

# **Gli effetti della coesione sui processi decisionali di gruppo <sup>1</sup>**

**Massimo Magni  
Giuseppe Delmestri**

Università Commerciale Luigi Bocconi  
Viale Isonzo 23, 20135 Milano  
Tel. +39.02.5836.2662  
Fax. +39.02.5836.2634

e-mail: [emme.magni@uni-bocconi.it](mailto:emme.magni@uni-bocconi.it)  
e-mail: [giuseppe.delmestri@uni-bocconi.it](mailto:giuseppe.delmestri@uni-bocconi.it)

---

<sup>1</sup> Pur essendo il lavoro frutto di stretta collaborazione fra gli autori che ne condividono le ipotesi e i risultati, Introduzione e Conclusioni sono da attribuire a Giuseppe Delmestri, mentre gli altri paragrafi a Massimo Magni.

## 1. INTRODUZIONE

La *team based organization* e i *team* autonomi sono le pratica organizzative attualmente più di moda negli economie occidentali avanzate, tanto che secondo Gibson e Tesone (2001) esse hanno raggiunto negli USA lo stadio di *wild acceptance*. Il 68 per cento delle aziende Fortune 1000 negli Stati Uniti applicavano forme di SMWT già nel 1993 (Cohen and Bailey, 1997). Nell'industria del Baden-Württemberg ca. 60 per cento degli operai lavora in questo tipo di organizzazione (Mitteilungen für den Maschinenbau, 1998).

Lo sviluppo dell'approccio *team-based* è da considerarsi come un risultato della teoria sociotecnica, la quale cerca di ottimizzare l'equilibrio tra aspetti sociali e tecnici dell'attività lavorativa. La spinta razionale che tende a far preferire i gruppi all'individuo si basa sull'assunto che un gruppo può allocare in modo più efficace le proprie risorse quando e dove richiesto. Ciò non significa necessariamente che i gruppi, anche se di moda, siano in assoluto il miglior meccanismo di coordinamento, può accadere infatti che i membri di un gruppo convergano verso un comune modo di pensare che influenza negativamente le capacità del gruppo di prendere decisioni efficaci. Janis (1972) definisce questa patologia *groupthink*. Il tema centrale del lavoro di Janis si basa sul fatto che, quando un gruppo è altamente o scarsamente coeso, la presenza di determinate precondizioni aumenta la probabilità che il gruppo presenti sintomi riconducibili al fenomeno del *groupthink*. Questi sintomi portano a carenze osservabili durante il processo decisionale di gruppo e hanno come risultato una bassa qualità delle decisioni prese dal gruppo stesso.

Ricerche svolte in questo ambito hanno condotto a risultati che gettano forti dubbi sul valore che le relazioni forti e la coesione, intesa come il grado di attrazione che lega uno all'altro i membri di un gruppo (Shaw, 1981), possono avere per supportare organizzazioni innovative ed efficienti.

Partendo dal presupposto che la coesione possa quindi essere considerata come un fattore avente un'influenza negativa sui processi decisionali di gruppo abbiamo voluto indagare ulteriormente il fenomeno, formulando delle ipotesi che considerino la coesione non come un *tout court* ma come una variabile multidimensionale cioè scindibile in coesione interpersonale e coesione basata sul compito. Ciò ci ha portato a esaminare l'effetto che la coesione interpersonale (una forma di coesione "forte" di natura normativa, legata a valori ed emozioni) e la coesione basata sul compito (una forma di coesione più "debole" di natura

cognitiva) hanno sulla *performance* in gruppi reali in una situazione sperimentale. La *performance* di gruppo è stata considerata nella nostra ricerca come una *proxy* dell'efficacia dei processi decisionali del gruppo stesso. Dato che l'interdipendenza e la complessità del compito influiscono sulla relazione esistente tra le caratteristiche del gruppo e la *performance* (Van Der Vegt-Emans- Van De Vliert, 2000) abbiamo misurato la *performance* relativamente ad un compito complesso, intellettuale e non additivo, che richiedeva cioè l'integrazione dei contributi di tutti i partecipanti e non la semplice sommatoria dei contributi di ciascuno.

Nei prossimi paragrafi presentiamo una sintesi dei risultati presenti nella letteratura internazionale sul tema della coesione, i dettagli del metodo sperimentale adottato e i risultati del nostro studio, che evidenziano la debolezza dei legami forti fondati su una coesione di natura emotiva rispetto a quelli più freddi fondati su di un tipo di coesione più razionale basata sul compito.

## **2. TEORIA: COESIONE INTERPERSONALE, COESIONE BASATA SUL COMPITO E PERFORMANCE**

La coesione può essere considerata come un fattore determinante della *performance* di gruppo (Evans & Dion, 1991; Gully, Devine, & Whitney, 1995; Mullen & Cooper, 1994). Festinger (1950) ha considerato la coesione come la risultante di tutte le forze che agiscono sull'individuo per farlo rimanere all'interno di un gruppo. Gli individui però partecipano all'attività di gruppo in base alla volontà di soddisfare determinate finalità che influiscono sulla tipologia di forze che agiscono sugli individui stessi. La coesione può essere quindi considerata una variabile multidimensionale, in funzione del fattore dominante che spinge gli individui a rimanere all'interno del gruppo (Gross & Martin, 1952; Hackman, 1975).

Gross e Martin (1952) distinguono due tipi di coesione in base alle forze che agiscono sull'individuo per farlo rimanere all'interno del gruppo:

1. Coesione basata sull'attrazione interpersonale tra i membri del gruppo. L'appartenenza al gruppo si basa sul fatto che questo legame tra i membri rappresenta esso stesso l'obiettivo del gruppo, e quindi possiede un valore proprio indipendente dall'attività che viene svolta, dal prestigio o dallo status del gruppo. In altri termini, la coesione interpersonale è la manifestazione di relazioni amicali tra individui, identificabili in un continuum di simpatie e antipatie che nascono spontaneamente (Coesione interpersonale).

2. Coesione basata sul potenziale del gruppo di essere mediatore per il raggiungimento di interessi personali materiali che non potrebbero essere ottenuti dal singolo, oppure basata sulla condivisione e l'impegno verso le attività di gruppo (Coesione basata sul compito).

L'evidenza empirica ha supportato l'ipotesi di multidimensionalità della coesione, evidenziando le circostanze in cui differenti forme di coesione possono produrre effetti diversi. Ad esempio Zaccaro e Lowe (1988) hanno scoperto che in situazioni in cui la *performance* di gruppo è determinata dalla somma dei contributi individuali (compito additivo), un elevato livello di coesione basata sul compito favorisce risultati di gruppo migliori; mentre, nello stesso contesto, la coesione interpersonale provoca inefficienze del processo decisionale che influenzano negativamente la *performance*. L'esperimento condotto dai due ricercatori prevedeva che i soggetti costruissero delle "tende lunari" in carta seguendo una sequenza predefinita di istruzioni per piegare i fogli fino a giungere al prodotto finito. La *performance* del gruppo era costituita dalla somma di tende lunari completate dai membri del gruppo stesso.

In uno studio successivo, Zaccaro e McCoy (1988) hanno studiato gli effetti dei due differenti tipi di coesione sulla *performance* di gruppo in una situazione di compito non additivo. In questo caso ai soggetti veniva chiesto di risolvere un problema chiamato "sopravvivenza sub-artica". Ai soggetti è stato chiesto di immaginarsi in una situazione di emergenza al polo. Il loro compito era definire una strategia di sopravvivenza avendo a disposizione un numero limitato di oggetti. L'obiettivo era di ordinare questi oggetti in base alla loro importanza per la sopravvivenza del gruppo. La *performance* del gruppo è stata misurata in base alla corrispondenza della lista stilata da ciascun gruppo con l'ordine definito da un gruppo di esperti di sopravvivenza. In questo caso il compito affidato al gruppo era di tipo non additivo poiché non era possibile misurare l'apporto di ciascun individuo alla *performance* di gruppo. In altre parole, la *performance* di gruppo non era determinata dalla somma delle *performance* individuali.

Dall'esperimento condotto è emersa la necessità che il gruppo presenti elevati livelli sia di coesione interpersonale sia di coesione basata sul compito per poter completare un lavoro che preveda interazione tra i membri. Inoltre, è stato riscontrato che sia i gruppi aventi un elevato livello di coesione interpersonale e un basso livello di coesione basata sul compito, sia quelli aventi un basso livello di coesione interpersonale e un elevato livello di coesione basata sul compito non ottengono risultati migliori rispetto ai gruppi con un basso livello di entrambi i tipi di coesione. Zaccaro e colleghi, nel corso dell'esperimento hanno anche osservato

che il processo decisionale relativo ai gruppi coesi a livello interpersonale si fondava su un maggiore scambio di informazioni rispetto al processo che coinvolgeva i gruppi coesi sul compito. Il nostro studio si ispira agli esperimenti condotti da Zaccaro e colleghi, i quali hanno riscontrato che in situazioni di coesione interpersonale, la *performance* è negativamente influenzata dal rapporto interattivo tra i membri del gruppo e che i membri appartenenti a gruppi coesi interpersonalmente scambiano un maggior numero di informazioni rispetto agli altri gruppi.

La finalità di questa ricerca è di verificare gli effetti sulla *performance* dei due tipi di coesione in un contesto in cui l'obiettivo del gruppo è la risoluzione di problemi relativamente complessi e non additivi che richiedono un impegno intellettuale. Ciò significa che il processo decisionale deve essere efficiente e che lo scambio informativo sia gestito nel miglior modo possibile al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati al gruppo.

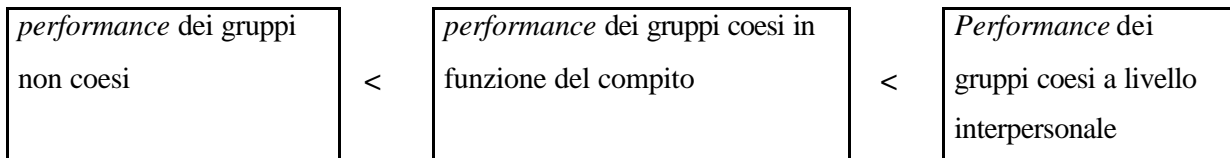
Abbiamo creato gruppi reali (*self-selected*) intervenendo minimamente nella manipolazione delle variabili. I gruppi erano già presenti nella vita quotidiana, i legami (positivi e negativi) tra i membri esistevano già; l'unico nostro intervento è stato quello di sottoporre un questionario al fine di identificare questi gruppi durante l'esperimento senza esercitare alcuna influenza psicologica sui soggetti.

Naturalmente, la diversità del contesto sperimentale adottato, ha portato anche alla formulazione di ipotesi differenti rispetto a quelle di Zaccaro e colleghi. Prima ipotesi: i gruppi coesi a livello interpersonale dovrebbero evidenziare una *performance* maggiore rispetto agli altri due tipi di gruppi considerati. Il presupposto su cui si fonda questa ipotesi si ispira a quanto espresso da Janis (1983) e precedentemente accennato. I gruppi caratterizzati da un alto livello di coesione o non coesi hanno una maggiore probabilità di essere soggetti a processi decisionali inefficienti e conseguentemente bassi livelli di *performance*. Da ciò conseguirebbe che tutte le tipologie di gruppo considerate nel nostro esperimento dovrebbero ottenere bassi livelli di *performance*. Però, dato che i gruppi caratterizzati da coesione interpersonale scambiano un maggiore numero di informazioni, dovrebbero ottenere *performance* migliori rispetto alle altre due tipologie di gruppo, in una situazione in cui il dialogo e la comunicazione tra individui risultano fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi.

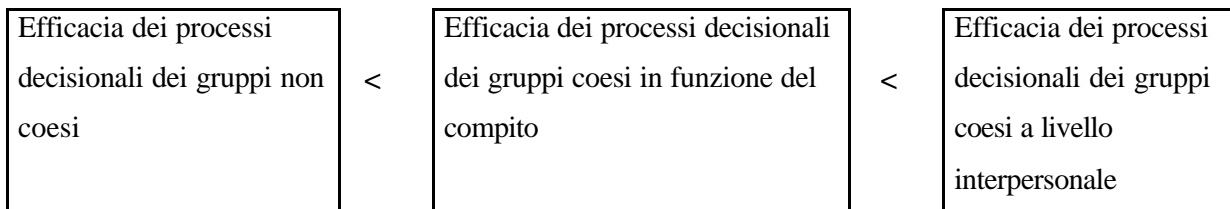
La seconda ipotesi, considerata un corollario alla prima, prevede che, sia i gruppi coesi a livello interpersonale, sia quelli coesi in funzione del compito manifestino una *performance* maggiore rispetto ai

gruppi non coesi. Questa affermazione si basa sul presupposto che i gruppi coesi in base al compito riescano comunque a gestire in modo migliore i processi decisionali rispetto a gruppi i cui membri non hanno nessun tipo di affinità reciproca.

L'ordine dei gruppi in base alla *performance* attesa dalle ipotesi, potrebbe essere così schematizzato:



Avendo considerato la *performance* una *proxy* dell'efficienza del processo decisionale, si può dedurre che:



### 3. METODO DI CONDUZIONE DELL'ESPERIMENTO

I soggetti coinvolti in questo esperimento sono stati degli studenti iscritti agli ultimi due anni di liceo, ai quali è stato riferito che lo studio in oggetto avrebbe riguardato la *performance* dei gruppi di lavoro. La scelta di studenti per lo svolgimento dell'esperimento è stata effettuata alla luce di due motivi sostanziali che legano questo studio a precedenti ricerche aventi come oggetto la coesione. In primo luogo, l'utilizzo di studenti per esperimenti di questo genere è stato già testato e validato dalla comunità scientifica. In secondo luogo era necessario minimizzare gli elementi differenziali tra gli studi precedenti e la presente ricerca. Questo ultimo elemento garantisce la confrontabilità dei risultati ottenuti con quelli rilevati nelle ricerche condotte precedentemente e relative alla medesima tematica.

L'esperimento si è svolto in due fasi con finalità differenti:

1. porre le basi per la creazione dei gruppi;
2. misurare la *performance* dei gruppi e testare l'attendibilità della manipolazione delle variabili.

### 3.1 Fase 1

Durante la prima fase, agli studenti è stato consegnato un questionario costituito da tre quesiti.

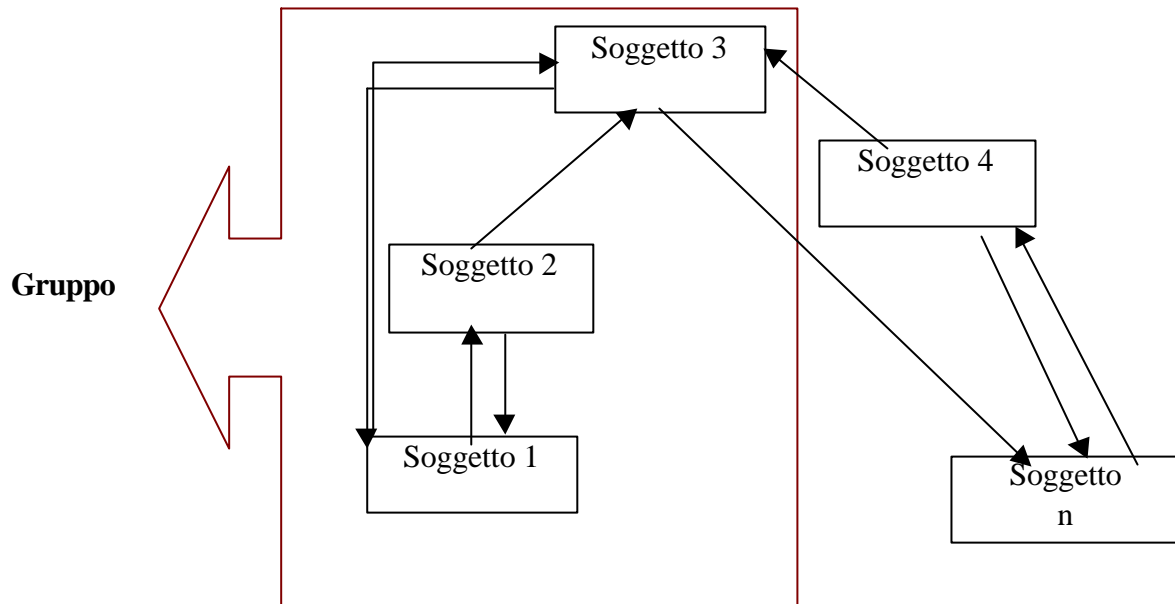
La struttura del questionario è molto simile a quella adottata da Tziner e Vardi (1982) per creare degli equipaggi *self-selected* per carri armati. Le domande del questionario avevano la finalità di isolare le tre variabili prese in considerazione dallo studio, in modo da poter creare gruppi con medio-alta coesione interpersonale, con medio alta coesione basata sul compito e, infine, gruppi non coesi.

- Prima domanda (coesione interpersonale): *indica tre dei tuoi compagni di classe con cui preferiresti trascorrere una vacanza.* Questo quesito è stato concepito in modo da far emergere i legami interpersonali di ciascun individuo e gli eventuali legami reciproci tra soggetti. Agli studenti è stato chiesto di indicare negli appositi spazi i nomi di tre compagni con cui avrebbero preferito trascorrere una vacanza. Inoltre, è stata data loro una breve spiegazione sulla finalità della domanda, poiché il quesito sottintendeva, attraverso l'immagine della vacanza, che ogni soggetto indicasse i compagni con cui esisteva un maggiore feeling a livello personale. L'idea di vacanza e di tempo libero creano un legame immediatamente associabile al concetto di simpatia e amicizia, isolandolo dall'idea di dovere e di collaborazione.
- Seconda domanda (coesione basata sul compito): *indica il nome di tre compagni che vorresti avere al tuo fianco in un gruppo di lavoro.* Mediante questo quesito si è cercato di far emergere i legami connessi alla cooperazione lavorativa, chiedendo ad ogni soggetto di indicare tre compagni che avrebbe preferito avere al proprio fianco in un gruppo di lavoro. In questo caso è stato precisato che un intenso legame interpersonale non comporta necessariamente un'intesa a livello lavorativo.
- Terza domanda (coesione assente): *indica tre compagni con cui NON vorresti condividere nessuna delle due attività precedenti.* Questo quesito è stato posto al fine di poter individuare i legami "negativi" tra i vari soggetti, in modo da poter creare in un secondo momento gruppi non coesi.

Per rendere la creazione dei gruppi più semplice e per isolare nel migliore dei modi ciascuna delle tre variabili in gioco, è stato chiesto agli studenti di non indicare il nome di un compagno per più di una volta. In questo modo ogni soggetto è stato portato a riflettere sul differente significato della prima e della seconda domanda. Dopo aver raccolto tutti i questionari, sono stati elaborati graficamente tutti i dati. Per ogni

domanda è stato creato un grafico simile a quello rappresentato in Figura 1, in cui ogni freccia indica le scelte di ciascun individuo.

**Figura 1:** Metodo utilizzato per la creazione dei gruppi



Con tale metodo sono quindi stati creati dei gruppi *ad hoc* per ognuna delle tre variabili. In particolare sono stati creati 24 gruppi, di cui 8 costituiti da individui con elevata coesione interpersonale, 8 con coesione basata sul compito e 8 non coesi. I gruppi erano composti da 4 individui ad eccezione di 2 gruppi formati da 3 individui. Dato che i risultati raggiunti dai gruppi composti da tre membri erano molto prossimi alla media generale, non è stato eseguito alcun test che tenesse in considerazione questa differenza (per il confronto di dati riferiti a gruppi di differenti dimensioni si veda: Bliese & Halverson, 1998).

### 3.2 Fase 2

L'obiettivo della seconda fase è stato quello di misurare la *performance* dei gruppi precedentemente creati e di conseguenza la bontà dei processi decisionali che sottostavano al risultato ottenuto da ciascuna tipologia di gruppo. Per raggiungere tale obiettivo sono stati sottoposti ad ogni gruppo sei quesiti logico-matematici a difficoltà crescente e ad ogni problema è stato associato un punteggio in base alla complessità. La scelta dei quesiti ed il relativo punteggio è stato scelto con la collaborazione di un ricercatore del dipartimento di matematica presso l'Università di Salt Lake City. La scelta dei test da sottoporre è stata effettuata cercando



di creare una dinamica di motivazione progressiva alla risoluzione dei problemi, instaurando una sorta di sfida ulteriore ad ogni problema risolto dal gruppo, fino a raggiungere un livello di complessità tale da rendere veramente difficoltoso il raggiungimento dell'obiettivo. Gli ultimi problemi avrebbero infatti messo a dura prova le dinamiche ed i processi decisionali all'interno del gruppo. Queste ultime affermazioni sono confermate anche dal fatto che nessun gruppo è riuscito a raggiungere il punteggio massimo disponibile (21 punti). Per fornire una maggiore chiarezza, i quiz sono stati riportati nel riquadro 1.

**Riquadro 1:** Quesiti logico matematici sottoposti ai gruppi

#### QUESITI LOGICO-MATEMATICI

- Tra A e B esiste un regolare servizio di battelli a vapore, il tragitto richiede 8 giorni. Ogni giorno alla medesima ora, parte un battello da ciascuno dei due paesi. Dato un battello che parte da A, quanti battelli incontrerà lungo il percorso verso B? (1 punto)
- Una donna entra in una gioielleria e compra una collana dal costo di £ 78.000. Dà al gioielliere un assegno di £ 100.000. Dal momento che il gioielliere non ha le £ 22.000 di resto, va da un negoziante che si trova a fianco del proprio negozio, dove cambia in contanti l'assegno della donna per £ 100.000. Il gioielliere dà alla donna la collana e il suo resto. Successivamente risulta che l'assegno è scoperto e il gioielliere deve rimborsarlo all'altro negoziante. Originariamente egli aveva pagato £ 39.000 per la collana. Qual è la sua perdita totale? (2 punti)
- Un gatto e mezzo mangiano un topo e mezzo in un minuto e mezzo. Quanti gatti occorrono per mangiare 60 topi in 30 minuti? (3 punti)
- Si dispongano 10 soldati in cinque file da 4 soldati ciascuna (4 punti)
- Un viandante arriva ad un bivio che porta a due paesi: il paese del vero e il paese del falso. Gli abitanti di questi due paesi hanno una caratteristica fondamentale: quelli del paese del vero dicono sempre la verità, mentre quelli del paese del falso mentono sempre. In mezzo alla strada c'è un bambino che proviene da uno dei due paesi, ma il viandante non sa da quale. Il viandante che domanda deve fare al bambino per riuscire a sapere con certezza quale dei due paesi sia quello del vero e quello del falso? (5 punti)
- Avete 12 palle da biliardo. Sono della stessa misura e dello stesso colore. Non c'è alcuna caratteristica visibile che permetta di distinguerne una dall'altra. Ma sapete che 11 di esse hanno lo stesso peso, mentre una è più pesante o più leggera. Dato che la differenza di peso è esigua e non può essere notata sollevando le biglie, per aiutarvi vi è stata fornita una bilancia a due bracci, ma potete fare solo tre pesate. Beh...trovate la biglia più pesante! (6 punti)

Lo scopo dell'esercizio era cercare di ottenere più punti possibili in un tempo limite di un'ora. Al termine dell'esercizio, è stato chiesto ad ogni studente di compilare un questionario costituito da due domande che

misurassero il grado di *soddisfazione di gruppo* e il grado di *stabilità attesa* del gruppo. I valori delle variabili *soddisfazione* e *stabilità attesa* sono state misurate con una scala Likert a 5 punti.

1. *Soddisfazione*: Ti è piaciuto il gruppo in cui hai lavorato?
2. *Stabilità attesa*: Se dovessi prendere parte ad un altro esperimento, accetteresti di lavorare ancora con gli stessi compagni?

Le domande avevano la finalità di accertare che il criterio con cui erano stati creati i gruppi fosse sufficientemente attendibile.

Il nostro studio presenta i seguenti limiti. Esso è stato condotto in un contesto ambientale che si avvicina alla realtà quotidiana dei soggetti che si sono sottoposti all'esperimento. Tale fattore può essere considerato un punto di forza per il tipo di ricerca svolta poiché i questionari iniziali hanno permesso di creare gruppi *self-selected*, limitando quindi al minimo la manipolazione esterna delle variabili. Nonostante si sia cercato di limitare al minimo la differenza tra realtà e situazione sperimentale, è naturale che la creazione di un contesto artificiale sia da considerarsi un punto di debolezza dello studio.

Inoltre, nel condurre l'esperimento, è stato necessario considerare la coesione come una variabile statica e cioè non soggetta ad alcun incremento o diminuzione. La necessità di considerare la coesione come variabile priva della possibilità di sviluppo è stata dettata dal tipo di strumento utilizzato per la misurazione della *performance* (test logico-matematici). In un contesto dinamico, i risultati da noi raggiunti e quelli riscontrati da Zaccaro e colleghi dovrebbero essere riesaminati. In un'ottica temporale più ampia la coesione potrebbe sortire degli effetti differenti sui processi decisionali dei gruppi e quindi sull'efficacia degli stessi.

I risultati conseguiti lasciano spazio ad ulteriori approfondimenti della ricerca fin qui condotta. In particolare sarebbe interessante osservare quali siano gli effetti della coesione sui processi decisionali e sulla *performance* di gruppo, non in una situazione sperimentale, ma in un contesto completamente reale tenendo in considerazione anche l'aspetto dinamico della coesione.

Nel nostro studio i due tipi di coesione sono stati isolati, ed è stato sottolineato che la coesione interpersonale non presuppone necessariamente l'esistenza di coesione basata sul compito. Infatti nel primo questionario i soggetti non potevano indicare la stessa preferenza più di una volta, e quindi non è stato volutamente possibile identificare casi in cui erano presenti sia coesione interpersonale che basata sul compito. A tal proposito sarebbe interessante analizzare situazioni in cui coesione interpersonale e coesione basata sul

compito coincidono, confrontando poi la *performance* ottenuta da questi gruppi particolari con la *performance* delle tipologie di gruppo isolate e analizzate nel corso del nostro esperimento. In questo modo sarebbe possibile evidenziare come la compresenza di coesione interpersonale e basata sul compito agisce sul processo di generazione delle soluzioni.

#### 4. RISULTATI: IL FALLIMENTO DELLA COESIONE INTERPERSONALE

Il successo della manipolazione della variabile *coesione* è stato misurato attraverso l'analisi di significatività della differenza tra le medie delle risposte relative alle variabili *soddisfazione* e *stabilità attesa* in ogni situazione sperimentale. In particolare, le tabelle 1 e 2, oltre a mostrare il valore medio di ciascuna delle due variabili in situazione di coesione interpersonale, coesione basata sul compito e assenza di coesione, evidenziano anche la significatività dei risultati ottenuti mediante un'analisi della varianza (ANOVA).

**Tabella 1:** Risultati medi della variabile soddisfazione (1=Decisamente no; 5=Molto) nelle 3 situazioni sperimentali e analisi di significatività della differenza tra medie (ANOVA)

<b>Soddisfazione media</b> rilevata in ciascuna delle situazioni sperimentali					
Gruppi con coesione interpersonale	Gruppi con coesione basata sul compito	Gruppi non coesi			
4,6	4,5	2,8			
Fonte della varianza	SSq	DF	MSq	F	p
Esterna	52,373	2	26,186	30,45	<0.0001
Interna	62,785	73	0,860		
Totale	115,158	75			

I dati riportati nella tabella 1 mostrano che la differenza tra medie relative alla variabile *soddisfazione*, è risultata significativa ( $p < 0.001$ ).

Inoltre, l'analisi dei dati mostra che non è emersa alcuna differenza significativa tra le medie delle risposte fornite dai membri appartenenti a gruppi soggetti a coesione interpersonale, rispetto alle risposte dei gruppi legati da coesione basata sul compito. Questo risultato sembra indicare che la soddisfazione che può derivare dal partecipare ad una situazione di lavoro di gruppo, che può essere alla base della creazione di coesione fra i membri, potrebbe rendere la coesione interpersonale più un risultato che non una preconditione al lavoro di gruppo stesso. Questa considerazione si avvicina molto al dibattito relativo alla fiducia, ossia se questa debba essere considerata un prodotto o un risultato delle relazioni sociali (Bigley & Pearce, 1998). Nella nostra ricerca non abbiamo però esplorato questa eventualità.

Nella tabella 2 vengono sottolineati i risultati ottenuti dall'analisi della varianza condotta sulla variabile *stabilità attesa* per ciascuno dei contesti sperimentali. Il confronto tra medie evidenzia la significatività ( $p < 0.001$ ) delle differenze emerse sia tra gruppi con coesione interpersonale e gruppi non coesi, sia tra gruppi con coesione basata sul compito e gruppi non coesi.

**Tabella 2:** Risultati medi della variabile *stabilità attesa* (1=Certamente no; 5=sicuramente si) nelle 3 situazioni sperimentali e analisi di significatività della differenza tra medie (ANOVA)

<i>Stabilità attesa</i> media rilevata in ciascuna delle situazioni sperimentali					
Gruppi con coesione interpersonale	Gruppi con coesione basata sul compito	Gruppi non coesi			
4,5	4,4	2,9			
Fonte della varianza	SSq	DF	MSq	F	P
Esterna	44,662	2	22,331	24,97	<0.0001
Interna	65,272	73	0,894		
Totale	109,934	75			

L'analisi di varianza svolta per i risultati ottenuti in entrambi i quesiti dimostra che la manipolazione delle variabili ha avuto successo e conferma l'efficacia del metodo seguito per la creazione di diverse tipologie di gruppo (coesio a livello interpersonale, coeso in funzione del compito, non coeso)

La *performance* dei gruppi appartenenti a ciascuna delle tre condizioni sperimentali è stata misurata utilizzando la somma dei punteggi associati ad ogni test logico-matematico risolto dal gruppo.

La tabella 3 mostra i risultati ottenuti da ciascun gruppo in base al tipo di coesione presente. Si può notare che i gruppi caratterizzati da coesione interpersonale hanno mediamente ottenuto *performance* inferiori rispetto agli altri gruppi. Quindi, anche in questo caso, in cui il compito da svolgere non era additivo ma richiedeva integrazione tra le competenze intellettive, a fronte di un elevato livello di attrazione interpersonale non è stato riscontrato un altrettanto elevato livello di *performance*.

**Tabella 3:** *Performance* ottenuta da ciascun gruppo e *performance* media in base alla tipologia di gruppo

Tipo di coesione		
Interpersonale	Basata sul compito	Assenza di coesione
3	7	7
5	9	7
8	8	7
3	10	7
2	8	7
3	8	8
8	7	8
16	12	7
Media	Media	Media
<b>6</b>	<b>8.6</b>	<b>7.2</b>

Partendo dal livello di *performance* di ciascun gruppo, si è calcolata la *performance* media ottenuta da ciascun tipo di gruppo; seguendo questo procedimento è stato possibile confrontare l'influenza che le tre condizioni sperimentali hanno avuto sulla *performance* di gruppo. I risultati di ogni gruppo hanno quindi portato alla luce l'efficacia del processo decisionale che ciascun gruppo ha seguito per raggiungere l'obiettivo.

Osservando la tabella 3, è possibile notare che l'ultimo gruppo appartenente alla colonna *coesione interpersonale* ha raggiunto un livello di *performance* pari a 16 punti. Tale punteggio, oltre ad essere il migliore, se confrontato con le *performance* raggiunte dagli altri gruppi, è altresì superiore al doppio del punteggio medio ottenuto dai gruppi appartenenti ad una situazione di elevata coesione interpersonale (M = 6).

Il gruppo preso in esame può essere quindi considerato un *outlier* non significativo dal punto di vista statistico. Per tale motivo, il valore di *performance* raggiunto da questo gruppo non è stato preso in considerazione nell'analisi della varianza (ANOVA) condotta sulla *performance* media delle tre classi di gruppo (esso sarà preso invece in considerazione in un test non parametrico riportato più sotto).

La significatività della differenza tra le media di *performance* di ogni gruppo è stata verificata con l'ausilio del metodo ANOVA ad un criterio di classificazione ( $p < 0.001$ ).

**Tabella 4:** ANOVA eseguita sulla *performance* media ottenuta da ciascun tipo di gruppo

Fonte della varianza	SSq	DF	MSq	F	p
Esterna	62,737	2	31,368	10,62	0,0007
Interna	59,089	20	2,954		
Totale	121,826	22			

Come evidenziato nella tabella 4, attraverso questo tipo di analisi è stato possibile verificare che la differenza di *performance* è risultata significativa tra i gruppi appartenenti ad un contesto di elevata coesione

interpersonale e i gruppi legati da coesione basata sul compito. Inoltre, dall'osservazione della tabella 4, si appura che risulta significativa anche la differenza di *performance* ottenuta tra gruppi non coesi e gruppi coesi a livello interpersonale.

La differenza tra la *performance* media ottenuta da gruppi non coesi e da gruppi caratterizzati da coesione basata sul compito risulta essere statisticamente significativa anche se a un livello inferiore (p-value minore di 0,10).

Inoltre, dato che la condizione di normalità per i dati analizzati potrebbe risultare dubbia ed escludere dall'analisi la *performance* ottenuta dal gruppo *outlier* può essere discutibile, i risultati sono stati sottoposti anche ad un *median test*. Tale test è un metodo non parametrico che dipende dai dati solo attraverso il loro ordine. Il p-value ottenuto pari a 0,0136 conferma quanto ottenuto con l'ausilio dell'ANOVA. Il p-value è stato definito come la probabilità di ottenere un risultato più estremo di quello osservato.

Per verificare che la *performance* fosse una variabile attendibile per indagare l'efficacia del processo decisionale sono stati calcolati due indici di correlazione statistica.

In primo luogo è stato verificato che non ci fosse una correlazione significativa tra le *performance* ottenute dal gruppo e il voto medio di matematica dei membri del gruppo.

Trattandosi infatti di test logico-matematici è stato necessario verificare che non ci fosse nessuna relazione tra le competenze matematiche degli individui e i risultati raggiunti dal gruppo, evidenziando quindi che l'esperimento condotto era maggiormente orientato all'efficacia del processo che portava alla definizione delle soluzioni piuttosto che al *background* matematico degli individui. La correlazione tra il voto medio di matematica del gruppo e la *performance* ottenuta dal gruppo stesso è molto bassa (il coefficiente di correlazione risulta pari a 0.16).

Procedendo sempre nella stessa direzione è stato anche verificato che le competenze matematiche di un singolo individuo non pesassero significativamente sul risultato raggiunto dal gruppo. Questa operazione ha permesso di evidenziare che le soluzioni ai quesiti erano frutto di un processo congiunto tra i membri del gruppo piuttosto che derivanti da spiccate competenze di un singolo. A tal fine è stata misurata la correlazione tra miglior voto di matematica osservato all'interno del gruppo e *performance* ottenuta dal gruppo stesso. L'indice di correlazione, nonostante sia maggiore del precedente (pari a 0.22), risulta comunque basso.

## 5. CONCLUSIONI: BILANCIARE COESIONE E NOVITÀ NELLE RELAZIONI

L'esperimento di Zaccaro e Lowe (1988), ha coinvolto i gruppi di lavoro in un compito additivo in cui era necessario minimizzare le interazioni che avrebbero potuto distrarre gli individui dal compito. Tra queste interazioni è sicuramente presente il dialogo tra membri del gruppo.

Nell'esperimento da noi condotto il dialogo e l'interazione tra membri si presentavano come una variabile fondamentale per lo svolgimento degli esercizi. Un processo decisionale basato sull'alternarsi di proposte e obiezioni avanzate dai membri del gruppo appariva necessario per poter giungere alla soluzione dei test logico-matematici proposti.

Data l'importanza attribuita al dialogo si supponeva che i gruppi con un'elevata coesione interpersonale avrebbero saputo gestire al meglio il processo decisionale, ottenendo quindi una *performance* superiore rispetto agli altri gruppi.

I risultati ottenuti negano invece questa ipotesi, confermando quanto già affermato da Zaccaro e colleghi per quanto concerne l'attività di gruppo in situazioni di compito additivo e non intellettuale.

I gruppi caratterizzati da elevata coesione interpersonale, anche nella situazione da noi analizzata, in cui era necessario che completassero un compito intellettuale e non additivo, hanno ottenuto un livello di *performance* significativamente inferiore rispetto alle altre tipologie di gruppo. Il processo decisionale dei gruppi con coesione interpersonale era caratterizzato da un maggiore scambio di informazioni, ma queste ultime non erano finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo. In accordo con Edmonson (1999), la coesione può infatti ridurre lo stimolo al confronto critico tra differenti punti di vista degli individui e può portare ad una carenza nell'assumersi rischi a livello interpersonale.

La somiglianza dei risultati del nostro esperimento con quelli evidenziati da Zaccaro e colleghi sembra far emergere l'indipendenza del tipo di compito (additivo/non additivo) nei confronti della *performance* di gruppo in relazione alla coesione del gruppo stesso.

I risultati dell'esperimento sono coerenti inoltre con altre ricerche che hanno avuto come oggetto di studio la *performance* di gruppo (Bales, 1950). I risultati ottenuti confermano che un conflitto non eccessivo sui problemi che il gruppo è chiamato a risolvere porta ad una maggiore efficacia. I gruppi coesi a livello interpersonale non erano sottoposti ad un sufficiente livello di conflitto mancando un approccio critico e



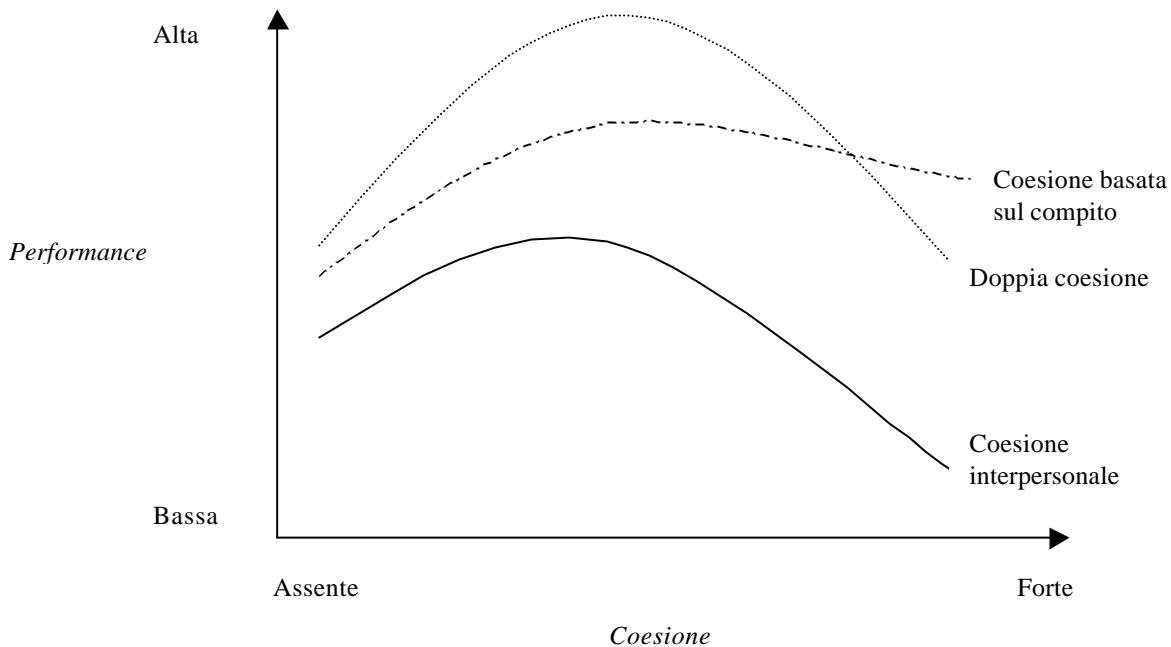
costruttivo alla risoluzione dei problemi. La coesione basata sul compito ha invece comportato un aumento del confronto critico tra i componenti del gruppo.

I risultati emersi dal nostro studio sono coerenti con le teorie relative all'influenza della competizione, per cui sia l'assenza di rivalità che l'eccessiva competizione tra gruppi portano alla riduzione dell'efficacia (Hackman 1990; Hees 1987; Watson *et al.* 1993). Si può ipotizzare, anche se non esplicitamente testato nella nostra ricerca, che i gruppi coesi a livello interpersonale e non coesi non percepissero la competizione con l'esterno, poiché entrambi focalizzati su dinamiche interne: nel primo caso amicali e nel secondo conflittuali. I gruppi coesi sul compito presenterebbero invece un giusto equilibrio tra competizione interna ed esterna, raggiungendo in questo modo risultati migliori.

Anche il nostro studio conduce quindi ad individuare limiti rilevanti dei “legami forti” nell'assicurare processi decisionali efficaci e conseguentemente, *performance* elevate, per lo meno per quanto riguarda compiti complessi e intellettivi in cui i membri del gruppo sono interdipendenti. I risultati della nostra ricerca potrebbero quindi portare a riconsiderare l'efficacia e l'efficienza comparata del gruppo come modalità di coordinamento in contesti anche complessi, rendendo più conveniente l'adozione di meccanismi di coordinamento basati su regole e incentivi anche in contesti ad elevata interdipendenza e complessità, quando non sia assicurata la possibilità di comporre gruppi coesi sul compito.

Nella Figura 2 sintetizziamo gli argomenti finora discussi riguardo alla relazione tra coesione e *performance* rifacendoci al nostro studio. La curva indicante doppia coesione, sia interpersonale sia basata sul compito, rappresenta solo un'ipotesi da verificare in studi futuri, mentre le altre due curve sono sufficientemente assodate.

**Figura 2:** La relazione tra coesione e *performance*



A livello pratico, il nostro studio non si presenta come una *one best way* per il processo di creazione dei gruppi, ma vuole essere uno strumento teorico di supporto alla loro creazione all'interno delle aziende. Oltre ad altre variabili, che devono essere prese in considerazione nella creazione di un gruppo, come a esempio le competenze tecniche, deve però essere monitorata anche la coesione, o meglio, la tipologia di coesione tra individui. Ciò significa che sia nella fase di generazione dei gruppi, sia in fase di controllo dei gruppi di lavoro, devono essere attentamente controllati i *network* sociali, ed in particolar modo le tipologie di legami relazionali tra individui. Più il compito che il gruppo deve affrontare è innovativo, più è necessario che il management tenga conto della coesione basata sul compito per formare i gruppi. In pratica non è realistico pensare di poter adottare il metodo da noi utilizzato nell'esperimento. E' possibile invece cercare di resistere alla tendenza di creare gruppi di amici con l'idea che facendo leva sulla coesione interpersonale ciò porterà sicuramente a risultati migliori. I manager che hanno responsabilità di definire gruppi dovrebbero quindi acuire l'attenzione che dedicano alla lettura dei fenomeni sociali e prestare forte ascolto ai segnali relazionali

deboli che provengono dai propri collaboratori. Dovrebbero ad esempio valutare se all'assenza di coesione interpersonale tra due persone s'accompagna anche l'assenza di stima reciproca e solo in questo caso cercare di tenere separati, se possibile, i contendenti. Mentre invece in presenza di riconoscibile stima ma assenza di attrazione reciproca i collaboratori dovrebbero essere inseriti negli stessi gruppi di lavoro.

Sono quindi di successo quei gruppi che riescono a creare coesione rispetto ad un risultato condiviso limitando gli effetti negativi della coesione interpersonale. Determinante è anche la capacità del management di sapere creare una cultura che consenta l'inserimento di persone apportatrici di nuove idee e dotate della capacità di mettere in discussione le modalità operative correnti del gruppo.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Bales, R.E. (1950): Interaction Process Analysis. Reading, Addison-Wesley.
- Bigley, G. A. – Pearce, J. L. (1998): Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. Special Topic Forum on Trust in and Between Organizations. Academy of Management Review, July
- Bliese, P. D. – Halverson, R. R. (1998): Group size and measures of group-level properties: an examination of eta-squared and ICC values. Journal of Management, March-April
- Cohen, Susan C. - Diane E. Bailey (1997): What Makes Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. In Journal of Management, 23/3: 239-90.
- Edmonson, A. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, June
- Evans, C. R., - Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: a meta-analysis. Small Group Research, 22 (2), 175-186.
- Festinger, L. (1950): Informal Social Communication. Psychological review, 57, 271-282
- Gibson, Jane Whitney - Dana V. Tesone (2001): Management fads: emergence, evolution, and implication for managers. In Academy of Management Executive, 15/4: 122-133.
- Gross, N. - Martin, W.T. (1952): On group cohesiveness, American Journal of Sociology, 57, 546-554
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: effects of levels of analysis and task interdependence. Small Group Research, 26 (4), 497-520.
- Hackman, J.R. (1975): Group tasks, group interaction processes and group performance effectiveness: A review and proposed integration, In Zaccaro, S.- Lowe, C.A. (1988): Cohesiveness and performance on an additive task: evidence for multidimensionality, The Journal of Social Psychology, 128, 547-558
- Hackman, J.R. (1990): Groups that work and those who don't. creating conditions for effective teamwork. San Francisco, Jossey-Bass.
- Hees, K. (1987): Creating the high-performance team. New York, Wiley.
- Janis, I.L. (1972): Victims of groupthink. Boston, Houghton Mifflin.

Mitteilungen für den Maschinenbau (1998) : Nr. 20, September, Ruhr-Universität Bochum und icon  
Wirtschaftsforschung Nürnberg

Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration.  
Psychological Bulletin, 115 (2), 210-227.

Schachter, S. – Ellertson, N. – McBride, D. *et alii.* (1951): An experimental study of cohesiveness and  
productivity. Human Relations, 4, 229-238

Shaw, M. E. (1981). Group dynamics. McGraw-Hill Publisher.

Tziner, A. – Vardi, Y. (1982): Effects of command style on the performance effectiveness of self-selected  
tank crews, Journal of Applied Psychology, 67, 769-775

Van Der Vegt, G. - Emans, B. - Van De Vliert, E. (2000): Team Members' Affective Responses to Patterns  
of Intragroup Interdependence and Job Complexity. Journal of Management, July

Watson, W.E. - Kumar, K. – Michaelsen, K.K. (1993): Cultural diversity's impact on interaction process and  
performance: comparing homogeneous and diverse tasks groups. Academy of Management Journal,  
36, 590-602.

Zaccaro, S.- Lowe, C.A. (1988): Cohesiveness and performance on an additive task: evidence for  
multidimensionality, The Journal of Social Psychology, 128, 547-558

Zaccaro, S.- McCoy, C. (1988): The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a  
disjunctive task, Journal of Applied Social Psychology, 18, 837-851