività dei colleghi, come confermato empiricamente dagli studi di Drago e Garvey (1996): collaborare significa ridurre le proprie possibilità di ottenere il premio più alto, diminuendo il dispendio di risorse nel perseguire il proprio risultato e migliorando la performance degli avversari. Di conseguenza, i tornei sono poco adatti per attività basate sulla cooperazione tra i lavoratori.

Inoltre, i tornei sono inclini a distorsioni nei processi valutativi soprattutto se questi sono assegnati ai lavoratori già occupati nell'impresa, che potrebbero avere interesse a selezionare colleghi meno abili, che potrebbero costituire potenziali concorrenti nei tornei futuri. Di conseguenza, le decisioni di selezione e assunzione dei nuovi lavoratori potrebbero essere distorte. A certificare la rilevanza del problema, gli studi di Carmichael (1988, p. 453-472)

---

<sup>1</sup> Azione di soggetti soprattutto pubblici (polizia, organi giurisdizionali e amministrativi), volta ad assicurare il rispetto delle norme.

hanno dimostrato che la possibilità di assegnare ai professori il posto a vita, ha proprio l'obiettivo di immunizzare il processo di selezione dei nuovi ricercatori dal timore di essere successivamente posti in competizione con essi.

Il terzo aspetto da mettere in evidenza sono le possibili collusioni tra i lavoratori; dato che la remunerazione dipende solo dalla performance relativa, gli agenti potrebbero accordarsi sul produrre un basso livello di sforzo, dividendo poi equamente i premi ricevuti.

In aggiunta, il torneo, come tutti i sistemi che coinvolgono almeno due esseri umani, è soggetto al rischio di corruzione, attività di influenza, simpatie e antipatie personali. Ad esempio, un agente potrebbe dispensare favori o tentare di corrompere il principale incaricato di compilare la classifica, danneggiando i lavoratori che si impegnano onestamente e mettendo in crisi l'intera struttura del torneo.

Concludendo, è bene analizzare criticamente le assunzioni di base del modello, a partire dall'omogeneità dei lavoratori, necessaria affinché l'impegno sia la determinante principale della probabilità di vincere il torneo. Nella realtà i lavoratori sono in possesso di diversi livelli di abilità che possono influenzare significativamente l'efficacia dei tornei come strumento di incentivazione. In questo caso, la probabilità di ottenere il premio dipende più dalle abilità che dall'impegno: gli agenti più abili hanno maggiori probabilità di vittoria rispetto a quelli meno abili che, di conseguenza, ridurranno l'impegno profuso nell'esecuzione del compito.

L'ultimo aspetto da discutere è l'efficacia del premio, ovvero il meccanismo di promozione delle imprese. Questo strumento può essere utilizzato non solo come incentivo all'impegno, ma anche per altri scopi, come l'assegnazione del lavoratore più adatto a determinati compiti. Tuttavia, l'uso delle promozioni come incentivo può creare problemi, in particolare quando la promozione non è congruente con le competenze del lavoratore. Ad esempio, promuovere il miglior ingegnere a direttore della funzione di ricerca e sviluppo può causare inefficienze se il lavoratore non è in grado di svolgere i compiti previsti dalla sua nuova posizione lavorativa.

Il fenomeno negativo più illustre, correlato all'uso delle promozioni, è il “principio di Peter” (1969), secondo cui, i dipendenti promossi, avanzano nella scala gerarchica fino a raggiungere un livello in cui le loro competenze non sono adeguate. Questo può portare ad una gestione inefficace ed inefficiente delle risorse umane all'interno dell'organizzazione.



## Capitolo 3: Decisioni di gruppo

L'attività decisoria, nonché le performance individuali, sono sicuramente due aspetti fondamentali in ambito lavorativo, sociale, personale di ogni soggetto.

Tuttavia, come affermato da Aristotele: *“l'uomo è un animale sociale”* e in quanto tale ha bisogno dei suoi simili per affermarsi, per vedere riconosciuti i propri risultati, per stringere dei legami affettivi, per vivere.

La civiltà greca, sin da subito, si è dimostrata particolarmente propensa all'organizzazione delle attività sociali in forma collettiva tanto da adottare una forma di governo democratica, (Demos: Popolo; Kratos: Potere) e da considerare la partecipazione all'attività politica o in generale alla vita pubblica come un dovere e fonte di virtù.

Ciò nonostante, lo scandire del tempo fece emergere alcuni degli aspetti negativi di questa filosofia, tanto che molti dei pensatori più illustri si dimostrarono critici nei confronti dell'attività decisoria collettiva sottolineandone i difetti.

Platone, ad esempio, ne *“La Repubblica”* (380 a.C.), esprimeva preoccupazioni sulla democrazia, ritenendola incline al caos e alla degenerazione, mettendo in evidenza l'eccessivo individualismo e la mancanza di stabilità nelle decisioni prese dal gruppo.

Socrate, manifestò più volte scetticismo; egli riteneva che la volontà della maggioranza non fosse sufficiente per garantire giustizia e saggezza nelle decisioni.

In *“Politica”* (400 a.c.), Aristotele sottolineò come la demagogia, potesse favorire gli interessi della maggioranza a scapito della minoranza.

Il drammaturgo Euripide, attraverso i personaggi delle sue tragedie, espresse, a più riprese, dubbi sulla capacità del popolo di prendere decisioni sagge, a favore di scelte pericolose ed irrazionali.

Lo storico Tucidide, nel suo *“La Guerra del Peloponneso”* (450 a.C.), si lanciò in una critica implicita della democrazia, suggerendo come le emozioni potessero portare a risultati disastrosi.

La critica più aspra è da attribuirsi a Senofonte: *“una massa di individui inferiori, ignoranti e stupidi, in una società governata bene, non dovrebbero neanche prendere la parola. Invece, li comandano addirittura .... è lo scandalo della democrazia”*.

Alla luce di ciò, l'interrogativo alla base del presente capitolo non può che essere legato al processo decisionale di gruppo e ai fenomeni distorsivi ad esso collegato: chi prende le decisioni migliori: il singolo o il gruppo?

### **3.1 La relazione tra l'individuo e il gruppo**

Prima di analizzare il rapporto tra il gruppo e i suoi membri è opportuno definire il concetto di gruppo, avendo presente come esso assuma diverse sfaccettature a seconda della cornice teorica di riferimento. Secondo Lewin (1948), un gruppo è caratterizzato dalla condivisione di un destino comune; Sherif (1969) lo collega all'esistenza di una struttura formale o implicita di ruoli o status; Bales (1950) individua nell'interazione faccia-a-faccia l'elemento distintivo dell'attività collettiva.

Sebbene definire i caratteri oggettivi dell'attività di gruppo assuma una certa rilevanza, accade spesso di sentirsi parte di un qualcosa, di percepirlo; Pertanto, autori come Tajfel et al (1981, p. 37-42) e Turner et al (1987) hanno proposto una definizione soggettiva, basata sull'auto categorizzazione dei soggetti. In questo contesto, un collettivo esiste quando due o più individui si percepiscono come membri della stessa categoria sociale.

Ai fini dell'analisi il seguente lavoro adotterà una definizione di gruppo in cui esso esiste quando due o più individui si definiscono come membri e la sua presenza è riconosciuta da almeno un altro agente sociale, sia esso un individuo o una collettività.

A questo punto è possibile analizzare l'insieme di elementi che interessano i processi di interazione tra gli individui e il gruppo.

Entrare a far parte di una struttura sociale formata dalla pluralità di individui implica piegare la propria volontà, sia pur con piacere o inconsciamente, alle regole, consuetudini che scandiscono le attività svolte all'interno della specifica aggregazione di individui.

All'interno del panorama delle teorie sul comportamento collettivo, una parte consistente della ricerca è legata ai gradi di separazione tra l'entità gruppo e i suoi partecipanti.

Allport (1962, p. 405-422), ad esempio, critica le idee di Le Bon (1895) e McDougall (1920) riguardo all'esistenza di una "Mente di Gruppo", sostenendo l'indipendenza del soggetto. Asch (1952), invece, sottolinea come partecipando alle attività di gruppo, gli individui sviluppino delle caratteristiche peculiari, proprio come le molecole di ossigeno ed idrogeno unite nell'acqua. Sono della stessa idea Mead (1934), Scherif (1936) e Lewin (1952), sostenendo la

necessità di un approccio che tenga conto sia delle caratteristiche individuali, sia delle relazioni reciproche all'interno del gruppo.

Tajfel (1978) aggiunge un ulteriore *layer* di complessità, distinguendo il comportamento interpersonale da quello di gruppo attraverso tre criteri principali:

- Presenza o assenza di almeno due categorie sociali identificabili;
- Il grado di variabilità nelle attitudini e comportamenti individuali;
- Il grado di variabilità nelle attitudini e comportamenti di un individuo nei confronti dei membri di un altro gruppo.

Tajfel definisce il dominio dei comportamenti lungo un continuum che va da procedure standard intergruppo a singole interazioni tra individui, dove l'agito dipende dagli individui, dalle loro caratteristiche e relazioni interpersonali.

Turner (1982), sulla scia degli studi di Tajfel, cerca di spiegare le differenze tra gli atteggiamenti in relazioni interpersonali ed intergruppo attraverso il concetto di sé, distinguendo tra identità personale (“sono una persona coraggiosa”) e identità sociale (“sono un amante del cinema”).

Secondo Turner, l'appartenenza a un gruppo è la causa per cui un individuo tende a percepire sé stesso e gli altri in modo stereotipato, riconoscendosi in caratteristiche simili a quelle dei suoi compagni.

### **3.1.2 La folla come forma di comportamento collettivo**

Basandosi sulle teorie di Le Bon, Zimbardo (1969, p. 237-307) ha sviluppato la Teoria della deindividuazione.

Partendo dall'osservazione di tre input fondamentali quali anonimato, responsabilità diffusa ed ampiezza del gruppo, lo scienziato è arrivato a dimostrare come le persone siano spinte verso una progressiva perdita d'identità e una minor preoccupazione nei confronti del giudizio sociale, assumendo, di conseguenza, in un comportamento impulsivo ed irrazionale.

Gli studi di Zimbardo suscitarono un rinnovato interesse nei confronti della psicologia di gruppo, tanto che gli anni successivi furono caratterizzati da una vasta produzione scientifica sul fenomeno della deindividuazione: venne osservato come gli individui con una maschera da battaglia fossero più aggressivi rispetto agli altri (Watson, 1973, p. 342-345); soggetti incappucciati elargissero scariche elettriche più forti (Jaffe & Yinon, 1979, p. 177-186);

l'appartenenza a un gruppo coeso, fosse in grado di generare comportamenti più disinibiti (Diener, 1979, p. 1160-1171).

Infine, ricerche condotte da Diener et al. (1980) e Reicher (1984, p. 341-350) hanno evidenziato come il contesto collettivo possa rimodellare e alterare la consapevolezza degli individui, facendo collassare le differenze interpersonali su di un unico insieme omogeneo di comportamenti.

### **3.1.3 Entrare a far parte di un gruppo**

Sin dalla tenera età sentiamo il bisogno di condividere le nostre preferenze e caratteristiche con altre persone, di riconoscerci in qualcosa sia essa un semplice interesse, il colore o tipo di abiti indossati, l'aspetto fisico, il gusto di un alimento, un ideale, una amicizia.

Diventare membro di un gruppo è diventato estremamente semplice, tanto da sottovalutare la complessità di questo processo sociale. Levine e Moreland (1994, p. 305-336) hanno il merito di riportare l'attenzione, sui processi di socializzazione attraverso il Modello temporale della socializzazione al gruppo articolato in tre fasi.

La prima fa riferimento alla scelta di entrare a far parte di una collettiva. Assumendo che il soggetto si comporti in maniera razionale, la decisione di entrare a far parte di un gruppo viene valutata in base alla massimizzazione dei benefici e alla minimizzazione dei costi, come suggerito dalla Teoria dello scambio sociale (Ekeh Peter Palmer, 1974).

Sebbene questa interpretazione sia in grado di spiegare una buona parte dei comportamenti osservati, è bene evidenziare due limiti che ne compromettono la validità assoluta:

- **Questione Pratica:** la capacità di valutare costi e benefici di appartenenza ad un gruppo è limitata;
- **Questione Teorica:** la teoria dello scambio sociale semplifica eccessivamente il fenomeno. Gli individui scelgono di entrare in gruppo per una moltitudine di fattori; ad esempio, come proposto da Hogg (1992), il soggetto sceglie confrontando la concezione di sé con quella di membro ideale del gruppo.

La seconda fase, invece, si concentra sul processo di ridefinizione della propria identità sociale, successivo all'ingresso nel gruppo. In particolare, l'appartenenza ad una comunità diviene un carattere distintivo della personalità dell'individuo, tanto che questo tenderà a descriversi facendo riferimento ai gruppi di cui fa parte. A testimonianza di ciò gli studi di Moreland (1985,

p. 1173-1190), dimostrano come i nuovi membri del gruppo subiscano un processo di ridefinizione del sé, con conseguenti differenze comportamentali rispetto ai membri più anziani.

Inoltre, appartenere ad un gruppo ha anche conseguenze sull'autostima: Zander Stotland e Wolfe (1960, p. 463-478) hanno dimostrato come la valutazione di sé stessi, venga fortemente influenzata dai successi e/o fallimenti del gruppo.

Siamo giunti alla fase di inserimento nel gruppo, spesso accompagnata da una cerimonia o un rituale. Questi eventi simbolici, descritti da Levin & Moreland (1984), possono essere positivi (processo di onboarding aziendale), o negativi (arruolamento in esercito).

Le funzioni di iniziazione possono essere categorizzate come segue:

- **Simbolica:** coinvolge la trasformazione dell'identità individuale e la definizione di elementi basilari che delineano la caratterizzazione del gruppo, come l'adozione di specifici abiti o simboli distintivi;
- **Apprendistato:** fornisce al soggetto l'opportunità di acquisire gli standard normativi e le competenze necessarie per integrarsi efficacemente nel gruppo;
- **Lealtà:** instilla nel soggetto un senso di gratitudine o colpa, contribuendo così ad aumentare la fedeltà e l'attaccamento al gruppo.

Riguardo alle iniziazioni che implicano esperienze negative, gli studi di Aronson e Mills (1959, p. 177-181) basati sulla Teoria della dissonanza cognitiva<sup>2</sup> di Festinger (1957), suggeriscono che l'esperienza spiacevole potrebbe rafforzare la lealtà al gruppo, poiché il soggetto sarebbe portato a ridurre la percezione degli aspetti negativi per contrastare il disagio suscitato dalla condizione di dissonanza cognitiva.

## 3.2 Gli elementi distintivi del gruppo

Alle volte scegliamo di far parte di un gruppo perché ci sentiamo in linea con i suoi valori etici e morali, alle volte perché siamo emotivamente legati ai suoi membri, altre perché c'è un lavoro da svolgere, un obiettivo da raggiungere, spesso per puro caso.

---

<sup>2</sup> la situazione di complessa elaborazione cognitiva in cui credenze, nozioni, opinioni esplicitate contemporaneamente nel soggetto in relazione a un tema si trovano in contrasto funzionale tra loro; ne sono esempi la dissonanza con le tendenze del comportamento passato, la dissonanza relativa all'ambiente con cui l'individuo si trova a interagire

Tuttavia, indipendentemente dal come siamo arrivati a farne parte, ogni forma di organizzazione collettiva assume delle caratteristiche specifiche, così come ogni membro ricopre un ruolo peculiare.

I paragrafi successivi analizzeranno l'insieme di elementi più significativi che definiscono le aggregazioni di individui.

### **3.2.1 La coesione**

Per lungo tempo la concezione di coesione è coincisa con la semplice somma dei legami interpersonali esistenti tra i membri del gruppo.

Tuttavia, ridurre la complessità del fenomeno aggregativo ad una mera accozzaglia di relazioni non rende giustizia alla forma di organizzazione sociale che permea la nostra storia da migliaia di anni.

Inoltre, come sottolineato da Hogg (1992) questa definizione, non solo limita il fenomeno identificativo (individuo-gruppo) a una preferenza interpersonale, ma risulta impraticabile nei contesti di grandi dimensioni dove i membri potrebbero non conoscersi reciprocamente (community online).

Lo scienziato, seguendo la Teoria dell'auto categorizzazione di Turner, propone una concettualizzazione onnicomprensiva di coesione, come la misura in cui i componenti si identificano con forza nelle caratteristiche e negli ideali distintivi del gruppo.

Dopo aver fornito una definizione di coesione, è necessario fare un passo indietro, per cercare di fornire delle possibili spiegazioni al fenomeno.

I primi studi si focalizzano su fattori associati all'attrazione interpersonale: secondo la ricerca di Festinger, Schacter e Back (1950) un elemento fondamentale alla cementificazione del processo di identificazione tra individuo e gruppo è la prossimità fisica. Questa, aumentando la frequenza di interazioni, favorisce la scoperta di una comunanza di atteggiamenti e gusti; quindi, fa lievitare le probabilità di gradimento reciproco.

Un altro elemento da tenere in considerazione è la presenza di regole e procedure esplicite, in grado di modellare ed indirizzare i pensieri ed atteggiamenti dei singoli membri, contribuendo all'aumento dell'uniformità delle opinioni espresse.

Nel caso dei "Gruppi orientati al compito", definiti come unità di persone focalizzate principalmente sull'attività da svolgere piuttosto che sulle relazioni interpersonali, il fattore

determinante allo sviluppo della coesione è la facilità di raggiungimento dell'obiettivo (Anderson, 1975, p. 68-75). In questi contesti, i valori etici sembrano avere un ruolo piuttosto limitato.

Gli studi di Sherif (1966, p. 55-63) dimostrano come il conflitto all'interno di una aggregazione di persone giochi un ruolo significativo nel processo di coesione; Turner et al. (1984) sostiene che, nei casi caratterizzati da un forte senso di appartenenza al gruppo e una partecipazione continua alle sue attività, si verifichi qualcosa di simile all' "escalation of commitment"<sup>3</sup>, tale per cui eventuali risultati negativi rafforzano, piuttosto che indebolire i legami individuo-gruppo.

Infine, Hogg (1992) spoglia la questione degli aspetti più complessi, per concentrarsi sulla dicotomia percepita dai soggetti circa ciò che è all'interno (ingroup) e all'esterno (outgroup) del gruppo. Tale categorizzazione innesca il processo di "attrazione sociale", per cui gli individui avvertono il desiderio di avvicinarsi il più possibile al modello di riferimento della propria cerchia.

Conclusa la disamina circa le forze generatrici della coesione, è bene soffermarsi sugli effetti che essa è in grado di produrre all'interno della collettività.

Sebbene il pensiero comune associ questo concetto ad elevate prestazioni, benessere collettivo e in generale ad aspetti positivi, la ricerca ha messo in evidenza alcune sfaccettature importanti che richiedono attenta considerazione (Muller & Copper, 1994, p. 210-227).

La relazione tra coesione e prestazione, ad esempio, non è uniforme tra i diversi gruppi. Mullen e Cooper evidenziano come il grado di coesione possa influire in modo differenziato sulla performance a seconda delle dinamiche specifiche del gruppo considerato; secondo Schachter (1951, p. 190-207) e Berkowitz (1954, p. 509-519) l'effetto principale della coesione risiede nell'aumento dell'aderenza alle norme, esplicite ed implicite, del gruppo piuttosto che in un miglioramento diretto delle prestazioni: se le norme favoriscono la produttività, l'incremento della coesione può migliorare le performance, viceversa, se le norme inibiscono le performance, un aumento della coesione può portare a risultati insoddisfacenti.

In conclusione, la coesione derivante dall'impegno a realizzare un compito ha un maggiore impatto sulla prestazione rispetto a quella basata sull'attrazione interpersonale. Ciò suggerisce

---

<sup>3</sup> la tendenza a perseverare in decisioni inefficaci, anche quando è improbabile che la situazione negativa venutasi a creare possa mutare in positivo.

che il coinvolgimento diretto nel raggiungimento degli obiettivi comuni abbia una influenza maggiore sulle performance del gruppo rispetto alla semplice affinità tra i membri.

### 3.2.2 La struttura: i ruoli

Sherif (1969) definisce la struttura del gruppo come una rete indipendente di ruoli e status gerarchici, dove entrambi questi elementi si riferiscono a modelli di comportamento associati alle posizioni che gli individui assumono nel gruppo.

La differenziazione dei ruoli svolge quattro funzioni principali: la divisione del lavoro, che agevola il conseguimento degli obiettivi del gruppo; riduzione del sovraccarico fisico e cognitivo; ordinamento della vita del gruppo, che rende le interazioni interne più prevedibili e disciplinate; creazione di un'identità, fondamentale per lo sviluppo del senso di appartenenza.

Piuttosto che concentrarsi sulla micro-distinzione dei ruoli in un'organizzazione, viene presentata una macro-classificazione delle posizioni lavorative, ognuna associata ad aspettative diverse. Questo concetto è stato studiato da Slater (1955, p. 300-310), che utilizzando il sistema IPA<sup>4</sup> di Bales, ha evidenziato due ruoli fondamentali in un gruppo:

- **Specialista del Compito:** soggetto in grado di fornire un apporto notevole alla risoluzione dei problemi e in generale elevati standard di performance;
- **Specialista Socio emozionale:** soggetto capace di accentrare le relazioni umane, asset fondamentale nella trasmissione delle informazioni, metronomo del clima intragruppo.

Tuttavia, i limiti di questa teoria appaiono evidenti: i due ruoli non sono incompatibili, ma possono essere ricoperti dallo stesso soggetto; la natura mutabile degli esseri umani porta gli individui ad assumere uno dei due ruoli a seconda del contesto; una catalogazione così ristretta non prende in considerazione le molteplici sfaccettature dell'animo umano.

### 3.2.3 La leadership

La scelta di vivere in società non è altro che l'espressione del bisogno di socialità insito nella specie umana. Sin da quando eravamo scimmie in una grotta, o poco più, abbiamo deciso di vivere in comunità, dove ognuno ha il compito di svolgere una determinata attività. Se la necessità di stabilire dei ruoli è avvertita da tutti i membri in egual misura, altrettanto non si

---

<sup>4</sup> Interaction process analysis, schema di codifica progettato nel 1950 da Robert Freed Bales (1916-2004) per osservare e analizzare l'interazione del gruppo.



può dire della responsabilità di guidare la comunità, di definire compiti e ruoli, di fornire un obiettivo e progetto di lungo termine.

All'interno dei contesti di gruppo, la leadership viene spesso associata ad un atteggiamento proattivo nell'individuare idee e attività rilevanti per il benessere della comunità. Gli individui in grado di svolgere correttamente suddette attività possiedono la capacità di influenzare gli altri, di influenzare in maniera significativa i comportamenti.

Tuttavia, poiché i processi sociali sono bidirezionali, i veri leader emergono per la loro capacità di suggestionare gli altri membri del gruppo in misura maggiore rispetto a quanto vengano influenzati.

Contrariamente alle teorie che identificano specifiche caratteristiche della personalità dei leader, ma che mancano di supporto empirico, Bales (1950) propone un approccio situazionale. Questa prospettiva è stata corroborata dagli studi empirici condotti da Sherif (1961), Carter e Nixon (1949, p. 377-388), che confermano come il leader sia colui che meglio si adatta alle diverse situazioni per aiutare il gruppo a raggiungere gli obiettivi fissati.

Tuttavia, questo approccio presenta due limitazioni fondamentali: non spiega con chiarezza l'insieme di comportamenti ed attitudini che definiscono un leader, né il processo attraverso il quale, questo emerge in una data situazione.

Pertanto, per analizzare più approfonditamente gli studi sulla leadership, è necessario considerare diversi aspetti, partendo da considerazioni pratiche.

Lippitt e White (1943, p. 485-508) ipotizzarono che l'elemento più importante per la definizione dello status di leader fossero i comportamenti espliciti dal soggetto, in grado di plasmare il clima sociale.

Così, dagli esperimenti condotti emersero tre tipologie di leadership:

- **Autocratica:** contraddistinta da un approccio top-down con forte accentramento del potere decisionale. Il leader detiene il potere e l'autorità per prendere decisioni senza consultare i membri del gruppo; le istruzioni e le direttive provengono principalmente dal capo, che guida il gruppo secondo la propria visione;
- **Democratica:** le decisioni vengono prese attraverso un processo partecipativo e consultivo, coinvolgendo attivamente tutti i membri del gruppo. Il leader democratico valorizza l'opinione e il contributo di ogni individuo, cercando di creare un clima di collaborazione e apertura, in cui i membri sono incoraggiati a condividere le proprie opinioni, e il leader si impegna a mediare eventuali conflitti;

- **Permissiva:** il leader è orientato a fornire supporto e risorse ai membri del gruppo piuttosto che a dirigere attivamente le loro azioni. Il potere decisionale è diffuso, i membri del gruppo gestiscono le proprie attività in autonomia.

I protagonisti degli esperimenti hanno espresso opinioni positive nei confronti dei leader democratici, per via di un'atmosfera amichevole, orientata sia al benessere psicofisico, sia all'obiettivo; al contrario, i leader autocratici erano associati ad una maggiore aggressività; infine, i leader permissivi tendevano a ricevere molte richieste ed erano generalmente graditi, tuttavia, la produttività del gruppo era nettamente più bassa. In linea con queste ricerche, lo studio condotto da Fleishman e Hunt (1973, p. 13-26) ha evidenziato che il miglior leader è colui che riesce a organizzare le attività del gruppo mantenendo una sensibilità verso le opinioni e i sentimenti dei membri.

In conclusione, viene riportata l'ultima classificazione in tema di leadership basata sul concetto di "carisma" inquadrato nella relazione specifica tra il leader e i suoi seguaci. La leadership carismatica implica la capacità di infondere una visione o ispirazione, in grado di stimolare il resto del gruppo a mettere tutto ciò che è nelle sue possibilità a servizio dell'interesse collettivo.

In generale Bass (1990, p. 19-32) ha distinto due tipi di leadership carismatica:

- **Trasformatore:** il leader fa sentire la sua presenza, pungolando continuamente i membri;
- **Transazionale:** il leader assume un comportamento "reattivo", limitandosi ad intervenire solo nel momento in cui compare un problema.

### 3.3 Il processo decisionale di gruppo

La letteratura circa il processo decisionale di gruppo è meno folta rispetto a quella dedicata al singolo. I motivi di tale distinzione sono da ricercare nel fatto che gli elementi delle scelte individuali si ripresentano in forma collettiva, e che gli studiosi hanno preferito concentrare gli sforzi su argomenti specifici piuttosto che soffermarsi sulla descrizione generale del modello decisionale.

Ciononostante, gli esperti concordano sul fatto che il processo decisionale ottimo consti di sei fasi. Nella fase iniziale di qualsiasi decisione di gruppo, è di fondamentale importanza esporre chiaramente il problema da affrontare; quindi, assicurarsi che tutti abbiano compreso gli aspetti cruciali della decisione, al fine di costituire una base solida per gli step successivi.

La buona riuscita di questa sezione crea una cornice di riferimento per tutti i partecipanti, riducendo il rischio di fraintendimenti e malintesi, promuovendo una discussione informata: elementi imprescindibili per un processo decisionale efficace e partecipativo.

La seconda fase, richiede che ogni membro conduca una ricerca preliminare su ciascuna delle opzioni in discussione, al fine di acquisire una comprensione approfondita delle varie alternative sul tavolo.

Questo approccio parte dal presupposto secondo cui gli individui, sulla base delle loro caratteristiche e preferenze, concentrano l'attenzione delle proprie ricerche verso aspetti diversi della questione; pertanto, in fase di discussione, il processo decisionale verrà arricchito di prospettive e punti di vista differenti, tali per cui il contributo di ogni membro sarà unico e fondamentale per la buona riuscita delle operazioni.

Inoltre, la fase di ricerca preliminare stimola il pensiero critico, consentendo ai partecipanti, di analizzare i pro e i contro di ciascuna opzione in modo indipendente.

Tuttavia, come dimostrato dagli studi di Davis (1996, p. 35-59) e Kameda et al (2002, p. 11-33) in molti casi, il processo di condivisione delle informazioni è, interessato da fenomeni distorsivi in grado di minarne l'efficacia, e di limitare la capacità dei partecipanti alla decisione di valutare in maniera oggettiva e completa i dati. Tali effetti saranno oggetto di un capitolo dedicato corredato da analisi empiriche.

Superati i primi due step si entra nella fase chiave del processo, ovvero il l'unione e razionalizzazione delle informazioni raccolte, il confronto, la generazione delle alternative

Per la buona riuscita della riunione è necessario curare alcuni aspetti, quali la creazione di un ambiente di discussione sicuro in grado di stimolare il brainstorming e la presentazione di soluzioni alternative da parte dei membri del gruppo; la definizione, preferibilmente informale, dei ruoli all'interno del gruppo, la strutturazione di un sistema di comunicazione per lo più informale, la necessità di dotarsi di una procedura di gestione dei conflitti. Inoltre, sarebbe auspicabile rendere noti alcuni dei Bias che interessano le decisioni collettive al fine di limitarne gli effetti.

Segue la generazione ed attenta valutazione dei pro e contro di ciascuna alternativa. In questo contesto, strumenti come il modello lineare di valutazione delle alternative o il metodo della

soglia (Threshold)<sup>5</sup> apportano un contributo significativo nell'analisi di fattibilità ed efficacia di ogni alternativa.

È giunto il momento di discutere e prendere una decisione. È fondamentale che il leader, o chi per lui, favorisca una discussione aperta e onesta tra i membri, consentendo l'espressione di opinioni e prospettive diverse, affrontando eventuali conflitti o disaccordi, con l'obiettivo di coinvolgere ogni individuo nel processo decisionale.

Questa fase è oggetto dell'influenza di almeno due importanti distorsioni cognitive: il Groupthink e la Group polarization, in grado di indirizzare in maniera aberrante le preferenze dei singoli, quindi, determinare una decisione finale dai risultati ben al di sotto dell'ottimo conseguibile. In aggiunta, un aspetto da non sottovalutare è la modalità con cui viene sancita l'alternativa da perseguire. La ricerca di Kameda e Hastie (1999) suggerisce che i processi di votazione per "maggioranza", nella maggior parte dei casi, sono in grado di garantire elevati standard di efficienza, con decisioni dai risultati soddisfacenti a fronte di un minimo sforzo cognitivo.

Dopo aver preso una decisione, si passa alla fase operativa, ovvero la messa in pratica dell'alternativa selezionata; il gruppo sviluppa un piano d'azione, definisce ruoli e responsabilità per ciascun membro del gruppo, stabilisce una timeline per la messa in atto dei vari step del piano operativo.

L'attuazione di decisioni di gruppo richiede un approccio olistico nella gestione di diversi fattori, quali:

- **Comunicazione efficace:** la decisione deve essere comunicata in modo chiaro. È essenziale che ogni membro comprenda appieno i diversi aspetti della proposta al fine di ridurre al minimo qualsiasi malinteso o dubbio;
- **Sostenibilità:** valutare la fattibilità della decisione nel breve e lungo termine, prevedendo ostacoli potenziali e sviluppando strategie per affrontarli;
- **Monitoraggio e valutazione:** raccogliere feedback ed implementare meccanismi di monitoraggio per valutare i progressi ed apportare eventuali correzioni;
- **Flessibilità:** la capacità di adeguarsi alle dinamiche mutevoli dell'ambiente circostante o ad informazioni emerse nel corso del processo, riveste particolare importanza nel garantire che la decisione di gruppo mantenga la sua rilevanza ed efficacia;

---

<sup>5</sup> Tecnica decisionale basata sull'assegnazione di una soglia minima accettabile a ciascun criterio preso in considerazione.

- **Clima positivo:** creare un ambiente collaborativo che favorisca la cooperazione tra i membri, gestendo i conflitti in modo costruttivo e tempestivo.

Una volta completata la messa in pratica di quanto deciso, non resta che analizzare i risultati raggiunti e come questi siano stati conseguiti, in ottica di apprendimento e crescita.

La diversità di prospettive e opinioni all'interno del gruppo può fornire preziosi spunti per affrontare le lacune e perfezionare l'approccio decisionale complessivo; pertanto, è essenziale riflettere su ciò che ha funzionato, individuare le aree di miglioramento, raccogliere feedback dai membri del gruppo.

Infine, con lo scopo di mettere in evidenza i singoli contributi, la fase di valutazione viene conclusa con una sintesi del processo decisionale, delle fasi di attuazione, dello sforzo prodotto dai singoli. Questo momento di riconoscimento non solo celebra il lavoro di squadra, ma fornisce anche una chiusura formale, preparando il terreno per future decisioni.

### **3.4 I fenomeni sociali nel gruppo: le distorsioni del processo decisionale**

Nelle decisioni collettive, emerge la natura “sociale” che ci distingue, come il carisma trascinate di un leader, la paura di essere ostracizzati, fenomeni di unificazione o polarizzazione delle opinioni, annullamento del pensiero individuale in favore di quello collettivo, la necessità di confrontare le proprie capacità e la correttezza delle nostre opinioni specchiandosi in quelle degli altri.

Questi elementi sottolineano l'intreccio delle dinamiche che plasmano il nostro comportamento collettivo e influenzano il corso evolutivo della nostra specie.

Nei prossimi paragrafi verranno affrontati i fenomeni sociali causa delle inefficienze del processo decisionale di gruppo.

#### **3.4.1 Il potere della maggioranza e ... della minoranza**

Come formiche in una colonia, quando gli individui si trovano in situazioni collettive, subiscono le forze conformanti delle norme esplicite ed implicite del gruppo, finendo per abbandonare le proprie credenze e opinioni ed abbracciare le idee della maggioranza.

Le variabili prese in considerazione per spiegare il “conformismo sociale” comprendono le dinamiche di status all'interno del gruppo, le caratteristiche personali degli individui coinvolti e la complessità del compito.

Gli studi condotti da Sherif (1936) ed Asch (1956, p. 1-70) da hanno delineato due tipi di conformismo:

- **Percettivo/Cognitivo:** il soggetto modifica radicalmente la sua visione del mondo;
- **Condiscendenza comportamentale:** il soggetto segue le opinioni degli altri pur non modificando le proprie.

Inoltre, gli studi successivi di Asch evidenziarono alcuni aspetti del fenomeno:

- Il conformismo aumenta proporzionalmente con la dimensione del gruppo per poi stabilizzarsi;
- la presenza di opinioni discordanti (dissenso), seppur minima, riduce il conformismo.

Per quanto concerne le forze generatrici del processo di uniformazione di comportamenti ed opinioni, è bene citare gli esperimenti di Milgram (1964, p. 137-143) (1965, p. 57-76) sull'influenza dei comportamenti antisociali, e Festinger (1950, p. 271-282) incentrati sulla “costruzione sociale della realtà” e la dissonanza cognitiva.

Deutsch e Gerard (1955, p. 629-636) hanno offerto un'interpretazione alternativa, secondo cui le persone per evitare di essere ostracizzate, cercando di associarsi con individui con cui condividono atteggiamenti, comportamenti ed opinioni. Infine, Turner (1987)(1991) ha arricchito ulteriormente il dibattito, evidenziando come gli individui proiettino su sé stessi attributi e norme del gruppo, costruendo un auto-stereotipo.

Per lungo tempo, l'influenza sociale nei gruppi è stata associata principalmente alla maggioranza, trascurando la possibilità che una minoranza dissidente potesse, in qualche modo, dirigere le operazioni.

Tuttavia, gli studi condotti da Moscovici (1976, p. 149-174) smentirono questa convinzione. Lo scienziato si distinse per aver adottato una prospettiva critica nei confronti degli studi sull'influenza sociale rivolgendo l'attenzione al ruolo dei gruppi minoritari. La teoria di Moscovici considerava un rapporto di diretta proporzionalità tra la capacità di guadagnare consensi e la modalità di promozione delle proprie convinzioni; In questo senso, una minoranza unita e convincente, potrebbe mettere in luce le divisioni e discrepanze all'interno del gruppo, attivando il processo di rimodellazione delle norme interne, seppur più lentamente rispetto alla maggioranza.

Questi studi riconobbero la bidirezionalità del processo di influenza sociale, in cui ogni individuo agisce sia come bersaglio che da fonte di persuasione. Ad onore del vero, va ricordato che le minoranze hanno minori probabilità di ribaltare il paradigma, principalmente per due ragioni:

- La maggioranza concentra gli sforzi nel mantenere l'egemonia sulle questioni che ritiene più importanti;
- Le caratteristiche contingenti, in particolare il clima all'interno del gruppo giocano un ruolo determinante. Una minoranza in grado di esprimere il malcontento generale ha buone probabilità di successo.

### **3.4.2 Social Judgment Scheme e condivisione delle informazioni**

Dopo aver affrontato il discorso legato alle dinamiche interne dei “gruppi nel gruppo”, è possibile concentrare l'attenzione sui fenomeni che impattano i meccanismi con cui si forma il pensiero di gruppo.

Fino agli anni 60' si riteneva che il pensiero collettivo corrispondesse indicativamente alla media delle opinioni dei singoli, ignorando in toto, la complessità delle dinamiche sociali.

Gli studi di Davis (1973, p. 97-125) (1996, p. 35-59) con la proposta del: “Social Judgment Scheme”, fornirono una prospettiva più completa sul tema, basata sulle convinzioni e preferenze condivise dai partecipanti al processo decisionale.

Nello specifico il modello considera una combinazione lineare ponderata delle preferenze dei membri, in cui i pesi sono una funzione esponenziale delle distanze tra le preferenze di un membro specifico e quelle di tutti gli altri. Il peso assegnato a ciascun membro diminuisce esponenzialmente in funzione della discrepanza tra le preferenze di quell'individuo e quelle delle altre unità del gruppo. Di conseguenza, ciascun partecipante alla dibattito attribuisce un peso maggiore alle informazioni ed opinioni simili alle proprie, attribuendo rilevanza via via decrescente a tutte le altre.

Prendendo spunto dal SJS, è possibile costruire un modello di analisi incentrato sui meccanismi di condivisione e valutazione dei dati.

Uno dei vantaggi legati all'organizzazione delle attività e decisioni in forma collettiva risiede nella pluralità di prospettive e informazioni in possesso di ogni partecipante. Qualora il gruppo fosse intrinsecamente incapace di discutere di tutte le informazioni possibili, il vantaggio

risulterebbe nullo, senza contare le difficoltà di scelta ed implementazione delle decisioni collettive.

Di seguito vengono descritte le i fattori in grado di influenzare il processo di knowledge sharing collettivo:

- **Scarso Commitment:** minore è il commitment nei confronti del gruppo o della decisione specifica, minore sarà lo sforzo impiegato per raccogliere e condividere le informazioni;
- **Cultura organizzativa e Sicurezza psicologica:** costruire un clima di serenità è fondamentale affinché le sessioni di brainstorming, o in generale la condivisione delle informazioni venga effettuata correttamente;  
Più “tossica” è la cultura organizzativa, minore sarà la propensione degli individui a condividere le informazioni ed esprimere le proprie opinioni;
- **Elemento soggettivo:** simpatie e antipatie personali giocano un ruolo importante. informazioni valide espresse da persone antipatiche o cui si hanno dei trascorsi, vengono ignorate, o viceversa, informazioni irrilevanti espresse da persone simpatiche o che godono del nostro affetto vengono considerate più di quanto dovrebbero;
- **Interdipendenza:** maggiore è la complessità della decisione, maggiore sarà la necessità di collaborare ed ascoltare le informazioni in possesso dei singoli membri, specializzati in diversi campi di analisi;
- **Groupthink:** fenomeno che descrive la tendenza di indirizzare gli sforzi verso il raggiungimento del consenso, piuttosto che verso la valutazione approfondita delle informazioni ed alternative. La presenza consistente di questo fenomeno può compromettere il processo di condivisione e discussione dei dati raccolti.

### 3.4.3 Group polarization

La polarizzazione di gruppo si riferisce al fenomeno che si verifica a seguito di una discussione tra due o più schieramenti all'interno di un gruppo, tale per cui le posizioni dei sottogruppi tendono ad intensificarsi e, in alcuni casi, estremizzarsi (Lamm, 1988, p. 807-813).

Gli studi di Stoner (1961) e di Wallach, Kogan e Bem (1962, p. 75-86), hanno definito tre layer di interpretazione del fenomeno:



- **Polarizzazione delle opinioni dei singoli:** le opinioni e le decisioni dei gruppi tendono a spostarsi verso l'estremo del continuum, nella direzione del polo che era inizialmente preferito dalla media delle scelte individuali;
- **Influenza della posizione media iniziale:** in generale, più un gruppo è estremo in partenza, più si polarizzerà nel corso del tempo;
- **Diffusione degli effetti di polarizzazione nei gruppi:** la polarizzazione delle opinioni può essere considerata come una conseguenza diffusa dell'interazione di gruppo. maggiore è la frequenza e il numero delle interazioni, maggiore sarà l'effetto di estremizzazione.

Tuttavia, la scoperta più interessante risiede nell'applicabilità del fenomeno della Group polarization alla propensione al rischio dei singoli: Wallach, Kogan e Bem, utilizzando un campione di individui avversi al rischio hanno dimostrato che, in seguito alla discussione, le decisioni dei singoli erano in media più rischiose rispetto a prima, con effetti duraturi (il maggior appetito al rischio era ancora presente dopo 2-6 settimane dalla discussione di gruppo).

È possibile identificare almeno cinque fattori in grado di aumentare le probabilità che si verifichi la polarizzazione di gruppo:

- **Persuasività delle argomentazioni:** la polarizzazione è una funzione diretta del numero e della grado di persuasività degli argomenti presentati (Burnstein & Vinokur, 1977, p. 315-332); partendo dal presupposto che ogni individuo avrà già formato una propria opinione, durante la discussione verranno condivise diverse prospettive, prove ed argomenti. In questa fase, i membri del gruppo agiscono come “elaboratori razionali di informazioni”, propendendo, tuttavia, per l'analisi delle prove che supportano il proprio punto di vista iniziale.

Di conseguenza, il processo di discussione risulta viziato: i partecipanti ribadiscono con fermezza le proprie convinzioni;

- **Comparazione sociale:** la teoria della comparazione sociale, parte dal presupposto che gli individui hanno interesse a presentarsi in modo positivo di fronte agli altri membri del gruppo; quindi, per paura di essere giudicati negativamente, sono portati a non mettere in discussione le idee della comunità di cui fanno parte (Wheterell, 1987);
- **Opinioni personali sui membri del gruppo:** simpatie e antipatie personali giocano un ruolo importante. Opinioni valide espresse da una persona reputata antipatica o cui si hanno dei trascorsi, assumono dei connotati negativi, o viceversa opinioni povere espresse da persone simpatiche o che godono del nostro affetto vengono considerate più di quanto dovrebbero;

- **Inclinazioni personale del soggetto (open minded/closed):** un individuo open minded avrà meno problemi a mettere in discussione le proprie idee, rispetto ad un dalla mentalità chiusa;
- **Commitment o livello di identificazione nella questione discussa:** maggiore è il commitment dell'individuo, maggiore sarà la probabilità che questo personalizzi la discussione; pertanto, qualsiasi opinione contraria alla propria verrà percepita come un attacco personale e il soggetto non sarà disposto a mettere in dubbio le sue convinzioni, anzi, per identità oppositiva, la sosterrà ardentemente.

### 3.4.4 False consensus

Ross et al. (1977, p. 279-301) hanno introdotto per la prima volta il termine Falso consenso, definendolo come *“La tendenza degli individui a percepire le proprie scelte comportamentali e i propri giudizi come relativamente comuni e adatti alle maggior parte delle circostanze; al contrario, gli atteggiamenti ed opinioni diverse dalle proprie sono considerate poco comuni, o inappropriate”*.

Una possibile spiegazione al fenomeno è fornita dalla combinazione dell'esposizione selettiva e della disponibilità cognitiva. La seconda fa riferimento al fatto che le situazioni caratterizzate da armonia di opinioni tra sé e gli altri vengano ricordate più facilmente rispetto alla dissimilarità o situazione di disaccordo. La prima, invece, descrive l'inclinazione generale degli individui ad associarsi con altri simili a loro.

La combinazione dei due elementi porta le persone a compire un errore di campionamento, sovrastimando il livello di consenso per le pratiche, attitudini o comportamenti del proprio gruppo, ritenendo che questa siano valide e/o adottate da parte della maggioranza della popolazione.

Ad esempio, Sherman et al. (1983, p. 197-207) ha dimostrato che gli individui facenti parte di gruppi caratterizzati da uno o più fumatori tendono a sopravvalutare le percentuali di fumatori nel mondo, e viceversa.

Il “Falso consenso” si verifica quando:

- Individui simili per opinioni e attitudini trascorrono il loro tempo insieme;
- Il gruppo è molto coeso;
- Gli individui sono sicuri della correttezza della propria posizione (Marks & Miller, 1987, p. 72-90);

- Le discussioni tra membri del gruppo si basano su opinioni piuttosto che su fatti, competenze o abilità (Campbell, 1986, p. 281-294);
- Il giudizio riguarda qualcosa percepito come una minaccia per sé stessi, come stimare la diffusione nella popolazione di una propria debolezza (Sherman, Presson, & Chassin, 1984, p. 127-138);
- L'argomento del dibattito ricade su ciò che viene ritenuto una qualità del gruppo (Van der Pligt, 1984, p. 57-68).

### 3.4.5 Groupthink

Il Groupthink è uno stato cognitivo osservato in individui facenti parte di un gruppo molto coeso, dove viene prioritizzato il raggiungimento del consenso rispetto alla qualità del processo decisionale. Questo fenomeno comporta una diminuzione dell'efficienza dei processi cognitivi, della capacità di interpretare la realtà e del giudizio morale a causa delle pressioni sociali all'interno del gruppo (Janis, 1982).

Kleindorfer et al. (1993, p. 470) descrive il Groupthink come il momento in cui il desiderio di efficienza o armonia diventa più significativo rispetto all'assicurare la qualità complessiva della decisione. I sintomi specifici di questo fenomeno includono l'illusione di invulnerabilità, la pressione esercitata dai meccanismi di conformismo, la tendenza alla stereotipizzazione degli individui al di fuori del gruppo (Janis, 1972).

Questi sintomi, a loro volta, hanno degli effetti significativi sul processo decisionale (Janis & Mann, 1997), tra cui:

- **La razionalizzazione collettiva:** il gruppo tende a giustificare le sue decisioni, ignorando o minimizzando le prove contrarie, scoraggiando i membri dal sollevare domande o critiche;
- **L'auto-censura:** i membri del gruppo possono censurare o limitare le proprie opinioni per evitare il conflitto o essere percepiti come dissidenti;
- **L'esplorazione incompleta delle alternative;**
- **Una ricerca di informazioni inadeguata o biased;**
- **La definizione di troppi pochi obiettivi, al più errati.**

## Capitolo 4: Performance di gruppo

Durante lo svolgimento dell'attività in gruppo siamo in presenza di altre persone che possono osservare e valutare i nostri comportamenti. Il solo sospetto di essere sotto osservazione di qualcuno è in grado di modificare a cascata i nostri pensieri, attitudini, azioni.

Così, accade di evitare di prendere tante pause a lavoro, di aumentare la precisione con cui svolgere determinati compiti, di vestirsi con cura, di adottare tutte le accortezze necessarie per apparire nel miglior modo possibile.

Supponiamo, però, di considerare delle limitazioni alla capacità dei nostri compagni di gruppo di osservare ed analizzare le nostre attività; ebbene in questo caso siamo sicuri di poter affermare con certezza che il nostro impegno nello svolgimento dei *task* resti immutato?

Inoltre, le attività di gruppo richiedono che ognuno faccia la propria parte, svolga il compito assegnato; tuttavia, l'essere umano è fondamentalmente pigro ed egoista e il solo pensiero di poter contare sul fatto che qualcuno possa "sforzarsi" al suo posto, basta per impegnarsi in maniera minore.

Alla luce di ciò, questo capitolo cercherà di rispondere al seguente interrogativo: *"la somma dei contributi dei singoli membri è statisticamente superiore o inferiore ai risultati raggiunti dal gruppo?"*

### 4.1 L'influenza sociale nella produttività del gruppo

Come detto, la sola presenza di altre persone è in grado di modificare considerevolmente i nostri comportamenti e, in questo caso, le nostre performance.

Triplett (1898, p. 507-533), pioniere negli studi in questo campo, ispirato dall'analisi dei dati della Lega Ciclistica Americana, osservò che in situazioni in cui gli atleti correvano da soli, la loro prestazione sembrava inferiore rispetto a quando erano visibili degli indicatori di velocità o in caso di competizione con altri ciclisti.

Allport (1922), riprendendo gli studi di cui sopra, ed escludendo il fattore competitivo, notò come la presenza di un altro individuo facilitasse la prestazione nei compiti più semplici, ma la ostacolasse in quelli più complessi.

Circa 60 anni più tardi, Zajonc (1980, p. 151-175) teorizzò che l'asimmetria di performance tra compiti semplici e complessi non fosse specifica per la razza umana, ma rappresentasse piuttosto una legge universale del comportamento sociale. Ipotizzò, quindi, che la presenza di più membri della stessa specie, attivasse una sorta di risposta evolutiva in grado di aumentare il livello di allerta ed attivazione dell'organismo.

Tuttavia, un'interpretazione puramente fisiologica risulta insufficiente; diventa essenziale considerare gli aspetti cognitivi ed attentivi e non trascurare il significato sociale associato allo svolgimento di attività in forma collettiva.

Riconoscendo questa necessità Monteil e Huguet (1999) avanzarono l'ipotesi che l'aumento del livello di attivazione causato dalla presenza di altre persone possa comportare un restringimento del perimetro attentivo. Nei compiti semplici, questo fenomeno potrebbe avere effetti positivi, poiché i segnali rilevanti sono pochi e facilmente gestibili; tuttavia, nei compiti più complessi, caratterizzati da una pluralità mutevole di fattori, dove è richiesta la capacità di cambiare rapidamente il punto attentivo, una focalizzazione eccessiva può interferire con le prestazioni.

Gli studi di Sanna (1992, p. 774-786), invece, si concentrano sul ruolo delle aspettative personali e del confronto sociale, legati in maniera direttamente proporzionale alle performance. Nei compiti semplici, le aspettative di successo sono statisticamente più elevate e il confronto con gli altri non fa altro che intensificarle. Tuttavia, in compiti più complessi, le aspettative personali e il confronto sociale innescano un meccanismo rafforzativo al ribasso.

#### **4.1.1 Individui vs gruppo: le regole di ingaggio**

Nel contesto dell'analisi delle modalità di confronto tra individui e gruppi, sono state sviluppate diverse tecniche:

- Confronto diretto tra la prestazione individuale e il risultato combinato di un gruppo ponderato per asimmetrie di risorse e capacità;
- Confronto tra la somma di prestazioni individuali e il prodotto di un gruppo reale;
- Confronto tra le prestazioni in gruppo e in singolo dei membri migliori del gruppo;
- Calcolo della produttività individuale delle attività di gruppo.

Tra le evidenze riportate è possibile distinguere tra:

- **Studi di tipo convergente:** basata sulla risoluzione di un quesito, questa branca della ricerca include l'analisi della soluzione di problemi logici (Shaw, 1932, p. 491-504) e

l'esecuzione di compiti di memorizzazione (Perlmutter & De Montmollin, 1952). I gruppi si sono distinti in termini di maggior efficacia, a fronte di un tempo medio di risoluzione più elevato;

- **Studi su compiti creativi e di immaginazione:** Taylor et al (1958, p. 23-47), si concentrò sull'attività di brainstorming, osservando una resa media più alta nei gruppi; tuttavia, è interessante notare come la somma delle singole prestazioni individuali risulti superiore sia in termini di tempi impiegati che di qualità.

Di conseguenza, gli studiosi giunsero alla conclusione che il processo di brainstorming debba essere diviso in due fasi: la prima da svolgere individualmente, permettendo ai partecipanti di generare idee privatamente, la seconda finalizzata alla discussione, combinazione e valutazione delle idee prodotte.

#### 4.1.2 Le metriche di misurazione

Gli strumenti di misurazione ed analisi delle performance di gruppo fanno riferimento a due filoni principali

La Teoria dei processi e della produttività di gruppo, concepita da Steiner (1972), identifica tre fattori determinanti nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo:

- **Le risorse disponibili;**
- **Il processo attraverso il quale il gruppo interagisce;**
- **Le caratteristiche del compito:** la classificazione delle attività di gruppo comprende un ampio spettro di variabili, per cui è possibile distinguere:
  - a) **Compiti unitari:** divisibili in più parti indipendenti;
  - b) **Compiti massimizzanti ed ottimizzanti:** volti a raggiungere i massimi livelli di efficacia, o indirizzati a soddisfare determinati standard.

Un'ulteriore catalogazione può essere effettuata sulla base della natura dell'attività:

- a) **Additiva:** il valore dei singoli contributi è considerato in maniera aggregata;
- b) **Disgiuntiva:** il valore degli sforzi è ponderato per l'importanza dell'ambito cui è rivolto;
- c) **Congiuntiva:** il valore degli sforzi è necessariamente legato alla condizione per cui tutti completino il proprio compito;
- d) **Discrezionale:** i membri del gruppo sono liberi di scegliere come completare il compito.

Steiner sostiene che la produttività potenziale massima varia a seconda del tipo di compito: nei compiti additivi, rappresenta la somma dei contributi individuali massimi; nei compiti disgiuntivi, corrisponde alla probabilità di trovare un membro del gruppo capace di risolvere il problema.

Tuttavia, spesso, la produttività effettiva di un gruppo non riesce a raggiungere il suo massimo a causa di diversi fattori, quali problemi di coordinamento, dinamiche interpersonali e cali della motivazione.

Il secondo filone è rappresentato dalla Teoria dell'influenza sociale (Latanè, 1981, p. 343-356) focalizzata sulla concettualizzazione del fenomeno osservato da Steiner, all'interno di un modello più strutturato costruito sul fenomeno dell'inerzia sociale.

Nel 1913, l'ingegnere francese Maximilien Ringelmann, si rese protagonista di una delle scoperte più importanti degli ultimi 100 anni nell'ambito della psicologia di gruppo, ovvero che quando un insieme di persone tira collettivamente una corda, l'output è inferiore rispetto a quando i membri del gruppo si sforzano individualmente (Ringelmann, 1913).

Tuttavia, i risultati della ricerca non ricevettero sufficiente attenzione fino al 1974, quando Ingham, Levinger, Graves e Peckham (1974, p. 371-384) ricrearono l'esperimento, e definirono il concetto di "Social loafing" come: un fenomeno psicologico per cui gli individui tendono a ridurre il proprio sforzo o impegno quando lavorano in gruppo rispetto a quando lavorano da soli.

Da quel momento in poi la letteratura sul tema fiorì, e si svilupparono cinque differenti branche di ricerca, basate su:

- Stabilire l'esistenza del Social loafing nelle attività di gruppo basate su sforzi fisici e cognitivi;
- Ricercare le cause e i possibili deterrenti al Social loafing;
- Analizzare le risposte degli altri membri del gruppo al Social loafing (*Sucker and compensation effect*);
- Analizzare il Social loafing come meccanismo positivo;
- Analizzare il rapporto tra il Social loafing e le moderne tecnologie.

## **L'esistenza dell'inerzia sociale**

Dopo che Ingham, Levinger, Graves e Peckham (1974, p. 371-384) riuscirono a dimostrare che lo sforzo individuale diminuisce quando le persone lavorano o credono di lavorare in gruppo, la letteratura sul Social loafing si è sviluppata ed arricchita di numerosi contributi di valore che hanno portato a ulteriori domande: il problema è la coordinazione o la motivazione? Dato che l'esperimento era stato svolto in laboratorio, gruppi "reali" avrebbero restituito gli stessi risultati? Cosa causa esattamente il Social loafing? Perché le dinamiche di gruppo consentono a un individuo di "nascondersi nella folla"? Il Social loafing esiste solo nelle attività fisiche? O avviene anche quando i gruppi svolgono compiti cognitivi?

Nel 1977, Petty, Harkings, Williams e Latane (1977, p. 579-582) condussero uno studio con l'obiettivo di dimostrare che le attività cognitive sono suscettibili al Social loafing quanto quelle fisiche, ottenendo dei risultati positivi. I partecipanti furono divisi in tre gruppi di diverse dimensioni cui fu chiesto di modificare una poesia, credendo di essere unicamente responsabili del compito.

Due anni dopo gli scienziati replicarono l'esperimento chiedendo agli individui di produrre applausi e urla. Questa ricerca contribuì a due importanti scoperte: i risultati di Ringelmann erano replicabili e, considerando la natura semplice dello sforzo cognitivo richiesto, il Social loafing non è legato ai problemi di coordinazione tra i membri del gruppo o alla difficoltà del compito.

A questo punto l'attenzione sul tema crebbe, tanto che gli studi successivi tentarono di fornire una risposta a due ulteriori interrogativi: quando e perché si verifica il Social loafing? Cosa si può fare per prevenirlo?

### **Cause e deterrenti**

Williams, Harkins e Latane (1981, p. 303-311) replicarono il l'esperimento di cui sopra (applausi e urla) aggiungendo una variabile: la misurazione dell'output prodotto. Le persone, coscienti della osservabilità dello sforzo individuale, avrebbero manifestato meno propensione al disimpegno?

I risultati mostrarono come i partecipanti, una volta scoperto che il loro sforzo individuale sarebbe stato misurato, si impegnassero in misura maggiore. Di conseguenza, è possibile



affermare che essere consapevoli della misurazione del proprio sforzo personale, scoraggi il Social loafing.

Harkins e Petty (1982, p. 1214-1229) individuarono nella difficoltà del compito una variabile in grado di spiegare parte del fenomeno. Le loro ricerche suggeriscono che, di fronte ad un compito difficile, le persone lavorano con lo stesso impegno sia in gruppo che da soli. Inoltre, quando un individuo riceve un compito per cui è particolarmente abile, il Social loafing si riduce.

Infine, gli scienziati esaminarono l'effetto di un'ulteriore variabile: la percezione di unicità del contributo. Gli esperimenti hanno dimostrato che gli individui sono meno inclini a disimpegnarsi quando sentono che nessun altro membro del gruppo può apportare un contributo simile al loro.

Zaccaro (1984, p. 99-106) ha studiato il ruolo dell'attrattività del compito, nel tentativo di espandere e perfezionare il lavoro di Latané et al. (1979, p. 822-832), tale per cui l'interazione di gruppo, il grado di coesione e l'identificabilità degli sforzi sono possibili deterrenti del Social loafing.

Circa due anni prima, Jackson e Williams (1985, p. 937-942) ipotizzarono come i compiti complessi fossero associati a performance più elevate quando si lavorava in gruppo, mentre i compiti semplici venivano eseguiti meglio individualmente. Inoltre, quasi provocatoriamente, proposero un nuovo punto di vista sul tema, ovvero che il Social loafing potrebbe non essere un comportamento negativo, bensì, un buon modo per ridurre lo stress legato all'attività lavorativa.

Szymanski e Harkins, invece, hanno testato gli effetti dell'autovalutazione nei confronti di uno standard fissato oggettivamente (1988, p. 354-365) e socialmente (1987, p. 891-897). I risultati della prima ricerca, basati sull'attività di brainstorming, hanno mostrato che l'autovalutazione, rispetto a uno standard sociale determinato dal gruppo, era sufficiente per motivare un individuo a non disimpegnarsi.

Un anno dopo, gli studiosi hanno replicato l'esperimento per verificare se l'autovalutazione di un individuo rispetto ad uno standard oggettivo avrebbe avuto gli stessi risultati dello standard sociale. L'esperimento, costituito da un compito di ottimizzazione (premere un pulsante a seguito di un lampeggiamento su uno schermo TV), fu di successo; l'ipotesi verificata.

Negli anni 90', gli studi di George e Schnake fornirono dei contributi importanti in termini di possibili deterrenti al fenomeno. Nello specifico, un supervisore dovrebbe riflettere

attentamente prima di riprendere un dipendente; gli effetti a lungo termine della punizione non sono così efficaci come la ricompensa per un comportamento desiderabile (George, 1995, p. 778-794); la creazione di un modello di incentivi efficace è una strategia migliore dell'utilizzo delle punizioni nel ridurre il Social loafing (Schnake, 1991, p. 41-55).

Nel 1998, venne avanzata un'ipotesi di grande rilevanza: *“il grado in cui le persone si percepiscono come uniche e/o migliori degli altri, ha un impatto significativo nei contesti di lavoro collettivo”* (Charbonnier, Huguet, Brauer, & Monteil, 1998): le persone che si sentono “uniche” manifestano inerzia sociale, e si dimostrano piuttosto riluttanti a lavorare in gruppo in futuro.

Nel 2004 Liden, Wayne, Jaworski e Bennett (2004, p. 285-304) esaminarono il fenomeno da due prospettive diverse: a livello individuale proposero quattro ipotesi rispetto al Social loafing: la percezione dell'interdipendenza del compito di una persona è positivamente correlata al fenomeno; la percezione della visibilità del compito è negativamente correlata al fenomeno; la percezione del “giusto compenso” e dell'equità nella distribuzione delle ricompense (giustizia distributiva) è negativamente correlata al fenomeno, così come la percezione dell'equità nelle politiche e procedure (giustizia procedurale) utilizzate per prendere decisioni sulle ricompense. Tutte le ipotesi vennero confermate ad eccezione dell'ultima.

Parallelamente, in termini di gruppo: la dimensione ha un effetto positivo sul Social loafing, la coesione ha un effetto negativo, un individuo percepisce il disimpegno dei colleghi, sarà più propenso alla riduzione degli sforzi profusi. I risultati hanno supportato le prime due ipotesi, ma non la terza.

A differenza della maggioranza delle ricerche esaminate fin ad ora, concentrate sulle cause del fenomeno, Ferrante, Green e Forster (2006, p. 788-797) hanno esplorato cosa potessero fare i *group leader* per prevenire il Social loafing. I ricercatori, partendo dai concetti di giustizia organizzativa e procedurale, hanno analizzato le performance di team caratterizzati dalla presenza o assenza di un leader, concludendo come i secondi manifestino dei livelli di disimpegno più elevati.

Nel 2007, Stark, Shaw e Duffy (2007, p. 699-723) testarono la veridicità di tre ipotesi: la preferenza individuale per il lavoro di gruppo è negativamente correlata al Social loafing; quando l'orientamento alla vittoria di un individuo<sup>6</sup> è basso, la relazione negativa tra la preferenza per il lavoro di gruppo e l'inerzia sociale sarà più forte; quando l'interdipendenza

---

<sup>6</sup> Tendenza di una persona a essere motivata dalla ricerca di risultati positivi e dalla volontà di ottenere successo o vantaggio rispetto agli altri.

del compito è elevata, anche un individuo con un orientamento alla vittoria basso e un'opinione negativa sul lavoro di gruppo è meno incline al disimpegno. Come previsto, i loro risultati confermarono il Social loafing come un fenomeno multidimensionale strettamente legato alla psicologia individuale.

In linea con il nuovo interesse nei confronti degli aspetti psicologici del fenomeno, Klehe e Anderson (2007, p. 250-262) posero l'attenzione sulla "cultura"<sup>7</sup>; riprendendo il paper di Karau e Williams (1993, p. 681-706) su come alcune culture (individualiste) possano essere più inclini al Social loafing rispetto ad altre (collettiviste), gli autori dimostrarono come la distanza di potere<sup>8</sup> abbia una relazione diretta con il disimpegno.

### **La risposta degli altri membri del gruppo al Social loafing (Sucker and compensation effect)**

Il comportamento dei membri del gruppo di fronte ad un individuo inattivo è una questione di assoluta rilevanza. Nel 1983, Kerr delineò "l'effetto idiota", per cui, qualora un partner non si impegnasse quanto dovuto, gli altri partecipanti al progetto ridurrebbero i propri sforzi per non essere considerati idioti, e nei casi più gravi, preferirebbero fallire, piuttosto che sentirsi presi in giro. Inoltre, se un individuo si impegna al massimo in un progetto, i compagni di gruppo saranno propensi ad oziare, poiché sicuri che il risultato verrebbe raggiunto in ogni caso (Kerr, 1983, p. 819-828).

Tuttavia, nel 1991, gli studi di Williams e Karau hanno dimostrato come in presenza di una serie di condizioni il Social loafing scompaia, lasciando spazio ad un fenomeno opposto: "la laboriosità sociale", per cui: quando un individuo sa che i membri del gruppo non si stanno impegnando, si farà avanti, assumendo il loro carico di lavoro.

Questo meccanismo, definito anche come "compensazione sociale", è moderato da due fattori: la fiducia tra i partecipanti al progetto, la percezione di competenza, per cui quando qualcuno crede che il proprio partner sia competente e ligio al dovere, tenderà ad approfittarne impegnandosi in misura minore.

Gli studi di Eder ed Eisenberger (2008, p. 55-68) hanno esaminato il ruolo del supporto organizzativo percepito (SOP) nei comportamenti di ritiro<sup>9</sup>. In generale, quando i dipendenti

---

<sup>7</sup> Il complesso delle manifestazioni della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo o di un gruppo etnico

<sup>8</sup> La misura in cui le società e le organizzazioni accettano l'ineguaglianza sociale tra i propri membri.

<sup>9</sup> Concedersi pause dal lavoro non meritate, trascorrere tempo in conversazioni inutili, trascurare il compito che si è obbligati a svolgere.

percepiscono che la loro organizzazione valorizza i loro contributi e si preoccupa del loro benessere, sono meno inclini ad attuare comportamenti di ritiro, anche quando questi sono perpetrati dai loro colleghi

In conclusione, Hung, Chi e Lu (2009, p. 257-270) hanno sostenuto come il Social loafing fosse una delle possibili cause dei comportamenti lavorativi controproducenti, scoprendo che la sola percezione di inerzia sociale è sufficiente per scatenare comportamenti di vendetta sia verso l'organizzazione che i singoli individui.

### **Il Social loafing come meccanismo positivo e adattivo, il rapporto con le moderne tecnologie**

Gli studi di Latané, Williams e Harkins (1979, p. 822-832), e di Jackson e Harkins (1985, p. 1199-1206), propongono una nuova prospettiva sul fenomeno, suggerendo che lo scarico sociale potrebbe non essere del tutto negativo, bensì un modo per i dipendenti di conservare la propria energia ed impiegarla nei lavori individuali.

Inoltre, Bluhm (2009), seppur in ottica puramente teorica, ha proposto che eliminare il lavoro di gruppo avrebbe effetti negativi sui dipendenti e sull'azienda perché porterebbe a un aumento dello stress e della tensione.

In conclusione, l'avvento delle moderne tecnologie, nonché le necessità imposte dalla pandemia da Covid 19, hanno modificato in maniera significativa le dinamiche insite ai lavori di gruppo: oggi, gli individui possono collaborare da ogni parte del globo.

Nel 2010, Alnuaimi, Robert e Maruping (2010, p. 203-230) hanno esaminato la relazione tra team virtuali ed inerzia sociale, sulla base di tre costrutti: la diffusione della responsabilità, l'attribuzione di colpe e la disumanizzazione, ottenendo dei risultati “positivi” per ciascuno di essi.

## **4.2 Il Free riding**

Sebbene entrambi i concetti facciano riferimento ad una situazione in cui uno dei partecipanti ad un progetto non svolge la propria parte, la letteratura distingue il Social loafing dal Free riding.

Dopo aver fornito un'ampia prospettiva sul fenomeno dell'inerzia sociale, è possibile spostare il focus dell'attenzione su ciò che viene definito come: *“una forma estrema di Social-loafing,*

*per cui gli individui consumano più di una giusta quota di risorse senza assumersi i costi di produzione” (Gächter, Simon, & Thöni, 2005): il Free riding.*

Considerando gli effetti socialmente distruttivi, quali possibili sentimenti di rancore, frustrazione, demotivazione e la più che ovvia riduzione della produttività totale del gruppo, questo tema assume particolare rilevanza.

Non a caso, esiste una letteratura nutritissima in merito, con analisi circa le cause, gli effetti, i meccanismi di prevenzione e contrasto al fenomeno (Abernethy e Lett 2005; Batra, Walvoord e Krishnan 1997; Deeter-Schmeltz e Ramsey 1998; Dommeyer 2007; Dyrud 2001; Haas, Haas e Wotruba 1998; Rust 2001).

Il seguente paragrafo si pone l’obiettivo di fornire una prospettiva esaustiva sul Free riding e di presentare quattro delle possibili soluzioni al problema (Peer-review; Peer pressure; Contratto del capro espiatorio; Contratto di massacro).

#### **4.2.1 I benefici del lavoro in gruppo**

Nel corso del tempo, il tema del lavoro di gruppo ha assunto sempre più rilevanza, tanto da divenire l’oggetto dell’attenzione di una letteratura specifica (Campion et al., 1993; Benders e Van Hootegem, 1999; Gladstein, 1994; Salas et al., 2000).

Utilizzando il quadro teorico messo a punto da Ichniowski et al. (1997) è possibile delineare i principali vantaggi associati al lavoro di squadra:

- **Aumento della produttività:** l’organizzazione del lavoro in forma collettiva permette di distribuire gli sforzi tra più individui, consentendo di completare le attività più rapidamente ed efficacemente, ma anche di realizzare economie di scopo con la condivisione di risorse e competenze. Inoltre, permettere ai dipendenti di gestire discrezionalmente l’allocazione dei compiti associata, spesso, ad effetti positivi in termini di soddisfazione lavorativa e motivazione. Infine, le dinamiche di gruppo rispondono alla bisogno di socialità della nostra specie, aumentando i livelli di benessere generale;
- **Lavorare in modo intelligente:** nella maggior parte dei sistemi lavorativi tradizionali, i problemi di produzione possono essere risolti solo da figure specializzate, o da soggetti posti più in alto nella scala gerarchica. I gruppi autogestiti, invece, sono in grado di risolvere i problemi con rapidità, riducendo, così, le interruzioni al processo produttivo

(Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000, p. 273-283), grazie al background variegato dei membri e alla loro intraprendenza.

Ulteriori aspetti da considerare risiedono nelle maggiori informazioni a disposizione del gruppo, nella varietà di esperienze e punti di vista, in grado di generare un maggior numero di idee e soluzioni; nel senso di coinvolgimento dei dipendenti, nello sviluppo di nuove *skill*, tra cui comunicazione, collaborazione, problem-solving, leadership e gestione del tempo;

- **Razionalizzazione dei processi:** la riorganizzazione delle attività aziendali in forma collettiva può essere impiegata come uno strumento di razionalizzazione del processo produttivo. Le operazioni correlate vengono raggruppate, consentendo così flussi di informazioni più efficienti (Guzzo & Dickson, 1996, p. 307-338) L'implementazione del lavoro di squadra potrebbe semplificare la struttura organizzativa riducendo la necessità di coordinazione. In conclusione, decentralizzare il potere decisionale verso i team riduce il numero di supervisori e dirigenti intermedi richiesti (Ichniowski, et al., 1997).

#### **4.2.2 Combattere il Free riding**

Come sottolineato a più riprese, il Free riding danneggia gli obiettivi di apprendimento e performance previsti per il lavoro di gruppo, nonché i legami interpersonali tra i partecipanti al progetto.

Nella letteratura di riferimento, le proposte per contrastare il Free riding sono varie, con misure da applicare prima dell'inizio progetto (ad es. aumentare la coesione del gruppo, contratti di lavoro con caratteristiche specifiche), durante (ad es. *peer evaluation* multiple durante il progetto) o dopo (ad es. valutazione tra pari alla fine del progetto).

Alcuni studiosi si concentrano sulla risoluzione del problema a livello individuale, altri indirizzano gli sforzi verso l'entità gruppo.

#### **Meccanismi preventivi**

Chen e Lawson (1996, p. 581-591) sostengono che la coesione di gruppo è in grado di aumentare la soddisfazione collettiva e ridurre la probabilità di Free riding. Gli scienziati individuano una serie di metodi per migliorare l'unità di gruppo, tra cui l'introduzione di

tecniche di gestione dei conflitti, in modo che i partecipanti abbiano gli strumenti necessari per affrontare eventuali problemi

La misura ritenuta più efficace poggia sulla profilazione psicologica degli individui: i gruppi possono essere formati in base alle aspettative di compatibilità tra i diversi profili (Aggarwal & O'Brien, 2008, p. 255-264).

Prendendo in considerazione un contesto accademico, gli studenti con voti e risultati accademici simili possono essere raggruppati in modo aumentare le probabilità di performance elevate; tuttavia, in questo modo, sarebbe richiesto maggior supporto ai gruppi più “deboli”. In secondo luogo, viene proposto di mescolare profili diversi. L'ipotesi di questo metodo è che gli studenti più performanti possano fornire supporto ai membri del gruppo con maggiori difficoltà (Aggarwal & O'Brien, 2008, p. 255-264). In una situazione ideale, la configurazione in esame rappresenterebbe una situazione di *win-win*, poiché, anche lo studente più dotato, può acquisire conoscenze, al più in termini di *soft skills*, mentre aiuta gli altri.

Tuttavia, le pressioni al raggiungimento dei risultati accademici e i vincoli temporali interferiscono nelle capacità e volontà del soggetto di fornire supporto, con un netto peggioramento del clima di lavoro e della fiducia reciproca. Inoltre, entrambi i metodi richiedono che i gruppi siano formati dall'insegnante. Come dimostrato dagli studi di Bacon (1999, p. 467-488), ciò rappresenta un problema, dato che i gruppi più coesi sono quelli formati dagli studenti in autonomia.

### **Meccanismi successivi**

Il problema principale associato al Free riding fa riferimento alla distribuzione del outcome; gli individui provano un forte sentimento di frustrazione quando i giudizi vengono assegnati al gruppo nel suo insieme, piuttosto che riflettere la quantità di lavoro o sforzo profuso da ciascun membro (Cheng & Warren, 2000, p. 243-255).

Tuttavia, poiché nella maggioranza dei casi, i valutatori non sono in grado di monitorare gli sforzi individuali, non è possibile fornire valutazioni personalizzate. Un metodo che si propone di superare questo problema è la valutazione tra pari (*peer evaluation*) definita come: “*un sistema in cui gli individui forniscono una valutazione della quantità, il livello, il valore, il merito, la qualità o il successo dell'attività dei pari status*” (Topping, 1998, p. 249-276). Questa misura, partendo dal presupposto che i membri del gruppo siano capaci di osservare il livello di impegno dei pari, riconosce loro il potere di influenzare, almeno in parte, la distribuzione del

premio finale, con miglioramenti significativi dei livelli di soddisfazione e produttività (Cheng & Warren, 2000, p. 243-255).

Ritornando in contesti di apprendimento, la letteratura mostra come la valutazione tra pari sia considerata favorevolmente sia dagli studenti che dagli insegnanti (Aggarwal & O'Brien, 2008, p. 255-264). Brooks e Ammons (2003, p. 268-272) riportano che la semplice esposizione alla valutazione tra pari, può ridurre la possibilità di Free riding esercitando un'influenza sul sistema di incentivi dei partecipanti al progetto; in particolare, la possibilità di ricevere un riscontro negativo può essere uno stimolo sufficiente a modificare i comportamenti.

Tuttavia, questo metodo non è esente da difetti; Hall e Buzwell (2012, p. 37-49) sottolineano che, qualora il Free riding si verificasse in presenza di un sistema di peer evaluation, i membri del gruppo potrebbero non affrontare il problema durante lo svolgimento delle attività, bensì, sfogare la loro frustrazione nella valutazione post-progetto.

### **L'Economia dei contratti**

Riprendendo quanto riportato nel paragrafo 2.4, è possibile inquadrare le dinamiche e i ruoli assunti dai partecipanti ai lavori di gruppo nel quadro teorico dell'economia dei contratti.

Il soggetto, o in altri termini il capo, che incarica gli altri di eseguire un determinato *task* rappresenta il principale del nostro modello; I membri del gruppo assumono il ruolo di agenti.

Nella maggioranza dei casi il capo non dispone delle capacità di monitorare le azioni di ogni agente, men che meno del tempo necessario. Ciò che invece può essere osservato senza alcuno sforzo è il risultato aggregato ottenuto dai suoi sottoposti.

I partecipanti al progetto, per definizione, hanno completa conoscenza dello impegno profuso; tuttavia, sebbene in misura minore rispetto al capo, potrebbero avere delle difficoltà nel verificare lo sforzo prodotto dai loro compagni.

Nel modello standard il premio associato all'outcome prodotto viene diviso in parti uguali, dato che il principale non ha modo di osservare il livello di sforzo di ciascun lavoratore; com'è ovvio, però, i membri del gruppo si saranno impegnati con diversa intensità, anzi, può accadere che qualcuno loro non abbia prodotto alcuno sforzo. In questi casi gli incentivi possono essere basati solo sul risultato complessivo del gruppo. Un esempio di questo tipo di schema retributivo è rappresentato dai programmi di partecipazione ai profitti, in cui ogni dipendente riceve una quota dei profitti totali dell'azienda, o dai piani di condivisione dei guadagni, in cui i membri di un team ottengono una remunerazione solo se il team raggiunge specifici obiettivi.



La difficoltà nell'osservare l'impegno individuale dei lavoratori crea un problema di azzardo morale, poiché non è possibile compensare direttamente l'impegno fornito da ciascun lavoratore. Nei programmi di incentivi di gruppo, questo problema si traduce spesso nel fenomeno di Free riding, in cui ogni membro del gruppo ottiene una parte di quanto prodotto, pari a  $1/N$ , dove  $N$  è il numero dei partecipanti al compito.

Poiché ogni unità (1) di sforzo aggiuntivo contribuisce solo in piccola parte al proprio guadagno ( $1/N$ ), i lavoratori sono indotti a ridurre il proprio impegno e beneficiare del lavoro degli altri. Di conseguenza, il livello complessivo di sforzo risulta sub-ottimale, poiché la condizione di efficienza non viene rispettata: il beneficio marginale della produzione non corrisponde al costo marginale dello sforzo.

Per meglio comprendere le dinamiche insite nei processi di produzione in forma collettiva, viene illustrato un modello esemplificativo.

Consideriamo un gruppo di  $N$  lavoratori impegnati nella produzione di un bene o servizio. Ogni lavoratore  $i$  esercita uno sforzo ( $e_i$ ), non è osservabile dal principale. Per semplicità supponiamo che non esista incertezza. La funzione di produzione del team sarà uguale alla somma dei singoli sforzi moltiplicata per il coefficiente di produttività  $\pi$ :

$$Y = \pi \sum_{i=1}^N e_i$$

L'utilità del lavoratore  $u_i = w_i - c(e_i)$ , invece, corrisponderà al salario percepito  $w_i$  meno la disutilità dello sforzo profuso secondo una funzione crescente e convessa  $c(e_i) = \gamma \frac{e_i^2}{2}$

Nella condizione in cui lo sforzo di ciascun lavoratore sia completamente osservabile, è possibile determinare il benessere totale del team ( $S$ ) come la funzione di produzione totale ( $Y$ ) ridotta della disutilità totale degli sforzi prodotti.

$$S = \pi \sum_{i=1}^N e_i - \sum_{i=1}^N \frac{\gamma e_i^2}{2}$$

Massimizzando per ogni  $e_i$  si ottiene la seguente condizione di massimizzazione

$$\pi = \gamma e_i$$

Da cui, risolvendo per  $e_i$  è possibile fornire il livello di sforzo ottimale:

$$e_i^* = \frac{\pi}{\gamma}$$

Sostituendo quanto ottenuto nella funzione di produzione del team è possibile determinare il livello di produzione ottimale:

$$Y^* = \pi \sum_{i=1}^N e_i^*$$

Passiamo ora alla divisione dell'output; dato che il principale non è in grado di verificare né lo sforzo né il prodotto individuale, la distribuzione del premio prevede una divisione in parti uguali, tale per cui ciascun agente ottiene  $w_i = Y/N$ .

Alla luce di ciò, per determinare il livello di sforzo del generico lavoratore  $i$ , sarà necessario dividere il suo contributo da quelli dei colleghi ( $\bar{e}_{i \neq j}$ ) e massimizzare la seguente funzione di utilità:

$$u_i = \frac{(N-1)\pi\bar{e}_{i \neq j} + \pi e_i}{N} - \frac{\gamma e_i^2}{2}$$

Quindi, ponendo quanto ottenuto pari a 0, si ottiene lo sforzo ottimale per l'agente  $i$ :

$$\hat{e}_i = \frac{\pi}{\gamma N}$$

Dal confronto tra i livelli di sforzo ( $\hat{e}_i$ ) e ( $e_i^*$ ), risulta evidente che in un gruppo di lavoro, il primo sia minore del secondo, e che quest'ultimo sia tanto più basso quanto maggiore è la dimensione del team ( $N$ ).

Ecco dimostrata teoricamente l'esistenza del Free riding per cui gli agenti cercano di trarre beneficio dagli sforzi altrui, riducendo il proprio impegno. I contributi di Gaynor e Pauly (1990, p. 544-573), Gilson e Mnookin (1985), Leibowitz e Tollison (1980, p. 380-394) confermano l'esistenza del fenomeno.

In conclusione, il Free riding pone almeno due problemi, il primo fa riferimento all'equità della distribuzione con ricadute sulla motivazione e produttività degli altri partecipanti al progetto, il secondo all'incapacità del gruppo di sfruttare tutte le risorse a sua disposizione, quindi, di raggiungere il miglior risultato possibile.

Considerando questo fenomeno come qualcosa di negativo, da limitare, la teoria dei contratti offre una miriadi di soluzioni. Tuttavia, ai fini dell'analisi, verranno esaminate quattro possibili

meccanismi di contrasto al fenomeno: la Peer pressure; La Peer-evaluation; Il Contratto di massacro e Il Contratto del capro espiatorio,

### **Peer pressure**

Parte della letteratura sostiene come i gruppi di lavoro abbiano sviluppato una sorta di anticorpo al Free riding costituito dalla pressione esercitata dai colleghi, nota come “Peer-pressure”. Quando i compensi di ogni individuo dipendono dalla produzione complessiva del team, coloro che evitano di impegnarsi danneggiano direttamente i colleghi, causando una diminuzione dell'output totale, di conseguenza, se gli agenti sono capaci di controllarsi a vicenda, il che è plausibile poiché ciascun agente può monitorare meglio l'impegno dei colleghi rispetto al principale, possono applicare sanzioni sociali contro gli scansafatiche, assumendo atteggiamenti spiacevoli o instillando sensi di colpa. Questa ipotesi può essere formalizzata attraverso una specifica funzione:

$$u_i = w_i - c(e_i) - \lambda (e^* - e_i)$$

L'utilità dell'agente si arricchisce del termine  $\lambda (e^* - e_i)$ , misura della disutilità derivante dalle sanzioni sociali subite quando si presta uno sforzo inferiore al livello ottimale. Per meccanismi di pressione tra pari sufficientemente forti, gli individui raggiungono il livello di sforzo ottimo.

È interessante notare come, in situazioni in cui i membri del team dovranno lavorare ad una pluralità di progetti nel corso del tempo (Giochi sequenziali), è possibile evitare il Free riding senza l'imposizione di sanzioni sociali, attraverso la “minaccia” comune di non impegnarsi in futuro, qualora si osservasse scarsa partecipazione da parte dei colleghi.

### ***Peer-evaluation***

La peer-evaluation, o valutazione tra pari, è un processo in cui individui con una conoscenza o esperienza simili valutano e forniscono feedback su lavoro, prestazioni o contributi reciproci all'interno di un gruppo o di un contesto specifico. Questo processo viene utilizzato in diversi ambiti, come l'istruzione, il lavoro di gruppo, la ricerca accademica.

Nella peer-evaluation, i partecipanti sono solitamente coinvolti nella valutazione dei loro pari in base a criteri prestabiliti o obiettivi specifici, come la qualità del lavoro, creatività, contributi al gruppo, abilità comunicative o qualsiasi altro aspetto rilevante per il contesto in questione.

La peer-evaluation può essere utilizzata per vari scopi: Butler e Winne (1995, p. 245-281) sottolineano le diverse funzioni svolte dal feedback: confermare informazioni esistenti, aggiungerne di nuove, identificare e correggere eventuali errori; aumentare l'immediatezza e personalizzazione del feedback, dato che il numero di partecipanti al lavoro sarà sempre maggiore dei principali. Inoltre, gli individui reagiscono in modo diverso alla valutazione dei pari, intesa come sincera, esaustiva e discutibile in maniera costruttiva, rispetto a quelle ricevute dai propri superiori, percepite come autorevoli, ma insindacabili (Cole, 1991, p. 245-281).

### ***La rottura del vincolo di bilancio: Contratto di massacro e del capro espiatorio***

Alchian e Demsetz (1972, p. 777-795) e Holmstrom (1982, p. 324-340) offrono tre prospettive diverse sul tema.

I primi sostengono la necessità di un vigilante, incaricato di monitorare i lavoratori per valutare il loro contributo individuale e remunerarli di conseguenza. Tuttavia, l'introduzione di questo ruolo solleva un problema di azzardo morale: "*chi controlla il controllore?*"

Una possibile soluzione potrebbe essere attribuire al vigilante la condizione di *residual claimant*<sup>10</sup>. Considerando l'insieme di caratteristiche del ruolo, è possibile notare una certa somiglianza con la figura dell'imprenditore, che ha interesse a supervisionare efficacemente i lavoratori per ottenere il profitto desiderato. L'imprenditore ha anche il potere di stipulare contratti, cambiare i membri del team e delegare i suoi diritti ad altri.

La teoria di Holmstrom è molto più radicale. Partendo dalla constatazione che in ambito di produzione in team, nessun contratto può garantire un livello di sforzo efficiente, ignorando gli effetti della pressione sociale, egli sostiene che l'unica soluzione è "rompere il vincolo di bilancio", cioè, stabilire un contratto per cui: se la produzione raggiunge il livello ottimale  $Y^*$ , ogni membro riceve una quota pari a  $Y^*/N$ ; se la produzione è anche leggermente inferiore a  $Y$ , tutti i membri non ricevono alcuna remunerazione.

In questo modo, ogni agente comprende che una diminuzione dello sforzo porta alla completa perdita di remunerazione: la possibile punizione collettiva assicura il raggiungimento dello sforzo ottimo.

Affinché la minaccia sia credibile è necessario un enforcement esterno, un soggetto incaricato di ricevere l'output nel caso in cui la produzione complessiva risulti inferiore al livello ottimale. Holmstrom dimostra, quindi, che il ruolo dell'elemento esterno al team, non sarebbe quello di

---

<sup>10</sup>Soggetto che ottiene il profitto rimanente dopo aver coperto gli altri costi produttivi.

monitorare i singoli membri, come suggerito da Alchian e Demsetz, bensì di far rispettare il contratto.

Tuttavia, anche questa soluzione presenta alcune criticità; in particolare, il rischio che si verificano comportamenti collusivi tra il soggetto esterno e un generico lavoratore team è molto elevato. A fronte di una tangente elargita al membro del team come compenso per il mancato impegno, il soggetto esterno otterrebbe l'intero output.

Per ovviare a questo problema, Rasmussen (1987, p. 428-433) ha proposto due contratti di rottura del vincolo di bilancio basati sulla propensione al rischio degli individui e l'introduzione di una componente aleatoria: il Contratto di massacro e il Contratto del capro espiatorio.

Supponiamo l'esistenza di un progetto di gruppo, tale per cui affinché venga raggiunto l'obiettivo sperato, ogni individuo debba produrre un livello di sforzo ottimo ( $e^*$ ). Qualora anche solo l'impegno di un membro si rivelasse inferiore al livello ottimo, il risultato sarebbe compromesso.

Il contratto di massacro (Rasmussen, 1987) rappresenta una modalità di remunerazione del lavoro di gruppo appartenente alla classe dei contratti di randomizzazione. In questo particolare schema, tutti gli agenti coinvolti sono soggetti a punizioni quando il risultato prodotto è inferiore alle aspettative, ad eccezione di uno, scelto casualmente, che riceve l'intero output.

Di seguito viene riportato lo schema contrattuale di un singolo agente  $i$ , se tutti gli altri scelgono di produrre il livello di sforzo ottimo ( $e^*$ ) dove  $s_i(x)$  rappresenta la lotteria;  $x$  il premio;  $n$  il numero di partecipanti;  $w$  la penalità;  $e_i$  lo sforzo prodotto.

$$s_i(x) = \begin{cases} x/n & \text{if } e_i \geq e^* \\ -w & \text{with probability } (n-1)/n \text{ if } e_i < e^* \\ x + (n-1)w & \text{with probability } 1/n \text{ if } e_i < e^* \end{cases}$$

Figura 10: schema contrattuale di un singolo agente  $i$ , se tutti gli altri scelgono di produrre  $e^*$ , il livello di sforzo ottimo (Rasmussen, 1987).

Questo schema contrattuale mira a creare un forte incentivo affinché gli agenti massimizzino gli sforzi, prevedendo l'utilizzo di una lotteria per la distribuzione del premio previsto. Considerando che la maggior parte della popolazione è avversa al rischio, il Contratto di massacro poggia su una base solida e potrebbe rivelarsi estremamente efficace: la possibilità di esporsi con buona probabilità al non ricevere alcunché a fronte dell'impegno riversato nei confronti del progetto potrebbe spingere tutti gli agenti a lavorare duramente per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Tuttavia, questa proposta porta con sé delle limitazioni, a partire dalle possibili tensioni e conflitti all'interno del gruppo; un remunerazione aleatoria, inoltre, solleva interrogativi etici e morali in termini di giustizia ed equità e richiede la piena osservabilità della distribuzione del premio, pena possibili comportamenti opportunistici da parte del soggetto valutatore.

Infine, da un punto di vista puramente tecnico, risulta complesso fissare in maniera precisa l'ammontare di penalità, poiché una punizione troppo bassa potrebbe spingere gli individui, specialmente quelli propensi al rischio, a non produrre alcuno sforzo e scommettere sulla lotteria; d'altro canto, una punizione troppo alta potrebbe portare gli individui all'autoesclusione dal progetto.

Passiamo ora al Contratto del capro espiatorio; anche in questo caso, supponiamo l'esistenza di un progetto di gruppo, tale per cui affinché venga raggiunto l'obiettivo fissato, ogni individuo debba produrre un livello di sforzo ottimo ( $e^*$ ). Qualora anche solo un membro si impegnasse in maniera minore rispetto al livello ottimo, l'intero risultato sarebbe compromesso.

Il contratto del capro espiatorio (Rasmussen, 1987, p. 428-433) rappresenta l'immagine speculare del contratto di massacro: sulla base di una estrazione casuale, un solo agente sarà soggetto alla totalità della punizione quando il risultato prodotto è inferiore alle aspettative.

Di seguito viene riportato lo schema contrattuale di un singolo agente  $i$ , se tutti gli altri scelgono di produrre il livello di sforzo ottimo ( $e^*$ ) dove  $s_i(x)$  rappresenta la lotteria;  $x$  il premio;  $n$  il numero di partecipanti;  $w$  la penalità;  $e_i$  lo sforzo prodotto.

$$s_i(x) = \begin{cases} x/n & \text{if } e_i \geq e^* \\ (x + w)/(n - 1) & \text{with probability } (n - 1)/n \quad \text{if } e_i < e^* \\ -w & \text{with probability } 1/n \quad \text{if } e_i < e^* \end{cases}$$

Figura 11: schema contrattuale di un singolo agente  $i$ , se tutti gli altri scelgono di produrre  $e^*$ , il livello di sforzo ottimo (Rasmussen, 1987).

Questo strumento condivide i medesimi punti di forza e debolezza, nonché gli stessi interrogativi etico morali del Contratto di massacro.

# Capitolo 5: Analisi empirica

## 5.1 Metodologia

L'indagine in questione si avvale di un approccio quantitativo e qualitativo, al fine di fornire una rappresentazione dei fenomeni in esame e delle risposte alle ipotesi formulate. La seguente sezione si compone di una parte introduttiva volta alla descrizione del processo di selezione dei partecipanti; di un paragrafo dedicato all'approfondimento degli strumenti e procedure di raccolta dati; dalla presentazione delle ipotesi di ricerca. In seguito, si procederà con la presentazione, analisi e discussione dei risultati ottenuti.

### 5.1.1 I partecipanti

La selezione dei partecipanti è avvenuta tramite un campionamento casuale, coinvolgendo un insieme eterogeneo di individui. Il campione analizzato è composto da 152 rispondenti catalogabili per diverse variabili (Figura 12). In particolare, sulla base delle domande proposte nella prima sezione del questionario, è possibile distinguere in:

- 87 maschi e 65 femmine;
- 4 soggetti compresi tra 0 e 18 anni, 44 compresi tra 19 e 30 anni, 19 tra 31 e 40 anni, 44 tra 41 e 50 anni, 41 oltre i 50 anni;
- 84 lavoratori dipendenti, 38 studenti, 7 liberi professionisti, 10 imprenditori, 7 in attesa di occupazione;
- 6 individui in possesso della licenza media, 45 diplomati, 35 laureati (Triennale), 73 dottori magistrali, 2 dottori di ricerca

	<b>Frequenze</b>	<b>Percentuali</b>
<b>Genere</b>		
Maschio	87	57,2%
Femmina	65	42,8%
Totale	152	
<b>Età</b>		
0 - 18 anni	4	2,6%
19 - 30 anni	44	28,9%
31 - 40 anni	19	12,5%
41 - 50 anni	44	28,9%
più di 50 anni	41	27,0%
Totale	152	
<b>Istruzione</b>		
Licenza media	6	3,9%
Diploma	45	29,6%
Laurea Triennale	25	16,4%
Laurea Magistrale	73	48,0%
Dottorato di ricerca	3	2,0%
Totale	152	
<b>Occupazione</b>		
Studente	40	26,3%
Lavoratore dipendente	86	56,6%
Libero professionista	8	5,3%
In attesa di occupazione	7	4,6%
Imprenditore	11	7,2%
Totale	152	

Figura 12: caratteristiche del campione

Inoltre, considerando le domande 18,19,20 del questionario, è possibile operare una classificazione dei rispondenti sulla base delle loro preferenze nei confronti del rischio (Figura 13).

	<b>Frequenze</b>	<b>Percentuale</b>
<b>Attitudine al rischio</b>		
Estremamente avverso	28	21,1%
Moderatamente avverso	75	56,4%
Propenso	30	22,6%
Totale	133	

Figura 13: la propensione al rischio del campione

Il numero totale delle osservazioni valide si è ridotto da 152 a 133, dato che alcuni non hanno completato interamente il set di domande.

### 5.1.2 Strumenti di raccolta dati

La raccolta dati è avvenuta mediante la somministrazione di un questionario online sulla piattaforma Qualtrics; il sondaggio è composto di tre sezioni; la prima dedicata alla profilazione del rispondente con domande demografiche standard (genere, fascia d'età, livello di istruzione



e stato di occupazione); le domande comprese nella seconda sezione si concentrano su tre dei fenomeni che interessano il processo decisionale di gruppo quali: Groupthink, Group polarization, condivisione delle informazioni; l'ultima parte, preceduta da un breve intermezzo volto alla profilazione della propensione al rischio dei partecipanti alla ricerca, è finalizzata ad indagare le percezioni di efficacia, equità, piacevolezza e forza dell'incentivo dei tre possibili metodi di contrasto al Free riding

La maggior parte dei quesiti ha richiesto ai partecipanti di esprimere la propria opinione riguardo affermazioni specifiche sottoforma di scala Likert a 7 livelli (1 = “Per nulla d'accordo”, 7 = “Completamente d'accordo”). In aggiunta sono presenti delle domande a scelta multipla in cui è possibile selezionare una sola alternativa ed altre in cui è possibile selezionarne più di una.

### **5.1.3 Procedure di raccolta**

I partecipanti hanno completato il questionario online attraverso la piattaforma Qualtrics. I dati raccolti sono stati trattati con assoluta riservatezza ed analizzati solo da un punto di vista aggregato.

### **5.1.4 Analisi, ipotesi ed obiettivi della ricerca**

Le informazioni ottenute sono state catalogate in un file Excel, poi importato sulla piattaforma di analisi statistica IBM SPSS.

A seguito di una scrupolosa pulizia del dataset, e costruzione dei cluster necessari, è stato possibile procedere con la fase di analisi, basata su diversi strumenti: analisi delle frequenze, utilizzata per la descrizione del campione; test di ipotesi a campioni indipendenti ed accoppiati, con l'obiettivo di fornire una prospettiva circa le preferenze dei rispondenti in merito a tre misure di contrasto al Free riding descritte nei paragrafi successivi; analisi di regressione logistica impiegata per determinare l'incidenza di alcuni fattori sulla probabilità di accadimento del fenomeno, in particolare vengono riportati due metriche di misurazione: la significatività del parametro<sup>11</sup> e il così detto Exp (B)<sup>12</sup>. Nella sezione successiva vengono presentate le ipotesi e gli obiettivi alla base della ricerca, divisi per tema trattato.

---

<sup>11</sup> Giudizio sul fatto che un risultato si verifichi o meno a causa del caso. Quando un risultato, come ad esempio una differenza tra medie di due cluster, è statisticamente significativo significa che è improbabile che questo si verifichi a causa di fluttuazioni casuali.

<sup>12</sup> L' Exp (B) rappresenta la variazione delle probabilità dell'evento di interesse per un cambio di una unità nel predittore. Ad esempio, se l'Exp (B) riferito ad un predittore X è uguale a 1,5 significa che le probabilità di accadimento del fenomeno aumentano di 1,5 volte all'aumentare unitario del predittore.

## **Groupthink**

Secondo Janis (1982) il Groupthink si manifesta in gruppi moderatamente o altamente coesi, caratterizzati da un forte leadership; altri fattori che incidono nella spiegazione del fenomeno sono l'importanza e il tema della decisione.

Al fine di testare empiricamente la veridicità delle ipotesi alla base del modello è stato costruito un modello di regressione logistica che prende in considerazione i seguenti fattori:

- **Variabile dipendente binaria Y:** domanda 9 del questionario: *“Il Groupthink describe la tendenza [...] credi che il tuo gruppo sia caduto vittima di questo fenomeno?”* (si / no / forse).
- **Variabili indipendenti categoriche ordinali in scala likert (X):** domanda 8 del questionario *“Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni da 1(Per nulla) a 7(Completamente)”*
  - Coesione:
    - a) *I membri del gruppo condividevano gli stessi interessi;*
    - b) *I membri del gruppo trascorrevano del tempo libero insieme;*
    - c) *I membri del gruppo condividevano la maggior parte dei valori etici e morali.*
  - Cultura organizzativa:
    - d) *Spesso, I membri del gruppo hanno posto domande per presentare altri punti di vista o contestare l'alternativa proposta;*
    - e) *Alcuni dei membri del gruppo agivano da “guardie”, proteggendo la decisione preferita dal leader o dalla maggioranza.*
  - Importanza e Complessità della decisione:
    - f) *La decisione era rischiosa;*
    - g) *La decisione affrontava questioni etiche e morali;*
    - h) *La decisione era complessa e ha richiesto l'analisi di molti aspetti.*
  - Stile di leadership:
    - i) *Il leader è stato imparziale e ha incoraggiato gli altri a esprimere le proprie idee.*

A questo punto è stato possibile concentrare il focus dell'analisi circa gli effetti determinati dal numero di partecipanti alla decisione (domanda 5: *“Qual era la dimensione di questo gruppo?”*) e dal fattore temporale (domanda 6: *“Da quanto tempo si era formato il gruppo in questione?”*).

## **Group polarization**

Al fine di comprendere se e con quale intensità ognuno di queste fattori contribuisce a spiegare la Polarizzazione di gruppo, è stata condotta una regressione logistica secondo quanto segue:

- **Variabile dipendente binaria (Y):** domanda 12 del questionario: “*Pensi di aver rafforzato le tue convinzioni dopo aver partecipato alla discussione di gruppo?*” (sì / no / forse)
- **Variabili indipendenti ordinali in scala Likert (X):** domanda 14 del questionario: “*Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni da 1(Per nulla) a 7(Completamente)*”, rielaborata secondo quanto segue:

<b>Affermazione</b>	<b>Variabile Indipendente</b>
<i>“Ritenevo la questione discussa di particolare importanza”</i>	Commitment o livello di identificazione nella questione discussa
<i>“I miei pensieri personali sui membri del gruppo potrebbero aver influenzato le mie opinioni sulla questione discussa”</i>	Opinioni personali sui membri del gruppo
<i>“Le argomentazioni dei membri del gruppo sono state molto convincenti”</i>	Persuasività delle argomentazioni
<i>“Mi ritengo una persona di larghe vedute”</i>	Inclinazioni personale del soggetto (open minded/closed)

Successivamente, sono stati indagati gli effetti generati dall’età dei partecipanti (domanda 1: *Età*) dal contesto della discussione (domanda 11: “*Qual era il contesto della discussione?*”) dallo stato di occupazione dell’individuo (domanda 4: “*Occupazione attuale*”).

Infine, sono stati individuati eventuali altri cambiamenti intervenuti a seguito della discussione.

## **Condivisione delle informazioni**

Con l’obiettivo di verificare quanto la presenza ed intensità di alcuni elementi influenzi l’incapacità del gruppo di esaminare tutte le informazioni a sua disposizione è stato costruito un modello di regressione logistica con le seguenti variabili:

- **Dipendente binaria (Y)**, domanda 15 del questionario: *“Il gruppo si è dimostrato favorevole a discutere informazioni in possesso di un membro, non note al resto dei partecipanti?”* (si / no)
- **Indipendenti ordinali in scala Likert (X)**: domanda 16 del questionario: *“In una scala da 1(Per nulla) a 7(Completamente), quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni?”*, rielaborata secondo quanto segue:

<b>Affermazione</b>	<b>Variabile Indipendente</b>
<i>“Conosciuta l’opinione dominante, non ho avvertito la necessità di condividere le mie informazioni”</i>	Commitment
<i>“Non ho condiviso informazioni contrarie all’opinione della maggioranza per paura di essere giudicato o ignorato”</i>	Insicurezza psicologica
<i>“La mia opinione sulla rilevanza di alcune informazioni è stata influenzata dal mio pensiero personale sulla competenza dell’individuo che le ha presentate”</i>	Fattore soggettivo
<i>“Ritengo che l’armonia all’interno del gruppo sia più importante rispetto al raggiungere la migliore decisione possibile”</i>	Groupthink

In seguito, sono state condotte ulteriori analisi al fine di approfondire gli effetti determinati dal fattore temporale (domanda 6: *“Da quanto tempo si era formato il gruppo in questione?”*), dall’occupazione attuale degli individui (domanda 4: *“Occupazione attuale”*).

### ***Free riding***

Questa macro-sezione mira a fornire una prospettiva esaustiva circa le percezioni dei rispondenti in merito a ciascuna delle misure di contrasto al Free riding, in termini di equità; efficacia; piacevolezza e forza dell’incentivo.

Inoltre, si intende analizzare il ruolo ricoperto dalle propensioni al rischio individuali rispetto alle preferenze dei rispondenti.

A tale scopo, è stata operata un’opportuna clusterizzazione dei partecipanti al sondaggio in:

- Moderatamente ed estremamente avversi al rischio (Cluster 1);
- Propensi al rischio (Cluster 2).

Quindi, a partire dalle affermazioni condivise dalle domande 21 23 e 25 del questionario del tipo: “*In una scala da 1(Per nulla) a 7(Completamente), quanto sei d’accordo con le seguenti affermazioni*”, è stato possibile costruire le variabili secondo quanto segue:

<b>Affermazioni</b>	<b>Variabile Indipendente</b>
<i>“Ritengo che il metodo sia efficace per contrastare il fenomeno del Free riding”</i>	Efficacia
<i>“Ritengo che il metodo sia equo”</i>	Equità
<i>“Mi sento a mio agio con questo metodo di distribuzione dei risultati”</i>	Piacevolezza
<i>“Sono disposto ad impegnarmi in misura maggiore”</i>	Percezione della forza dell’incentivo

Di conseguenza, sono stati condotti dei test di ipotesi a campioni indipendenti ed accoppiati, con l’obiettivo di verificare le seguenti ipotesi:

- Non ci sono differenze significative tra le medie dei cluster in riferimento alla Peer-evaluation;
- In media, rispetto agli individui avversi al rischio, il cluster propenso al rischio percepirà più positivamente il Contratto di massacro e del capro espiatorio;
- In media, gli individui avversi al rischio preferiscono la Peer evaluation rispetto alle altre due misure di contrasto al Free riding.

## **5.2 Risultati**

Di seguito vengono riportati i risultati ottenuti, divisi per tema trattato e domande di ricerca formulate.

### **5.2.1 Groupthink**

Dopo aver effettuato una attenta revisione ed aver scartato le risposte: “non so”, il campione conta di 113 osservazioni valide.

	Freuenza	Percentuale
Casi selezionati	113	73,4
Casi non selezionati	39	26,6
Totale	152	

Figura 14: Osservazioni valide Groupthink

Di seguito vengono riportate l'accuratezza del modello (Figura 14a) e le evidenze prodotte dall'applicazione del modello di regressione logistica (Figura 15a).

Groupthink	Previsto		Percentuale di correttezza
	No	Si	
No	25	21	54%
Si	13	54	81%
Percentuale globale			70%

Figura 14a: accuratezza del modello

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
I membri del gruppo condividevano gli stessi interessi.	0,57	0,92
I membri del gruppo trascorrevano del tempo libero insieme	0,80	1,03
I membri del gruppo condividevano la maggior parte dei valori etici e morali	0,37	0,85
Spesso, I membri del gruppo hanno posto domande per presentare altri punti di vista o contestare l'alternativa proposta	0,60	1,08
Alcuni dei membri del gruppo agivano da "guardie", proteggendo la decisione preferita dal leader o dalla maggioranza	0,50	1,08
La decisione era rischiosa	0,73	1,05
La decisione affrontava questioni etiche e morali	0,02	1,35
La decisione era complessa e ha richiesto l'analisi di molti aspetti	0,76	0,96
Il leader è stato imparziale e ha incoraggiato gli altri a esprimere le proprie idee	0,05	0,78

Figura 15a: modello di regressione logistica binaria

Come mostrato dalla Figura 15a l'argomento della discussione (questioni etiche e morali) ha un'incidenza statisticamente significativa ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sulla probabilità di accadimento del fenomeno ( $\text{Exp B} = 1,35$ ). Ciò significa che più la discussione si addentra in aspetti etico-morali, più è probabile che il fenomeno (Groupthink) si verifichi.

### Fattore temporale

L'analisi dimostra come il fattore tempo giochi un ruolo importante nella probabilità di accadimento del fenomeno. Nello specifico, prendendo in considerazione solo i gruppi formati da più di due anni, l'accuratezza del modello cresce di tre punti percentuali (Figura 14b); l'argomento della discussione (questioni etiche e morali) (Figura 15b) produce un effetto statisticamente significativo ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sulla probabilità di accadimento del fenomeno ( $\text{Exp B} = 1,82$ )

Groupthink	Previsto		Percentuale di correttezza
	No	Si	
No	9	10	47%
Si	5	31	86%
Percentuale globale			73%

Figura 14b: accuratezza del modello in riferimento ai gruppi formati da più di due anni

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
I membri del gruppo condividevano gli stessi interessi.	0,87	1,05
I membri del gruppo trascorrevano del tempo libero insieme	0,86	0,97
I membri del gruppo condividevano la maggior parte dei valori etici e morali	0,32	0,69
Spesso, I membri del gruppo hanno posto domande per presentare altri punti di vista o contestare l'alternativa proposta	0,89	1,03
Alcuni dei membri del gruppo agivano da "guardie", proteggendo la decisione preferita dal leader o dalla maggioranza	0,36	0,80
La decisione era rischiosa	0,31	0,81
La decisione affrontava questioni etiche e morali	0,01	1,82
La decisione era complessa e ha richiesto l'analisi di molti aspetti	0,65	0,90
Il leader è stato imparziale e ha incoraggiato gli altri a esprimere le proprie idee	0,35	0,81

Figura 15b: modello di regressione logistica binaria in riferimento ai gruppi formati da più di due anni

### Fattore dimensionale

Le evidenze empiriche dimostrano che la dimensione del gruppo rafforzi l'effetto delle questioni etiche e morali sulla probabilità di accadimento del fenomeno. Di seguito l'accuratezza del modello (Figura 14c) e i risultati della regressione logistica condotta solo per i gruppi composti da 5 o meno individui (Figura 15c).

Come suggerito dal modello, la dimensione del gruppo (Figura 15c) produce un effetto statisticamente significativo ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sulla probabilità di accadimento del fenomeno (Exp B = 2,26).

Groupthink	Previsto		Percentuale di correttezza
	No	Si	
No	12	6	67%
Si	6	29	83%
Percentuale globale			77%

Figura 14c: accuratezza del modello in riferimento ai gruppi formati da 5 o meno persone

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
I membri del gruppo condividevano gli stessi interessi.	0,71	0,89
I membri del gruppo trascorrevano del tempo libero insieme	0,76	0,93
I membri del gruppo condividevano la maggior parte dei valori etici e morali	0,38	0,75
Spesso, I membri del gruppo hanno posto domande per presentare altri punti di vista o contestare l'alternativa proposta	0,52	1,19
Alcuni dei membri del gruppo agivano da "guardie", proteggendo la decisione preferita dal leader o dalla maggioranza	0,21	1,35
La decisione era rischiosa	0,99	1,00
La decisione affrontava questioni etiche e morali	0,01	2,26
La decisione era complessa e ha richiesto l'analisi di molti aspetti	0,02	0,52
Il leader è stato imparziale e ha incoraggiato gli altri a esprimere le proprie idee	0,18	0,71

Figura 15c: modello di regressione logistica binaria in riferimento ai gruppi formati da 5 o meno persone

## 5.2.2 Group polarization

Dopo aver selezionato solo gli individui che hanno partecipato a discussioni circa questioni "divisive"<sup>13</sup> il campione conta di 94 osservazioni valide.

	Frequenza	Percentuale
Casi selezionati	94	62%
Casi non selezionati	58	38%
Totale	152	

Figura 16: Osservazioni valide Group polarization

A questo punto, vengono illustrate l'accuratezza del modello di regressione logistica (Figura 16a) e le evidenze prodotte (Figura 17a).

Group polarization	Previsto		Percentuale di correttezza
	No	Si	
No	1	11	8%
Si	0	82	100%
Percentuale globale			88%

Figura 16a: accuratezza del modello

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
Commitment o livello di identificazione nella questione discussa	0,40	0,77
Opinioni personali sui membri del gruppo	0,31	0,81
Persuasività delle argomentazioni	0,04	1,63
Inclinazioni personale del soggetto (open/closed minded)	1,00	1,00

Figura 17a: modello di regressione logistica binaria

<sup>13</sup> Discussioni circa argomenti controversi, caratterizzati da una pluralità di punti di vista ed opinioni.



Come mostrato dalla Figura 17a la persuasività delle argomentazioni ha un incidenza statisticamente significativa ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sulla probabilità di accadimento del fenomeno ( $\text{Exp B} = 1,63$ ). Ciò significa che maggiore è la persuasività delle argomentazioni presentate durante il dibattito, maggiore sarà la probabilità che il fenomeno (Group polarization) si verifichi.

### **Fattore età**

L'età dei rispondenti gioca un ruolo significativo nella spiegazione del fenomeno, In particolare vengono riportati l'accuratezza del modello (Figura 16b) e i risultati (Figura 17b) riferiti solo agli individui nella fascia di età compresa tra 0 e 40 anni.

Group polarization	Previsto		Percentuale di correttezza
	No	Si	
No	5	7	42%
Si	1	42	98%
Percentuale globale			85%

Figura 16b: accuratezza del modello in riferimento agli individui nella fascia di età compresa tra 0 e 40 anni

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
Commitment o livello di identificazione nella questione discussa	0,96	0,98
Opinioni personali sui membri del gruppo	0,68	0,90
Persuasività delle argomentazioni	0,003	4,51
Inclinazioni personale del soggetto (open/closed minded)	0,21	0,61

Figura 17b: modello di regressione logistica binaria in riferimento agli individui nella fascia di età compresa tra 0 e 40 anni

La persuasività della argomentazioni assume un ruolo ancor più rilevante con un livello di significatività pari a 0,003 e un Exp B pari a 4,51.

### **Cambiamenti osservati**

Cambiamento osservato	Frequenze	Percentuale
Ho cambiato idea	10	6,8%
Ho compreso le ragioni degli individui con opinioni opposte alle mie	58	39,2%
Ho cambiato idea in positivo sui membri del gruppo che avevano una idea in linea con la mia.	9	6,1%
Ho cambiato idea in negativo sui membri del gruppo che avevano una idea opposta alla mia	7	4,7%
Ho raccolto maggiori informazioni sul tema	57	38,5%
Nessun cambiamento	7	4,7%

Figura 18: cambiamenti osservati in seguito ad una discussione di gruppo su questioni divisive

Il 38,5% del campione ha affermato di aver raccolto maggiori informazioni sull'argomento oggetto della discussione, mentre il 39,2% ha compreso le ragioni degli individui con opinioni diverse dalle proprie.

### 5.2.3 Mancata condivisione delle informazioni

Il campione preso in considerazione conta di 132 osservazioni valide.

Di seguito vengono riportate l'accuratezza del modello (Figura 19a) e i risultati dell'analisi condotta sulla base del modello di regressione logistica (Figura 20a).

Mancata condivisione delle informazioni	Previsto		Percentuale di correttezza
	Si	No	
Si	3	23	12%
No	1	105	99%
Percentuale globale			82%

Figura 19a: accuratezza del modello

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
Scarso commitment	0,28	1,21
Insicurezza psicologica	0,01	1,49
Fattore soggettivo	0,10	0,77
Groupthink	0,10	0,79

Figura 20a: modello di regressione logistica binaria

Come mostrato dalla Figura 20a, un clima di Insicurezza psicologica ha un incidenza statisticamente significativa ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sulla probabilità che le informazioni non vengano condivise e discusse all'interno del gruppo ( $\text{Exp B} = 1,49$ ): maggiore è l'insicurezza dei membri del gruppo nell'esprimere le proprie opinioni, maggiore sarà la probabilità che questi non riportino quanto conosciuto e raccolto.

#### **Fattore occupazione**

Restringendo il campo d'analisi sulla sezione di campione rappresentata dai lavoratori dipendenti, è possibile notare un miglioramento nell'accuratezza del modello (Figura 19b).

Inoltre, la Figura 20b mostra come l'effetto del fattore Insicurezza psicologica divenga più intenso, con un livello di significatività pari a 0,01 e un  $\text{Exp (B)}$  di 1,76. Infine, è interessante notare come lo scarso commitment presenti una lieve significatività ( $p\text{-value} < 0,1$ ) con un  $\text{Exp (B)}$  pari a 1,59.

Mancata condivisione delle informazioni	Previsto		Percentuale di correttezza
	Si	No	
Si	6	9	40%
No	2	57	97%
Percentuale globale			85%

Figura 19b: accuratezza del modello in riferimento alla porzione di lavoratori dipendenti

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
Scarso commitment	0,064	1,59
Insicurezza psicologica	0,01	1,76
Fattore soggettivo	0,04	0,58
Groupthink	0,06	0,68

Figura 20b: modello di regressione binaria in riferimento ai lavoratori dipendenti

### Fattore temporale

Il tempo trascorso insieme dai membri del gruppo sembrerebbe influenzare le dinamiche di condivisione e discussione delle informazioni. Di seguito vengono presentati i risultati in riferimento ai gruppi formati da meno di due anni.

Mancata condivisione delle informazioni	Previsto		Percentuale di correttezza
	Si	No	
Si	5	9	36%
No	3	37	93%
Percentuale globale			78%

Figura 19c: accuratezza del modello in riferimento ai gruppi formati da meno di due anni

Per questo cluster, il fattore Insicurezza psicologica è statisticamente significativo (p-value < 0,05) con un Exp (B) di 1,93.

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
Scarso commitment	0,56	1,17
Insicurezza psicologica	0,01	1,93
Fattore soggettivo	0,08	0,66
Groupthink	0,44	1,18

Figura 20c: modello di regressione logistica binaria in riferimento ai gruppi formati da meno di due anni

I gruppi formati da più di due anni invece hanno prodotti dei risultati diversi, nello specifico il Fattore soggettivo è statisticamente significativo (p-value < 0,05) con un Exp (B) di 1,54 (Figura 20d).

Mancata condivisione delle informazioni	Previsto		Percentuale di correttezza
	Si	No	
Si	2	12	14%
No	0	61	100%
Percentuale globale			84%

Figura 19d: accuratezza del modello in riferimento ai gruppi formati da più di due anni

	Sign.	Exp(B)
<b>Variabili indipendenti in scala Likert (1-7)</b>		
Scarso commitment	0,29	0,77
Insicurezza psicologica	0,65	0,90
Fattore soggettivo	0,04	1,54
Groupthink	0,21	1,30

Figura 20d: modello di regressione logistica binaria in riferimento ai gruppi formati da più di due anni

## 5.2.4 Free riding

I risultati del test di ipotesi a campioni indipendenti confermano l'ipotesi formulate:

- Non ci sono differenze significative tra le medie dei cluster (individui propensi e avversi al rischio) in riferimento alla Peer-evaluation;
- Ci sono differenze significative tra le medie dei cluster in riferimento al Contratto di massacro e del capro espiatorio;
- In media, gli individui avversi al rischio preferiscono la Peer evaluation rispetto alle altre due misure di contrasto al Free riding.

Inoltre, vengono presentati gli aspetti critici per ciascuna delle misure discusse.

### Peer evaluation

Peer evaluation	Media		Delta	Significatività
	Cluster 1	Cluster 2		
Efficacia	4,192	4,160	0,032	0,937
Equità	3,768	4,080	-0,312	0,429
Piacevolezza	3,798	4,120	-0,322	0,444
Percezione forza dell'incentivo	4,753	4,750	0,003	0,995

Cluster 1: Individui avversi al rischio  
Cluster 2: Individui propensi al rischio

Figura 21a: test a campioni indipendenti in riferimento alla Peer evaluation

Come si evince dalla Figura 21a, le medie dei due cluster non mostrano differenze significative.

## Percezioni generali e aspetti critici

Come certificato dai risultati dei test a campioni accoppiati, tutti statisticamente significativi ( $p\text{-value} < 0,005$ ), gli individui avversi al rischio preferiscono, in ogni aspetto, questa modalità di distribuzione del premio rispetto alle altre (Figure 22a e 22b).

Cluster avverso al rischio				
	Media		Delta	Significatività
	Peer evaluation	Contratto di massacro		
Efficacia	4,250	2,390	1,860	0,001
Equità	3,918	2,316	1,602	0,001
Piacevolezza	4,816	2,061	2,755	0,001
Percezione forza dell'incentivo	4,792	3,396	1,396	0,001

Figura 22a Test a campioni accoppiati Peer evaluation - Contratto di massacro in riferimento al cluster avverso al rischio

Cluster avverso al rischio				
	Media		Delta	Significatività
	Peer evaluation	Contratto del capro espiatorio		
Efficacia	4,250	2,495	1,755	0,001
Equità	3,918	2,232	1,687	0,001
Piacevolezza	4,816	2,323	2,493	0,001
Percezione forza dell'incentivo	4,792	3,297	1,495	0,001

Figura 22b Test a campioni accoppiati Peer evaluation - Contratto del capro espiatorio in riferimento al cluster avverso al rischio

Infine, vengono riportati gli aspetti critici in grado di pregiudicare l'efficacia di questo strumento secondo gli intervistati (Figura 23a).

Peer evaluation		
	Frequenza	Percentuale
Conoscenza pregressa dei membri del gruppo	52	21,7%
Simpatia/antipatia personale	72	30,0%
Comportamenti collusivi	64	26,7%
Lavori di gruppo futuri con gli stessi membri del team	31	12,9%
Osservabilità dei risultati	20	8,3%
Nessuna di queste	1	0,4%

Figura 23a: aspetti critici della Peer evaluation

Il 30% dei problemi individuati fa riferimento alle antipatie e simpatie personali, il 26,7 % a possibili accordi, taciti o espliciti, tra i membri.

## Contratto di massacro

Contratto di massacro				
	Media		Delta	Significatività
	Cluster 1	Cluster 2		
Efficacia	2,414	3,792	-1,378	0,002
Equità	2,330	3,333	-1,003	0,019
Piacevolezza	2,204	3,625	-1,421	0,006
Percezione forza dell'incentivo	3,400	3,783	-0,383	0,438

Cluster 1: Individui avversi al rischio  
Cluster 2: Individui propensi al rischio

Figura 21b: test a campioni indipendenti in riferimento al Contratto di massacro

Il test dimostra come le medie dei cluster presentino delle differenze significative (p-value < 0,05) per Efficacia, Equità e Piacevolezza della misura.

Per quanto concerne gli aspetti critici di questa misura, il 29,2% degli intervistati fa riferimento ad una penalità troppo alta (Figura 23b).

Contratto di massacro		
	Frequenza	Percentuale
Penalità troppo bassa	41	17,1%
Osservabilità dei risultati	25	10,4%
Più free rider all'interno del gruppo	35	14,6%
Penalità troppo alta	70	29,2%
Nessuna di queste	9	3,8%

Figura 23b: aspetti critici del Contratto di massacro

## Contratto del capro espiatorio

Contratto del capro espiatorio				
	Media		Delta	Significatività
	Cluster 1	Cluster 2		
Efficacia	2,465	3,583	-1,119	0,011
Equità	2,255	2,917	-0,661	0,113
Piacevolezza	2,344	3,333	-0,990	0,018
Percezione forza dell'incentivo	3,352	4,130	-0,779	0,122

Cluster 1: Individui avversi al rischio  
Cluster 2: Individui propensi al rischio

Figura 21c: test a campioni indipendenti in riferimento al Contratto del capro espiatorio

Le medie dei cluster presentano delle differenze significative (p-value < 0,05) per Efficacia e Piacevolezza della misura.

In conclusione, la Figura 23c illustra gli aspetti critici individuati dagli intervistati in riferimento all'efficacia del Contratto del capro espiatorio

<b>Contratto del capro espiatorio</b>		
	Frequenza	Percentuale
Penalità troppo bassa	44	18,3%
Osservabilità dei risultati	29	12,1%
Più free rider all'interno del gruppo	30	12,5%
Penalità troppo alta	51	21,3%
Nessuna di queste	16	6,7%

Figura 23c: aspetti critici del Contratto del capro espiatorio

## 5.3 Discussione

La seguente sezione sarà organizzata in riferimento al fenomeno oggetto di analisi.

### 5.3.1 Groupthink

I risultati ottenuti sembrerebbero confermano solo in parte gli studi di Janis; in particolare la coesione all'interno del gruppo non sembra avere alcun effetto sulla probabilità di accadimento del Groupthink, mentre l'argomento della discussione, nello specifico "questioni etiche e morali", ricopre un ruolo importante nella determinazione della probabilità di accadimento del fenomeno.

Una possibile spiegazione risiede nella personalizzazione dei giudizi o opinioni espresse. Dibattere su principi etici o questioni morali, significa, gioco forza, mettere a nudo il proprio modo di vivere, la propria identità; pertanto, gli individui, di fronte al fatto che le proprie idee potrebbero non rappresentare verità assolute, tendono a trasformare le opinioni altrui in giudizi ad personam. Ciò, nella maggioranza dei casi, potrebbe generare astio e risentimento all'interno del gruppo; di conseguenza i soggetti potrebbero preferire mantenere l'armonia piuttosto che discutere animatamente.

Questa possibilità assume ancor più rilevanza in riferimento alla dimensione e al tempo di formazione del gruppo.

Per le collettività formate da cinque o meno unità, l'Exp (B) raggiunge 2,26, un valore considerevole; ciò potrebbero essere determinato dai legami individuali che intercorrono tra i membri del gruppo. Maggiore è la forza dei suddetti legami, maggiore sarà la probabilità che, per paura di recare un'offesa e pregiudicare i rapporti, gli individui evitino di esporsi o di esprimere opinioni forti su temi sensibili.

In riferimento al tempo di esistenza del gruppo, è possibile che la paura di rovinare quanto costruito in anni di esperienze condivise, spinga le persone ad evitare di addentrarsi in questioni spinose come l'identità o i principi che indirizzano le scelte quotidiane e non solo.

Maggiore è il tempo di esistenza del gruppo, maggiore sarà il valore ad esso riconosciuto; di conseguenza gli individui, in particolare quelli avversi al rischio, preferiranno evitare, anche solo di esporsi, alla possibilità di rovinare il frutto di anni di sforzi condivisi.

Quanto emerso potrebbe rappresentare un aspetto da tenere in considerazione nelle dinamiche di costituzione e modifica dei gruppi. Restringendo l'analisi al campo economico, le aziende dovrebbero mettere in conto che gruppi dalle dimensioni ridotte ( $\leq 5$  unità) e/o formati da tempo ( $\geq 2$  anni) potrebbero avere delle difficoltà nell'identificare e gestire correttamente questioni etiche e morali, con un impatto negativo sulla cultura organizzativa e soprattutto un aumento delle probabilità di esposizione a rischi di varia natura (finanziaria, operativa, sociale, ambientale.).

### **5.3.2 Group polarization**

I risultati ottenuti confermano le ipotesi di Burnstein e Vinokur (1977, p. 315-332), tali per cui il fenomeno in questione è funzione del numero e della persuasività delle argomentazioni emerse durante il dibattito. È possibile che il processo attentivo e valutativo degli individui venga viziato dalle convinzioni maturate prima della discussione; in questo modo l'attenzione verrebbe focalizzata solo sulle affermazioni a favore della propria idea, con intensità crescente in funzione della persuasività delle stesse.

Al contempo, è necessario considerare l'effetto generato dal livello di persuasività delle argomentazioni contrarie alle idee sostenute dal soggetto: è possibile, che piuttosto che mettere in discussione quanto creduto valido fino a quel momento, ed in qualche modo, ammettere un errore, gli individui preferirebbero ergere dei muri nei confronti dei propri "avversari" nel processo dialettico, finendo per estremizzare le proprie posizioni.

In aggiunta, è interessante notare come quanto di cui sopra sembrerebbe ancor più veritiero per gli individui al di sopra dei 40 anni (Exp B = 4,51) a testimonianza di come, col passare degli anni, gli esseri umani tendano ad essere sempre meno propensi a comprendere le ragioni altrui e a confrontarsi costruttivamente. Tuttavia, considerando la totalità del campione, il 39,4% ha dichiarato di essersi sforzato a comprendere le motivazioni altrui; il 38,5% ha raccolto maggiori informazioni sul tema.

In conclusione, nei momenti di confronto tra gruppi, è auspicabile considerare come, l'esistenza del fenomeno di polarizzazione, sia in grado di compromettere le capacità di raggiungere un punto di incontro. Le organizzazioni dovrebbero adottare delle misure indirizzate ad aumentare



la consapevolezza sul tema e contrastarlo, partire dalla creazione di gruppi intergenerazionali in grado di mitigare, almeno in parte, l'effetto del fattore età.

### **5.3.3 Mancata condivisione delle informazioni**

Uno dei vantaggi dell'organizzazione degli sforzi in forma collettiva risiede nella pluralità di punti di vista, background ed esperienze dei suoi membri, in grado di accrescere il numero e la varietà delle informazioni a disposizione. Tuttavia, i test condotti, mostrano come in alcuni casi (20% del campione) il gruppo faccia fatica a discutere delle informazioni in possesso di un solo membro.

Il fattore che aumenterebbe le probabilità che questo fenomeno si verifichi fa riferimento al clima della discussione, in particolare, al concetto di "Insicurezza psicologica", definita come un insieme di elementi che portano il soggetto a credere che il proprio contributo non apporti alcun valore, di essere destinato a fallire, con un conseguente atteggiamento rinunciatario.

Nei contesti lavorativi questo aspetto assume ancor più rilevanza e viene affiancato dal fattore Commitment. Sebbene con lieve significatività ( $p\text{-value} = 0,064$ ), gli individui con scarso interesse nella questione oggetto di discussione non avvertono la necessità di rendere note le informazioni raccolte.

In conclusione è bene analizzare l'effetto del fattore temporale: i membri dei gruppi formati da meno di due anni confermano come il timore di essere giudicati o ignorati determini una rinuncia alla condivisione di quanto conosciuto; tuttavia, per le comunità formate da più di due anni, l'elemento per cui le persone falliscono nell'individuare e discutere le informazioni di qualità, risiede nelle opinioni personali circa le qualità e competenze dei membri del gruppo; Così, accade che una buona informazione espressa da un individuo reputato incompetente verrà ignorata e viceversa.

Al fine gestire al meglio i processi di brainstorming e in generale la diffusione dei dati utili all'interno dell'organizzazione, sarà necessario costruire un clima positivo e prevedere dei piani di job rotation per mitigare gli effetti distorsivi legati alle opinioni personali dei singoli formate e cementificate nel corso del tempo.

### **5.3.4 Free riding**

Le ipotesi formulate sono state verificate dai risultati ottenuti, a conferma del fatto che le preferenze individuali nei confronti del rischio rappresentano un aspetto cruciale nei processi decisionali e comportamentali.

Come illustrato dagli studi di Kahneman e Tversky, la maggior parte della popolazione è avversa al rischio; pertanto, l'impiego di sistemi di incentivi *risk-based* potrebbe rappresentare uno strumento molto efficace per ridurre i comportamenti indesiderati (Free riding).

Nello specifico, i test condotti hanno evidenziato come, nella scelta delle modalità di distribuzione dei premi, gli individui avversi al rischio preferiscano affidarsi ai giudizi dei propri pari rispetto a dei metodi di distribuzione basati su delle lotterie. Il cluster propenso al rischio, invece, in media ha attribuito dei punteggi significativamente più elevati ( $p\text{-value} < 0,001$ ) ai metodi di distribuzione a base aleatoria rispetto al cluster avverso al rischio, per tutti gli aspetti presi in considerazione (Efficacia, Equità, Piacevolezza e Percezione della forza dell'incentivo).

Ciononostante, la Peer evaluation raggiunge il primo posto per percentuale di rispondenti (99,4%) che ha individuato almeno un fattore critico in grado di minare l'efficacia di questa misura; seguita dal Contratto di Massacro con il 96,2% e dal Contratto del Capro espatrio con il 93,3%. Una possibile spiegazione alla dissonanza tra queste percentuali e i punteggi medi per Efficacia, Equità, Piacevolezza, Forza dell'incentivo, totalizzati da ciascuna delle misure, potrebbe essere rappresentata dalla percentuale di individui avversi al rischio presente nel campione (77,4%).

Questa porzione di rispondenti, quindi, preferirebbe rinunciare all'impiego dei metodi più efficaci per contrastare il Free riding, piuttosto che esporsi al rischio di partecipare ad una estrazione casuale per determinare quale dei membri del gruppo debba sopportare la penalità prevista al mancato raggiungimento dei risultati.

Pertanto, le inefficienze legate alla valutazione tra pari, rappresentate per più del 50% delle risposte da antipatie/simpatie personali o comportamenti collusivi tra membri, non sono sufficienti a giustificare l'impiego di uno dei due "contratti". Inoltre, l'attenzione degli intervistati, in merito alle criticità dei metodi di distribuzione del premio a base aleatoria ricade sull'ammontare della penalità: il 29,2% delle criticità del Contratto di Massacro e il 21,3% del Contratto del Capro espatrio fa riferimento alla penalità troppo alta.

In conclusione, sebbene venga sottolineata l'importanza del fattore rischio all'interno delle decisioni e di come questo possa essere utilizzato per indirizzare i comportamenti, quindi, ridurre il Free riding, è bene sottolineare che l'impiego di metodi retributivi che prevedano, la rottura del vincolo di bilancio, quindi, una estrazione casuale in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo da parte del gruppo, è una scelta impraticabile dal punto di vista legale ed eticamente discutibile.

Tuttavia, ciò non significa che gli studi incrociati sulle preferenze al rischio e le performance dei gruppi siano confinate al campo teorico. Il presente lavoro fornisce una base di partenza per comprendere ed integrare le caratteristiche e preferenze individuali all'interno dei contratti retributivi con l'obiettivo di ridurre le inefficienze.

In questo senso, è bene sottolineare come l'inserimento di bonus retributivi legati al raggiungimento dei risultati fissati costruiti secondo la stessa logica dei Contratti di massacro e capro espiatorio potrebbe rivelarsi controproducente. Con buona probabilità gli individui avversi al rischio preferirebbero non produrre alcuno sforzo piuttosto che esporsi alla possibilità che quanto prodotto non venga premiato; inoltre, potrebbe manifestarsi un problema di selezione avversa: come mostrato dalle analisi empiriche, queste forme retributive sono molto più apprezzate dagli individui propensi al rischio, di conseguenza l'introduzione dei due contratti potrebbe scacciare i lavoratori avversi ed attirare quelli propensi al rischio che, con buona probabilità, opterebbero per non impegnarsi affatto e partecipare alla lotteria.

## Capitolo 6: Due prospettive a confronto, il punto di vista degli Hr manager

Dopo aver discusso dei processi di condivisione delle informazioni, del Groupthink, della Group polarization e di tre delle possibili misure di contrasto al Free riding, in forma aggregata, ritengo che il punto di vista dei manager della funzione di organizzazione e gestione delle risorse umane possa rappresentare un prezioso approfondimento.

Per questa ragione, ho deciso di contattare delle figure professionali, distinte per competenze ed esperienze nella gestione delle dinamiche umane all'interno delle organizzazioni, e proporre loro delle brevi interviste, con l'obiettivo di approfondire la comprensione dei fenomeni di cui sopra ed acquisire spunti per migliorare i processi decisionali e la performance complessiva dei gruppi di lavoro.

Di seguito la presentazione dei due intervistati:

Martina Galli, Hr director presso Patrizia Pepe, ha accumulato 20 anni di esperienza nella gestione completa delle Risorse umane, anche a livello globale, in realtà di medie-grandi dimensioni e multinazionali (Gucci; Ikea; Liomatic); con esperienza, capacità strategiche e attitudine al cambiamento, supporta le organizzazioni nei processi di riorganizzazione, ristrutturazione e sviluppo aziendale. Inoltre, La dottoressa Galli vanta la qualifica di Coach Professionista rilasciata dall'ACOI (Associazione Coaching Italia) e la certificazione di HR Director International secondo la norma di riferimento UNI 11803:2021 da parte di Accredia.

Marco Iacobone, Hr director presso Sector Alarm Italy, multinazionale norvegese (KKR portfolio), ha maturato 2 master di specializzazione nell'area risorse umane e un'esperienza di quasi 20 anni in realtà quali Edison Spa, Dekra Spa, Phonetica Spa e Copernico Sim Spa. All'interno di un'ampia conoscenza dell'area Hr ha svolto attività di supporto negli ambiti di gestione, talent development, formazione e sviluppo organizzativo, acquisendo capacità di analisi e una spiccata visione d'insieme guidata dalle evoluzioni dei singoli business in cui è stato coinvolto.

## 6.1 Interviste

**Domanda 1: le è mai capitato di affrontare i fenomeni di Groupthink e Group polarization all'interno dei processi decisionali di un team? Se sì, quale strategia ha adottato per contrastarli?**

Nel contesto della gestione aziendale, il fenomeno del Group polarization e il Groupthink emergono come tematiche critiche che richiedono un'attenta analisi e strategie di gestione mirate. Entrambi gli intervistati sottolineano l'importanza della comprensione del contesto organizzativo e della cultura aziendale.

Nello specifico, il dottor Iacobone sottolinea l'importanza di creare un ambiente lavorativo propizio al confronto e al raggiungimento degli obiettivi comuni: *“ritengo si possa lavorare molto ex ante: andando a creare un ambiente propositivo, volto al confronto, al “sano” raggiungimento dell’obiettivo, al rispetto delle opinioni altrui e, ancor prima, quello personale”*.

Inoltre, viene evidenziato il ruolo chiave del decisore ultimo (responsabile di progetto o task) nel determinare l'ordine dei rapporti e nell'influenzare le dinamiche organizzative: *“le aziende sono gestite attraverso differenti responsabilità e la presenza di un decisore ultimo, o quantomeno superiore, stabilisce l’ordine dei rapporti in essere”*. Questo approccio riconosce l'ambiente e le dinamiche di potere all'interno dell'azienda come fattori determinanti nel gestire fenomeni come il Groupthink e il Group polarization.

La dottoressa Galli pone l'accento su una delle possibili strategie per affrontare i fenomeni in questione. Viene posta particolare attenzione alla figura del leader investito della responsabilità e del potere di contrastare il Groupthink: *“ritengo che i leader e/o coloro che sono posti ai vertici della struttura gerarchica, abbiano la possibilità di contrastare il fenomeno, favorendo situazioni e/o circostanze che favoriscano la libera espressione di dubbi o perplessità. Non escludo la possibilità di ricorrere ad un feedback esterno al gruppo stesso, coinvolgendo consulenti esterni cui i singoli si sentano liberi di rivolgersi o, ancora, favorendo il lavoro in sottogruppi”*.

Inoltre, si evidenzia come la Group polarization, se gestita correttamente, possa essere uno strumento atto a rafforzare la coesione del gruppo; tuttavia, si sottolinea la complessità e pericolosità del fenomeno, quindi, la necessità incoraggiare il pensiero critico e la diversità di

opinioni e culture: *“la polarizzazione può però avere anche un’evoluzione positiva, aiutando a rafforzare il senso di appartenenza, di squadra, di coesione. Certamente, però, può favorire dinamiche disfunzionali, portando all’estromissione di chi ha un pensiero o idee diverse. Anche in questo caso, credo che la differenza possa essere fatta dai leader, incaricato di incoraggiare le persone a sviluppare le capacità di pensiero critico, ad abbracciare opinioni diverse...”*.

In sintesi, la comprensione del contesto aziendale e il ruolo dei leader emergono come elementi chiave per promuovere un ambiente lavorativo sano, caratterizzato da discussioni costruttive, pensiero critico e rispetto delle opinioni altrui.

**Domanda 2: secondo lei quali sono i problemi principali dei processi di discussione e condivisione delle informazioni all'interno dei gruppi di lavoro? Quali le misure più efficaci per affrontarli?**

La condivisione delle informazioni rappresenta un fattore cruciale per il successo di una iniziativa economica.

La dottoressa Galli sottolinea l'importanza di creare un ambiente in cui le persone si sentano libere e sicure di condividere le proprie idee e informazioni. Questo approccio mette in luce il ruolo della cultura organizzativa nel facilitare una discussione costruttiva e aperta. In un contesto in cui le persone si sentono valorizzate e non giudicate, vengono favorite la creatività e l'innovazione: *“ritengo che il libero confronto e la condivisione di informazioni siano un obiettivo da perseguire sempre e costantemente all’interno di un contesto lavorativo. Affinché le persone diano il loro contributo alla discussione è necessario che si sentano libere, sicure e non giudicate nel farlo. Per cui ancora una volta riporto l’attenzione sulla cultura organizzativa come elemento determinante nei processi di discussione e comunicazione all’interno dell’azienda”*.

Il dottor Iacobone suggerisce un approccio pragmatico, basato sulla convinzione che la condivisione di tutte le informazioni potrebbe non essere sempre possibile. In situazioni in cui l'accesso ai dati è parcellizzato, si suggerisce di concentrarsi sulla definizione chiara degli obiettivi e delle modalità di confronto: *“non sempre si parte dallo stesso stato di conoscenza e non sempre è possibile condividere le informazioni, a volte l’accesso ai dati è parcellizzato e non universale tra i presenti. Ritengo occorra lavorare per priorità e massimizzazione delle attese chiarendo, laddove possibile, il motivo e gli obiettivi del confronto. È fondamentale che ognuno abbia presente la struttura della discussione, le attese in termini di performance/obiettivi/modalità di condivisione di informazioni ed opinioni”*.

Il confronto tra queste due prospettive evidenzia la complessità del bilanciamento tra obiettivi e limitazioni nell'ambito della comunicazione e della condivisione delle informazioni nel contesto lavorativo, sottolineando l'importanza di adottare un approccio flessibile e modulabile in base a specifiche esigenze e costrizioni.

**Domanda 3: dai risultati di questo studio, si evince come le discussioni etico morali nei gruppi dalle dimensioni ridotte ( $\leq 5$  unità) e/o formati da tempo ( $\geq 2$  anni) siano maggiormente affette dal Groupthink. Qual è il suo punto di vista circa la gestione delle questioni etiche nei gruppi di lavoro e quali potrebbero essere delle soluzioni efficaci.**

La dimensione e la longevità del gruppo di lavoro vengono riconosciuti come catalizzatori del Groupthink; entrambe risposte sottolineano la verosimiglianza dei risultati ottenuti, considerando le sfide rappresentate dalla gestione dei legami personali formati nel corso del tempo, favoriti dalle dimensioni ridotte del gruppo di lavoro.

Il dottor Iacobone adotta una prospettiva specifica, in riferimento al contesto individuale, la funzione lavorativa, il clima aziendale, l'industria di riferimento: *“le questioni etiche, per quanto mi riguarda, afferiscono il singolo in modo proporzionato alla funzione, all'azienda e al business/settore merceologico”*.

La dottoressa Galli pone l'accento sulla pericolosità del fenomeno del Groupthink, specialmente quando si tratta di questioni etico morali: *“il processo di Groupthink a mio parere è sempre pericoloso e disfunzionale, a maggior ragione se parliamo di questioni etico morali [...] ritengo naturale che il fenomeno colpisca maggiormente gruppi ridotti e longevi”*.

In definitiva, si evidenzia la complessità delle questioni etiche all'interno delle aziende. Solo attraverso un'approfondita riflessione e un impegno continuo nel combattere i fenomeni in grado di compromettere il giudizio etico individuale e collettivo, le organizzazioni possono aspirare a promuovere un ambiente lavorativo responsabile e sostenibile.

**Domanda 4: il progetto di ricerca in esame sembrerebbe dimostrare come le probabilità di accadimento della Group polarization, aumentino al crescere dell'età dei membri del gruppo. Il fattore età viene considerato nella costruzione dei team di lavoro? In che modo si cerca di promuovere un clima di discussione costruttiva tra le diverse generazioni?**

Entrambi i contributi evidenziano l'importanza della diversità all'interno dei team aziendali, sia come fonte di vantaggio competitivo che come possibile strumento per contrastare la Group polarization.

Il dottor Iacobone si concentra sulla necessità di includere individui di diverse fasce d'età e sulla introduzione di un insieme di misure volte a ridurre i conflitti generazionali ed accrescere il valore che deriva dalla diversità di approcci e prospettive: “ *senza che questo si traduca in qualcosa di eccessivamente limitante, al momento della costituzione del team laddove possibile è preferibile, e io perseguo questa strada: poter contare su figure di diverse estrazioni anagrafiche (ma non solo) cercando, semmai, di non scostarsi troppo dalle medie di età della parte di azienda (HQ/...) di riferimento. La diversità di approcci è sempre una ricchezza!*”.

La dottoressa Galli amplia il discorso verso tutte le forme di diversità, in grado di aumentare la capacità del gruppo di generare spunti costruttivi, riconoscendo l'importanza di distinguere tra diverse realtà aziendali e culture organizzative: “*penso che sia vero che il fenomeno della Group polarization aumenti con l'aumentare dell'età dei membri del gruppo. Ritengo che aver team eterogeni per età, genere ... sia sempre un valore da perseguire poiché offre la possibilità di avere spunti costruttivi; la strada però per raggiungere questo obiettivo è ancora lunga; ovviamente occorre fare distinzione fra azienda ed azienda, cultura organizzativa e cultura organizzativa*”.

**Domanda 5: le analisi condotte hanno individuato nell'Insicurezza Psicologica e nelle opinioni personali dei membri del gruppo i fattori in grado di minare l'efficacia dei processi di condivisione delle informazioni all'interno del gruppo. Qual è la sua opinione in merito e in che modo risolverebbe il problema.**

Entrambi, i manager mettono in luce la complessità insita nella costruzione di un ambiente di lavoro scevro, quanto più possibile, dalla condizione di Insicurezza psicologica dei dipendenti, pur evidenziando aspetti differenti.

La risposta della dottoressa Galli è in linea con i risultati della ricerca, delineando una relazione positiva tra la creazione di un clima favorevole all'espressione delle opinioni la condivisione efficace delle informazioni. Viene sottolineato, inoltre, il ruolo cruciale delle figure apicali e della cultura organizzativa: “[...], *quello che certamente posso dire, sulla base della mia esperienza, è che la condivisione delle informazioni all'interno di un gruppo è più efficace tanto più le persone si sentono libere e forti di esprimere le proprie opinioni. Quindi ancora una volta*



*la differenza può essere fatta dalle figure apicali delle organizzazioni e dalla cultura organizzativa presente”.*

Il dottor Iacobone evidenzia l’influenza dei fattori esterni sui processi aziendali e, nello specifico, sul flusso informativo all’interno delle organizzazioni. Pur aspirando a un ideale di ambiente lavorativo privo di interferenze esterne, si riconosce la necessità di affrontare le dinamiche interpersonali cicliche e ricorrenti: *“in un mondo aziendale ideale il contesto di lavoro non è afflitto da dinamiche esterne, ma questo è un pensiero utopico [...] gli aspetti considerati però attengono consuetudini dei rapporti interpersonali tali per cui sono ciclici e ricorrenti e con cui, nuovamente, occorre fare i conti: esplicitando ruoli e attese; favorendo il confronto; intervenendo, da responsabile, per favorire dinamiche propositive e limitare quelle negative”.*

**Domanda 6: quali sono le politiche di gestione del Free riding all'interno del suo contesto lavorativo?**

Entrambi gli intervistati si soffermano sul quadro normativo italiano, particolarmente attento alla protezione dei lavoratori e, alle volte, limitante per i datori di lavoro.

La dottoressa Galli evidenzia come la gestione del Free riding sia complessa e delicata per i responsabili delle risorse umane, soprattutto nella legislatura italiana: *“la gestione dei Free riding è una delle cose più difficili che si può trovare ad affrontare un Direttore del personale e spesso la gestione è molto complessa. Il nostro paese ha una disciplina del lavoro, fortunatamente, molto tutelante per i lavoratori, ma al contempo limitante per i datori di lavoro laddove ci si trovi di fronte a dipendenti che uniscono uno scarso impegno ad una diffusa negligenza professionale”.*

Inoltre, la dottoressa fa riferimento ai premi di produzione: *“mi viene in mente, come esempio ricorrente, il meccanismo dei premi di produzione che viene erogato a tutti i membri di un’area sulla base dei risultati della stessa, a prescindere dalla prestazione dei singoli. In questi casi la propensione alla “denuncia” del free rider è molto più elevata.*

Il dottor Iacobone, dapprima riconosce l’importanza del tema: *“individui non produttivi, inermi o -addirittura- malevoli/dolosi per l’organizzazione sono una minaccia costante per gli ambienti professionali”;* per poi sottolineare come la legislazione italiana del lavoro sia orientata a proteggere i lavoratori, ma ciò può comportare l’inazione nei confronti di dipendenti che, alle volte, non meritano tali tutele: *“per quanto la legislazione italiana del lavoro tenda a*

*privilegiare un atteggiamento estremamente precauzionale e protettivo nei confronti del lavoratore, figlio diretto del momento storico in cui la stessa è stata concepita, paradossalmente, accade di tutelare chi non lo meriterebbe, infestando di inedia e ignavia interi contesti di business, fatti di specialisti capaci.”*

In merito alle misure di contrasto al Free riding, il dottor Iacobone fa riferimento ad un concetto simile al meccanismo di Peer pressure menzionato nella sezione 4.2.2 del presente lavoro: “[...] *invero si può agire da più punti di vista: stimolando al massimo le qualità e la partecipazione di tutti affinché il singolo si trovi in una situazione di disagio tale da, dove presente endemicamente beninteso, far albeggiare eventuali ripensamenti sul proprio contributo o valutare di agire diversamente in futuro”.*

**Domanda 7: secondo lei, la “Peer evaluation”, rappresentata un metodo efficace nel contrastare il Free riding? Quali sono i vantaggi e gli svantaggi, le possibili criticità e in che modo le risolverebbe.**

Il dibattito sull'efficacia della Peer evaluation, suscita interrogativi riguardo la sua efficacia e la democratizzazione dei processi di valutazione delle performance. In merito, il dottor Iacobone si dimostra scettico: *“le valutazioni dei colleghi, già teorizzati in sistemi di performance appraisal, potrebbe rivelarsi pericolose forme di democrazia dal basso e non credo, opinione personale, possano contare sull’ oggettività, astrazione e competenze necessarie nelle valutazioni”.*

La dottoressa Galli sottolinea la complessità della misura in questione, efficace solo in contesti caratterizzati da determinate condizioni: *“la Peer evaluation richiede come presupposto un livello di maturità manageriale nell’organizzazione molto elevato e una elevata apertura al feedback. Certamente, però, è più probabile che un free rider accetti in modo aperto il feedback di un pari piuttosto che quello del capo, soprattutto se ne ravvede l’intento costruttivo e non meramente valutativo”.*

**Domanda 8: i contratti del Capro espiatorio e di Massacro sollevano più di qualche perplessità da un punto di vista etico e pratico. In che modo la propensione al rischio dei dipendenti potrebbe essere conciliata con gli obiettivi organizzativi nella progettazione dei sistemi di incentivazione?**

Il Contratto di massacro e del capro espiatorio vengono visti con sfiducia da parte dei due professionisti: il dottor Iacobone li condanna apertamente definendoli *“ben poco legali ed eticamente discutibili”*. La dottoressa Galli riconosce la logica dei due contratti in questione, pur manifestando dissenso rispetto alla loro finalità: *“[...] ne comprendo la logica pur non condividendone senso e fine... si potrebbe trovare una soluzione (certamente non in Italia) in cui il sistema incentivante paghi molto a fronte del raggiungimento di risultati sfidanti mentre, laddove i risultati siano deludenti, si possa valutare anche una riduzione della parte fissa”*.

# Conclusioni

L'analisi delle teorie e studi legati alle decisioni e performance, individuali e gruppo, ha delineato una prospettiva esaustiva in grado di far trasparire la complessità dei temi in questione, con particolare enfasi sui fenomeni che influenzano il comportamento umano a seconda dei contesti, caratterizzati da una pluralità di fattori, causa di distorsioni e subottimizazioni.

Il primo capitolo ha approfondito i processi decisionali degli individui distinguendo tra il modello razionale e quello della razionalità limitata. Inoltre, è stata approfondita la Teoria delle decisioni in riferimento alle situazioni di certezza e incertezza, oltre che le strategie adottabili in tali contesti. A tal proposito si è reso necessario approfondire la “Prospect theory” nei suoi elementi fondamentali, quali la curva di utilità, le attitudini al rischio e la funzione di ponderazione delle probabilità.

Il secondo capitolo si è focalizzato sulle performance individuali, analizzate sia dal punto di vista del lavoratore (le caratteristiche e motivazioni intrinseche dell'individuo), che dalla prospettiva dell'organizzazione (insieme di incentivi e strumenti in grado di indirizzare i comportamenti). In aggiunta, sono stati illustrati il modello di Locke e il meccanismo dei tornei retributivi, i loro vantaggi e svantaggi.

Il terzo capitolo, invece, ha analizzato gli elementi che caratterizzano un gruppo di persone, quali coesione, ruoli e leadership, per poi fornire un panoramica dei fattori determinanti del processo decisionale di gruppo. Questa sezione ha messo in evidenza alcuni dei fenomeni in grado di indirizzare le decisioni collettive, come l'influenza della maggioranza e della minoranza, la Group polarization, il False Consensus e il Groupthink.

Il quarto capitolo ha analizzato le prestazioni di gruppo, concentrandosi, in particolare, sul fenomeno del Free riding; infine, sono state esaminate alcune delle soluzioni preventive e correttive per affrontare questo problema.

Dopo aver raccolto e razionalizzato buona parte della letteratura di riferimento, è stato possibile condurre una analisi quantitativa e qualitativa, circa alcuni fenomeni specifici.

Alla luce dei risultati ottenuti, la risposta alla domanda su cui poggia l'intero elaborato, ovvero: *“e se il gruppo, inteso come entità il cui scopo è raggiungere un determinato obiettivo, fosse caratterizzato intrinsecamente da effetti distorsivi in grado di minare la sua efficienza ed*

*efficacia in misura almeno pari alle difficoltà che attanagliano la produttività e capacità decisionale individuale?*” è: “dipende”.

Come accade nella quasi totalità dei fenomeni economico sociali e delle *soft science* in generale, i risultati ottenuti non possono prescindere da un insieme di fattori contingenti. Nello specifico, non prendere in considerazione aspetti come le preferenze individuali, i tratti della personalità, l'ambito della decisione, l'età dei membri del gruppo e la longevità dello stesso, non renderebbe giustizia alla multidimensionalità delle attività decisorie, individuale e collettiva, alla pluralità di fattori che determina le performance lavorative dei singoli e del gruppo.

Di conseguenza, la stesura delle ipotesi di ricerca specifiche, è stata guidata dalla necessità di considerare un insieme, quanto più ampio possibile, di fattori in grado di influenzare gli esiti di una decisione, la consecuzione di determinati obiettivi.

Dato l'enorme numero di fenomeni inerenti alle decisioni e performance di gruppo, è stato deciso di restringere l'ambito della ricerca ad alcuni di essi, quali: Groupthink, Group polarization, meccanismi di condivisione delle informazioni, Free riding.

I risultati della ricerca, riferiti ad analisi di natura quantitativa e qualitativa, evidenziano l'importanza e il ruolo ricoperto dalla natura “umana” dei fenomeni indagati.

Le analisi quantitative dimostrano come la probabilità di accadimento del Groupthink, ad esempio, non sembrerebbe essere influenzata dai livelli di coesione all'interno del gruppo; l'argomento della discussione, invece, soprattutto se legato a questioni etiche e morali, giocherebbe un ruolo cruciale, agendo da catalizzatore per il verificarsi di tale fenomeno.

Una possibile spiegazione potrebbe essere rappresentata dalla tendenza degli individui a personalizzare giudizi ed opinioni, particolarmente presente nelle discussioni su questioni morali legate, gioco forza, alla propria identità e il proprio modo di vivere. Questo processo può generare astio e risentimento all'interno del gruppo, portando gli individui a preferire mantenere l'armonia piuttosto che confrontarsi animatamente.

La propensione alla discussione e alla condivisione delle informazioni, al contrario, è strettamente legata alle dimensioni e longevità del gruppo: gruppi più piccoli o formati da più tempo sembrerebbero essere caratterizzati da una maggiore cautela nel discutere argomenti sensibili per paura di danneggiare i legami interpersonali o l'identità collettiva.

Le analisi riferite alla Polarizzazione di gruppo, evidenziano come il numero e la persuasività delle argomentazioni durante il dibattito possano estremizzare le posizioni individuali, soprattutto con l'avanzare dell'età degli individui coinvolti. Questo fenomeno potrebbe

compromettere i benefici legati allo svolgimento dell'attività lavorativa in forma collettiva basata, principalmente, sulla sintesi di una pluralità di prospettive.

Infine, è stata condotta una analisi di tre misure di contrasto al fenomeno del Free riding, due delle quali (Contratto di massacro; Contratto del capro espiatorio) basate sulla rottura del vincolo di bilancio mediante l'introduzione di uno schema retributivo aleatorio in riferimento al livello di sforzo ottimo di ciascun lavoratore.

Sebbene da un punto di vista prettamente teorico le lotterie retributive possano rappresentare uno strumento efficace per indurre i lavoratori ad evitare qualsiasi forma di disimpegno, è doveroso considerare, come evidenziato dalle analisi svolte, che gli individui avversi al rischio disprezzino suddetti schemi di incentivi, sollevando più qualche perplessità circa la praticabilità ed eticità delle misure in questione.

Come anticipato, sono state condotte delle analisi qualitative volte ad accrescere la profondità dell'analisi. Le interviste alla dottoressa Martina Galli (Hr manager presso Patrizia Pepe) e al dottor Marco Iacobone (Hr manager presso Secure Alarm), due esperti nel campo della gestione delle risorse umane, hanno offerto dei punti di vista preziosi sulla complessità dei processi decisionali, sui meccanismi di condivisione delle informazioni, sulla gestione del lavoro in team e degli elementi improduttivi all'interno delle organizzazioni.

Da una parte, i due manager enfatizzano come la comprensione del contesto aziendale e il ruolo dei leader siano degli elementi chiave nella gestione dei fenomeni di Groupthink e Group polarization. La dottoressa Galli ha sottolineato l'importanza di creare un ambiente lavorativo favorevole alla libera espressione delle opinioni, mentre il dottor Iacobone ha evidenziato il ruolo cruciale dei responsabili di progetto nel plasmare le dinamiche organizzative.

Dall'altra, è stato possibile esaminare le sfide legate alla gestione dei dilemmi etici e della "diversità" nei team di lavoro. Entrambi gli intervistati concordano sull'importanza di promuovere un ambiente inclusivo e rispettoso delle diverse prospettive.

In conclusione, le politiche di gestione del Free riding nel contesto lavorativo italiano evidenziano una certa complessità, legata alla legislazione del lavoro, alla cultura organizzativa e alle pratiche di valutazione delle performance. Entrambi gli intervistati hanno sottolineato la come l'ordinamento italiano sia orientato a proteggere i lavoratori, ma possa, talvolta, risultare limitante per i datori di lavoro nell'affrontare comportamenti non produttivi o negligenti.

Per quanto concerne le misure di contrasto al fenomeno in questione, il dottor Iacobone propone un approccio basato sulla stimolazione della partecipazione individuale, raggiunta instillando il

sensu di colpa per il mancato impegno, mentre la dottoressa Galli suggerisce l'utilizzo della Peer evaluation, specialmente in contesti organizzativi maturi e aperti al feedback.

Il Contratto di massacro e del capro espiatorio sono stati criticati da entrambi gli intervistati, sia in termini legali che etici. La dottoressa Galli, piuttosto, propone, in uno scenario ipotetico, una revisione del sistema incentivante che premi il raggiungimento di risultati sfidanti e valuti una riduzione della parte fissa in caso di performance deludenti.

In conclusione, il seguente lavoro risponde, almeno in parte, ad alcune delle questioni riferite alle decisioni e prestazioni collettive; tuttavia, l'economia è una scienza sociale ed in quanto tale offre punti di vista e teorie in contrasto tra loro, lontane dall'assumere le caratteristiche di verità assolute, o quasi, tipiche delle *scienze dure*. Le organizzazioni hanno scelto di strutturare la maggior parte delle mansioni lavorative in forma collettiva; tuttavia, accade spesso che gli aspetti negativi legati a questa modalità di lavoro vengano ignorate.

Il Free riding, in particolare, rappresenta una seria minaccia all'integrità del gruppo, in grado di generare sentimenti di rancore, frustrazione, demotivazione e la più che ovvia riduzione della produttività totale del gruppo. La propensione al rischio dei dipendenti offre una enorme opportunità nella gestione del fenomeno; pertanto, potrebbe essere conciliata con gli obiettivi organizzativi, quindi integrata nella progettazione dei sistemi di incentivazione nel rispetto di determinati standard etici.

La comprensione dei processi decisionali è ben lontana dalla completezza, che, probabilmente, non sarà mai raggiunta; il suddetto elaborato offre una panoramica delle interazioni tra gli elementi che interessano le decisioni e l'esecuzione delle mansioni lavorative, individuali e di gruppo, offrendo una base di partenza per migliorare la qualità delle scelte e le performance dei lavoratori dipendenti, quindi, quelle dell'azienda in toto. Inoltre, studi come questo, tentano di assolvere ad uno dei compiti e responsabilità della nostra specie, quale approfondire, quanto più possibile, la comprensione della modalità con cui abbiamo deciso di organizzare la nostra esistenza: la vita in società.

# Bibliografia

- Schmitt , & Borman. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. . *Personnel Selection in Organizations.* , 71–98.
- Aggarwal , & O'Brien. (2008). Social loafing on group projects: Structural antecedents and effect on student satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 255-264.
- Ahmed. (2011). Innovative management: Context, strategies, systems, and processes. *Prantice Hall*.
- Alagaraja. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 117-143.
- Alchian, & Demsetz. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 777-795.
- Allen. ( 2008). Using routinely collected data to augment the management of health and productivity loss. *J Occup Environ Med*, 615–632.
- Allport. (1922). The Group Fallacy in Relation to Social Science. *American Journal of Sociology*.
- Allport. (1962). The general and the unique in psychological science. *Journal of Personality*, 405-422.
- Alnuaimi, Omar, Robert, Lionel, Maruping, & Likoeb. (2010). Team Size, Dispersion, and Social loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *J. of Management Information Systems*, 203-230.
- AMOS TVERSKY , & DANIEL KAHNEMAN. (1973). Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. *COGNITIVE PSYCHOLOGY*, 207-232.
- Anderson. (1975). Combined effects of interpersonal attraction and goal-path clarity on the cohesiveness of task oriented groups. *ournal of Personality and Social Psychology*, 68-75.
- Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg. (2000). Manufacturing advantage: Why highperformance work systems pay off. *ILR Press*.
- Aristotele. (400 a.c.). "*Politica*" (*Πολιτικά*). Atene.



- Aronson, & Mills. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 177-181.
- Arvey, & Mussio. (1973). A test of expectancy theory in a field setting using female clerical employees. *J Vocat Behav*, 421–432.
- Asch. (1952). Social psychology. *Prentice-Hall*,.
- Asch. (1956). Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 1-70.
- Ascough, Maier, Ravalico, & Strudley. (2008). Future research challenges for incorporation of uncertainty in environmental and ecological decision-making. *Ecological Modelling*, 383-399.
- Bacon, Stewart, & Silver. (1999). Lessons from the best and worst student team experiences: How a teacher can make the difference. *Journal of Management Education*, 467-488.
- Bailey. (1993). Performance vs. Preference. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 282-286.
- Bal, & De Lange. (2015). From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement and Perceived Job Performance across the Lifespan: A Multisample Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 126-154.
- Bales. (1950). Interaction process analysis; a method for the study of small groups. *Addison-Wesley*.
- Bass. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-32.
- Bazerman, & Moore. (2012). Judgment in managerial decision making (chapter 1).
- Berkowitz. (1954). Group standards, cohesiveness, and productivity. *Human Relations*, 509-519.
- Blau. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*. 192-206.
- Bluhm. (2009). Adaptive Consequences of Social loafing. *Academy of Management Proceedings*.
- Borman, & Brush. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Hum Perform.* , 1-21.

- Boselie , Dietz, & Boon. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance.
- Bottom, W. (1990). Review of Tough Decisions: Tactics for Improving Managerial Decision Making. *The Academy of Management Review* 15,, 715-717.
- Bowen, & Ostroff. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HR system. *Academy of Management Review*.
- Boxall, & Purcell. (2003). Strategy and human resource management. *Palgrave Macmillan*.
- Boxall, & Steeneveld. (1999). Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies,. *Journal of Management Studies, Wiley Blackwell*, 443-463.
- Brooks, & Ammons. (2003). Free riding in group projects and the effects of timing, frequency, and specificity of criteria in peer assessments. *The Journal of Education for Business*, 268-272.
- Buchanan, Leigh, & O'Connell. (2006). “A brief history of decision making.” *Harvard business review* 84 1 (2006): 32-41, 132 . *Harvard business review* 84 1 , 32-41.
- Burnstein, & Vinokur. (1977). Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization. *Journal of Experimental Social Psychology*,, 315-332.
- Burton , Pransky , Conti , Chen, & Edington. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *J Occup Environ Med.*, 38–45.
- Butler, & Winnie. (1995). Feedback and Self-Regulated Learning: A Theoretical Synthesis. *Review of Educational Research*, 245-281.
- Campbell. (1986). Similarity and Uniqueness: the effects of attribute type, relevance, and individual differences in self-esteem and depression. *Journal of Personality and Social Psychology*,, 281-294.
- Campbell. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: Dunnette MD, Hough LM, eds. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. *Consulting Psychologists Press*, 687-732.
- Campbell, McHenry, & Wise. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Pers Psychol.*, 313-333.

- Carmichael. (1988). Incentives in Academics: Why Is There Tenure? *Journal of Political Economy*, 453-472.
- Carter, & Nixon. (1949). Ability, perceptual, personality, and interest factors associated with different criteria of leadership. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 377-388.
- Casman, Fischhoff, Palmgren, Small, & Wu. (1990). Integrated Assessment of Cryptosporidium risk.
- Charbonnier, Huguet, Brauer, & Monteil. (1998). Social loafing and self-beliefs: People's collective effort depends on the extent to which they distinguish themselves as better than others. *Social Behavior and Personality: An International Journal*.
- Chen, & Lawson. (1996). Groupthink: Deciding with the leader and the devil. *Psychological Record*, 581-591.
- Cheng, & Warren. (2000). Making a difference: Using peers to assess individual students' contributions to a group project. *Teaching in Higher Education*, 243-255.
- Cohen, Michael , March, & Olsen. (1972). A Garbage Can Model of Organizational . *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Cole. (1991). Change in self-perceived compe-tence as a function of peer and teacher evaluation. *Developmental Psychology*, 682-688.
- Cooperrider, & Pasmore. (1991). The Organization Dimension of Global Change. *Human Relations*, 763-787.
- Davis. (1973). Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. *Psychological Review*, 97-125.
- Davis. (1996). Group decision making and quantitative judgments: a consensus model. *Understanding Group Behavior: Consensual Action by Small Groups*, 35-59.
- Deutsch, & Gerard. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*,, 629-636.
- Diener. (1979). Deindividuation, self-awareness, and disinhibition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1160-1171.
- Diener, Lusk, DeFour, & Flax. (1980). Diener, E., Lusk, R., DeFour, D., & Flax, Deindividuation: Effects of group size, density, number of observers, and group member

- similarity on self-consciousness and disinhibited behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Eder, & Eisenberger. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 55-68.
- Edwards. (1955). The theory of decision making. *PSYCHOLOGICAL BULLETIN*, 380-417.
- Ehrgott. (2011). Trends in multiple criteria decision analysis. *Springer*.
- Einhorn,, Hillel , & Hogarth. (1981). Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice. *Journal of Accounting Research*, 1-31.
- Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Eisenführ, Weber, & Langer. (2010). *Rational Decision Making*. Springer Berlin.
- Ekeh Peter Palmer. (1974). Social exchange theory: the two traditions. *Heinemann Educational*.
- Engelbrecht , & Fischer. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Hum Relat.*, 387–404.
- Escorpizo. (2008). Understanding work productivity and its application to work-related musculoskeletal disorders. *Int J Indust Ergon.*, 291–297.
- Farndale, & Paauwe. (2007). Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 355-375.
- Ferrante, Green, & Forster. (2006). Getting More out of Team Projects: Incentivizing Leadership to Enhance Performance. *Journal of Management Education*, 788-797.
- Festinger. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 271-282.
- Festinger. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Festinger, Schachter, & Back. (1950). Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing. *Harper*.
- Fey, Yakushev, Sergey , Park, Hyeon, Bjorkman, & Ingmar. (2009). Opening the Black Box of the Relationship between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of Mne Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*.

- Fleishman, & Hunt. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure. Current Developments in the Study of Leadership. *Southern Illinois University Press*, 13-26.
- Gächter, Simon, & Thöni. (2005). Social Learning and Voluntary Cooperation Among Like-Minded People. *Journal of the European Economic Association*, 303-314.
- Garvey, & Drago. (1996). Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence. *University of Wisconsin - Milwaukee, Working papers*.
- Gaynor, & Pauly. (1990). Compensation and Productive Efficiency in Partnerships: Evidence from Medical Groups Practice. *Journal of Political Economy*, 544-573.
- George. (1995). Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service. *Journal of Applied Social Psychology*, 778-794.
- Gilson, & Mnookin. (1985). Sharing Among the Human Capitalists: An Economic Inquiry into the Corporate Law Firm and How Partners Split Profits. *Stan L*.
- Grant. (2011). Contemporary strategy analysis . *Wiley*.
- Green, & Stokey. (1983). A Comparison of Tournaments and Contracts. *Journal of Political Economy*, 349-364.
- Guzzo, & Dickson. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 307-338.
- Hall, & Buzzwell. (2012). The problem of free-riding in group projects: Looking beyond Social loafing as reason for non-contribution. *Active Learning in Higher Education*, 37-49.
- Harkins, & Petty. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1214-1229.
- Harkins, & Szymanski. (1988). Social loafing and self-evaluation with an objective standard. *Journal of Experimental Social Psychology*, 354-365.
- Hastie. (2010). Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making. *Sage*.
- Hicks. (2005). Problem solving and decision making: Hard, soft, and creative approaches. *Cengage Learning*.
- Hogg. (1992). The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity. . *New York University Press*.

- Holmstrom. (1982). Moral Hazard in Teams. *The Bell Journal of Economics*, 324-340.
- Hung, Chi, & Lu. (2009). Exploring the Relationships between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive. *Journal of Business and Psychology*, 257-270.
- Ichniowski, Casey, Prennushi, Giovanna, Kathryn, & Shaw. (1997). The Effects of Human Resource Management: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*. *American Economic Review*.
- Ingham, Levinger, Graves, & Peckham. (1974). The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 371-384.
- Jackson, & Harkins. (1985). Equity in effort: An explanation of the Social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1199-1206.
- Jackson, & Williams. (1985). Social loafing on Difficult Tasks: Working Collectively Can Improve Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 937-942.
- Jackson, Susan & Schuler, & Randall & Jiang, Kaifeng. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*.
- Jaffe, & Yinon. (1979). Retaliatory aggression in individuals and groups. *European Journal of Social Psychology*, 177-186.
- Janis. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, & Mann. (1997). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free Press.
- Jeffrey A. Weber. (1997). *Certainty and Uncertainty in Decision making, a conceptualization*. Robert T. Golembiski, Jack Rabin.
- Jiambalvo. (1979). Performance evaluation and directed job effort: model development and analysis in a CPA firm setting. *J Account Res.* , 436.
- Juliusson, Karlsson, & Tommy G. (2005). Weighing the past and the future in decision making. *EUROPEAN JOURNAL OF COGNITIVE PSYCHOLOGY*, 561-575.
- Kahneman, & Tversky. (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases".

- Kahneman, & Tversky. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 263-291.
- Kahneman, & Tversky. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 297-323.
- Kameda, & Hastie. (1999). Social sharedness and adaptation: adaptive group decision heuristics. *Subj. Probabil., Util., Decis.-Mak. Conf.*
- Kameda, Takezawa, & Tindale. (2002). Social sharing and risk reduction: exploring a computational algorithm for the psychology of windfall gains. *Evol. Hum. Behav.*, 11-33.
- Karau, & Williams. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 681-706.
- Kepner, & Tregoe. (2005). The new rational manager.
- Kerr. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 819-828.
- Klehe, & Anderson. (2007). The Moderating Influence of Personality and Culture on Social loafing in Typical versus Maximum Performance Situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 250-262.
- Kleindorfer, Howard, Kunreuther, & Schoemaker. (1993). Decision sciences: An integrative perspective. *Cambridge University Press*, 470.
- Knies, & Leisink. (2014). Linking people management and extra-role behaviour. *Human Resource Management Journal*, 57-76.
- Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet, , & van der Beek. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. *Journal of occupational and environmental medicine*.
- Koopmans, Linda & Bernaards, Claire & Hildebrandt,, Vincent & Schaufeli, Wilmar & De Vet, Henrica & van der Beek, & Allard. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of occupational and environmental medicine*.
- Lamm. (1988). A review of our research on group polarization: eleven experiments on the effects of group discussion on risk acceptance, probability estimation and negotiation positions. *Psychological Reports*, 807-813.

- Latanè. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 343-356.
- Latané, Williams, & Harkins. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of Social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 822-832.
- Lazear, & Rosen. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 841-864.
- Le Bon. (1895). *Psicologia delle folle*.
- Leibowitz, & Tollison. (1980). FREE RIDING, SHIRKING, AND TEAM PRODUCTION IN LEGAL PARTNERSHIPS. *Economic Inquiry*, 380-394.
- Lepak, & Snell. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 517-543.
- Levine, & Moreland. (1984). Group Socialization: Theory and Research. *European Review of Social Psychology*, 305-336.
- Levine, & Moreland. (1994). Group socialization: Theory and research. *European review of social psychology*, 305-336.
- Levy. (1992). An Introduction to Prospect Theory. *Political Psychology*, 171-186.
- Lewin. (1948). Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics. *Harper*.
- Lewin. (1952). Field Theory in Social Science. *Harper & Row*.
- Liden, Wayne, Jaworski, & Bennet. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 285-304.
- Lindblom. (1993). The science of muddling through.
- Lippit, & White. (1943). The "social climate" of children's groups. *Child behavior and development: A course of representative studies*, 485-508.
- Locke. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 157-189.
- Lowenstein, & Prelec. (1991). Decision Making Over Time and Under Uncertainty: A Common Approach. *Management Science*. 37, 770-786.



- Lunenburg. (2010). The decision-making process. *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*.
- Malcomson. (1984). Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets. *Journal of Political Economy, University of Chicago Press*, 486-507.
- Markowitz. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance* 7, 77-91.
- Marks, & Miller. (1987). Ten years of research on the false-consensus effect: An empirical and theoretical review. *Psychological Bulletin*, 72-90.
- Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 273-283.
- McDougal. (1920). The group mind: a sketch of the principles of collective psychology with some attempt to apply them to the interpretation of national life and character. *Putman*.
- Mead. (1934). Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist. *University of Chicago Press*.
- Mendel. (2011). Perceptual computing: Aiding people in making subjective judgments. *Wiley*.
- Milgram. (1964). Group pressure and action against a person. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 137-143.
- Milgram. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations. Human Relations*, 57-76.
- Monteil , & Huguet. (1999). Social context and cognitive performance: Towards a social psychology of cognition. *Psychology Press/Taylor & Francis*.
- Moreland. (1985). Social categorization and the assimilation of "new" group members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1190.
- Moscovici, & Lage. (1976). Studies in social influence III: Majority versus minority influence in a group. *Eur. J. Soc. Psychol*, 149-174.
- Moustakes. (1990). Heuristic research: Design, methodology, and application. . *Sage*.
- Muller, & Copper. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 210-227.
- Murphy. (1989). Dimensions of job performance. *Dillon RF, Pellegrino: Testing: Theoretical and Applied Perspectives.*, 218–247.

- Narayanan. (2005). Finance for strategic decision making: What non-financial managers need to know. *Wiley*.
- Ones, & Viswesvaran. (2000). Perspectives on models of job performance. *Int J Select Assessm.*, 216–226.
- Organ. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. . *Lexington Books*.
- Orne. (1962). On the Social Psychology of the Psychology Experiment: With Particular Reference to Demand Characteristics and Their Implications. *American Psychologist*, 776-783.
- Paauwe, & Boselie. (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 56-70.
- Perlmutter, & De Montmollin. (1952). Group learning of nonsense syllables. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Peter, & Hull. (1969). *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. Harperbusiness.
- Petty, Harkins, Williams, & Latane. (1977). The Effects of Group Size on Cognitive Effort and Evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 579-582.
- Platone. (380 a.C.). *La Repubblica*. Atene.
- Prelec, & Drazen. (1998). The Probability Weighting Function. *Econometrica*, 497-527.
- Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart. (2003). Understanding the people and performance link: Unlocking the black box. *London CIPD*.
- Raiden, Dainty, & Neale. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction Management and Economics*, 883-895.
- Rasmussen. (1987). Moral Hazard in Risk-Averse Teams . *The RAND Journal of Economics*, 428-433.
- Reicher. (1984). Social influence in the crowd: Attitudinal and behavioural effects of deindividuation in conditions of high and low group salience. *British Journal of Social Psychology*, 341-350.
- Ringelmann. (1913). Recherches sur les moteurs animes: Travail de rhomme.

- Ross, Greene, & House. (1977). The 'false consensus effect': an egocentric bias in social perception and attribution process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 279-301.
- Rotundo, & Sackett. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a polycy capturing approach. *J Appl Psychol*. 2002;87:66–80. *J. Appl Psychol*, 66–80.
- Sanna. (1992). Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and Social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 774-786.
- Savage. (1954). The foundations of statistics. *John Wiley & Sons*.
- Schachter. (1951). Deviation, rejection, and communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 190-207.
- Schnake. (1991). Equity in effort: The "sucker effect" in co-acting groups. *Journal of Management*, 41-55.
- Schoenfeld. (2011). How we think: A theory of goal-oriented decision making and its educational applications. *Routledge*.
- Schultz , & Bridges. (n.d.). Decision Making Under Uncertainty. *Army Engineer Research and Development Center*,.
- Schultz, Kenneth, Mitchell, & Brian K. H. (2010). Decision Making Under Uncertainty. *Engineer Research and Development Center*.
- Shaw. (1932). A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *The American Journal of Psychology*, 491-504.
- Sherif. (1936). *The psychology of social norms*. Harper.
- Sherif. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: the robbers cave experiment*. University Book Exchange, Norman.
- Sherif. (1966). Group conflict and co-operation: Their social psychology. *Journal of Psychology*, 55-63.
- Sherif, M., & Sherif, C. (1969). *Social Psychology*. Harper & Raw.
- Sherman , Presson, Chassin, Corty, & Olshavsky. (1983). The false consensus eVect in estimates of smoking prevalence: underlying mechanisms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 197-207.

- Sherman, Presson, & Chassin. (1984). Mechanisms underlying the false consensus effect: The special role of threats to the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 127-138.
- Simon. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice." (1955): 99–118. . *The Quarterly Journal of Economics*.
- Simon. (1982). Models of bounded rationality. *MIT Press*.
- Simon. (1997). Models of bounded rationality: Empirically grounded economic . *MIT Press*.
- Simon. (2009). Economics, bounded rationality, and the cognitive revolution. *Edgar Elgar Publishing*.
- Slater. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociological Review*. *American Sociological Review*, 300-310.
- Spence. (1973). Job Market Signaling.”. *The Quarterly Journal of Economics*, 355-374.
- Stark, Shaw, & Duffy. (2007). Preference for group work, winning orientation, and Social loafing behavior in groups. *Group & Organization Management*, 699-723.
- Steiner. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: NY: Academic Press.
- Stoner. (1961). A comparison of individual and group decisions involving risk.
- Szymanski, & Harkins. (1987). Social loafing and Self-Evaluation With a Social Standard. *Journal of Personalaty and Social Psychology*, 891-897.
- Taifel, Vaughan, Graham, & Wil. (1981). Bias in Reward Allocation in an Intergroup and an Interpersonal Context. *Social Psychology Quarterly*, 37-42.
- Tajfel. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Taylor, Donald, Berry, & Clifford. (1958). DOES GROUP PARTICIPATION WHEN USING BRAINSTORMING FACILITATE OR INHIBIT CREATIVE THINKING. *Administrative Science Quarterly*, 23-47.
- Tett, Guterman , Bleier , & Murphy. (2000). Development and content validation of a ”hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Hum Perform*, 205-251.
- Tolbert, & Hall. (1991). *Organizations: Structure, Processes, and Outcomes 9th Edition*. Taylor & Francis.

- Topping. (1998). Peer assessment between students in colleges and universities. *Review of Educational Research*, 249-276.
- Towler. (2010). Rational decision making: An introduction. *Wiley*.
- Triplet. (1898). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *The American Journal of Psychology*, 507-533.
- Tucidide. (450 a.C.). *La Guerra del Peloponneso*. Atene.
- Turner. (1982). Toward a cognitive definition of the group. *Cambridge University Press*.
- Turner. (1991). *Social influence*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Turner, Hogg, & Smith. (1984). Failure and defeat as determinants of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, 97-111.
- Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. *Basil Blackwell*.
- Van der Pligt. (1984). Attributions, false consensus and valence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57-68.
- Viswesvaran. (2002). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol 1: Personnel Psychology*.
- von Winterfeldt, & Edwards. (1982). Costs and payoffs in perceptual research. *Psychological Bulletin*, 609-622.
- Von-Neumann, & Morgenstern. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. *Princeton University Press*.
- Wallach, Kogan, & Bem. (1962). Group influence on individual risk taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 75-86.
- Watson. (1973). Investigation into deindividuation using a cross-cultural survey technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 342-345.
- Weber. (n.d.). Certainty and Uncertainty in Decision making, a conceptualization.
- Weber, & Chapman. (2005). Playing for peanuts: Why is risk seeking more common for low-stakes gambles? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 31-46.

- Wheterell. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Sage Publications.
- Williams, Harkins, & Latane. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 303-311.
- Zaccaro. (1984). Social loafing: The role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 99-106.
- Zajonc. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 151-175.
- Zander, Stotland, & Wolfe. (1960). Unity of group, identification with group, and self-esteem of members. *Journal of Personality*, 463-478.
- Zimbardo. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. *Nebraska Symposium on Motivation*, 237-307.
- Zopounidis. (2011). *Handbook of multicriteria analysis*. Springer.
- Zopounidis. (2011). *Multiple criteria decision aiding*. Nova Science Publishers.