

# IMPORTANZA DELLE PERCEZIONI DI AUTOEFFICACIA ED EFFICACIA COLLETTIVA NELLA PREVENZIONE DELL'ABBANDONO DELL'ATTIVITÀ SPORTIVA

MIRIAM PALANGE

PSICOLOGA ESPERTA IN SCIENZE E TECNICHE SOCIALI DI INTERVENTO NEL LAVORO, NELLE ORGANIZZAZIONI E NELLE ISTITUZIONI

UMBERTO MANILI

PSICOLOGO DELLO SPORT – COORDINATORE SETTORE PSICOLOGIA ISTITUTO MEDICINA E SCIENZA DELLO SPORT –, C.O.N.I. ROMA

## SECONDA PARTE

tratto da [www.sportmedicina.com](http://www.sportmedicina.com)

### ■ L'EFFICACIA PERSONALE

Le diverse aree delle attività umane richiedono agli individui di possedere molteplici conoscenze ed abilità. È evidente però che una singola persona non possa ottenere una piena padronanza in tutti gli ambiti, poiché questo comporterebbe un'enorme quantità di tempo, risorse ed impegno.

Ogni individuo ha quindi la possibilità di differenziarsi sia per la scelta delle aree in cui investire energie e capacità, sia per i livelli di efficacia posseduti nelle varie attività intraprese (Bandura, 2000a). A tal proposito Bandura (1986), sottolinea come i modelli specifici di competenze sviluppati dagli individui e prodotti dalle esperienze socioculturali, circostanze fortuite e doti naturali, siano le principali cause dei cambiamenti nell'andamento delle traiettorie evolutive personali. La Teoria Sociale Cognitiva riconosce, inoltre, l'eterogeneità delle capacità umane e considera, per questo motivo, il sistema delle convinzioni di efficacia non come un tratto generale, ma come un insieme differenziato di convinzioni possedute dall'individuo su di sé e sulle diverse sfere in cui si esplica la sua attività (Bandura, 2000a). Bandura (1986), introdusse a tal proposito, il concetto di autoefficacia definendola come la convinzione di possedere specifiche capacità per poter organizzare ed eseguire sequenze d'azioni necessarie a produrre i risultati attesi. L'autoefficacia percepita, benché sia stata spesso assimilata a costrutti come l'autostima, il concetto di sé, il locus of control e la competenza, non corrisponde ad un'ipotetica disposizione o ad un generale senso di controllo o competenza (Bandura, 1986).



Sebbene siano tutte espressioni del medesimo sistema che regola i rapporti della persona con la realtà, le varie convinzioni di efficacia sono pertinenti a specifiche sfere di attività e riflettono processi affettivo-cognitivi che selezionano gli interventi da realizzare per ottenere i risultati attesi (Caprara, Borgogni, Barbaranelli, Rubinacci, 1999). È inoltre importante sottolineare come l'autoefficacia non sia relativa a percezioni momentanee di competenze, ma a stime più resistenti e durature.

Le persone infatti regolarmente sovrastimano o sottostimano le loro attuali capacità, e queste valutazioni erranee possono poi avere conseguenze sul corso dell'azione che hanno scelto di affrontare, sulla scelta degli obiettivi e sugli sforzi che intendono impiegare (Goddard, Hoy, Woolfolk Hoy, 2004). A tal proposito, Bandura (1997) sottolinea, come l'autovalutazione determini il modo in cui le persone faranno un buono o cattivo utilizzo delle proprie capacità di fronte a compiti difficili. Le convinzioni di autoefficacia regolano inoltre il funzionamento

umano tramite processi cognitivi, motivazionali, decisionali ed emotivi (Bandura, 1997).

Esse influiscono sugli individui e sul loro modo di pensare in termini di auto-rafforzamento o auto-debilitazione, su quanto bene si motivano a perseverare di fronte alle difficoltà, sulla qualità del loro benessere emotivo e sulla loro vulnerabilità allo stress ed alla depressione e sulle scelte che operano di fronte a decisioni importanti (Bandura, Locke, 2003).

## ■ LE FONTI DELL'AUTOEFFICACIA

Buona parte della ricerca che ha analizzato l'applicazione del modello di autoefficacia nello sport e nell'attività fisica si è orientata alla comprensione degli effetti dei quattro antecedenti, indicati da Bandura, (esecuzione dell'azione, esperienze vicarie, persuasione verbale e stato fisiologico) sulla percezione di efficacia dello sport e nelle situazioni competitive (Cei, 1998):

### 1. Messa alla prova diretta (mastery experience)

- L'esperienza diretta del successo rappresenta la fonte più influente nella generazione del senso di autoefficacia.

I fallimenti, al contrario, sono altamente debilitanti, soprattutto se avvengono prima che la convinzione sia consolidata.

Tuttavia, se gli atleti sperimentassero solo facili successi, finirebbero per aspettarsi di ottenere sempre risultati veloci e di conseguenza si lascerebbero maggiormente scoraggiare dall'insuccesso.

Ostacoli e difficoltà permettono, infatti, agli individui di comprendere come il successo di una prestazione dipenda dagli sforzi profusi e dalle risorse investite. Per questo motivo, affinché le proprie convinzioni di autoefficacia siano sviluppate, è necessario che gli atleti si mettano alla prova in compiti di difficoltà gradualmente crescenti, effettuando verifiche continue sulle proprie capacità e facendo tesoro dell'esperienza precedente fondamentale per orientare le azioni future (Bandura, 1997, 2000a).

In particolare, la ricerca condotta in ambito sportivo ha dimostrato che l'esecuzione della prestazione migliora la percezione di autoefficacia e che le informazioni che l'atleta trae dalla valutazione delle sue prestazioni sono molto importanti per l'affermarsi di una condizione psicologica di fiducia nelle proprie capacità (Brody, Hartfield & Spalding 1988; McAuley 1985).

2. Osservazione dell'operato degli altri (vicarious experiences) - L'esperienza vicaria, associata all'osservazione di modelli di successo, è una fonte meno

incisiva rispetto alle esperienze dirette, ma comunque importante in quanto incoraggia gli atleti ad intraprendere un'azione suggerendo le probabili soluzioni per raggiungere l'obiettivo.

L'osservazione di modelli sviluppa e rafforza l'autoefficacia mediante l'acquisizione di strategie d'azione e di informazioni rilevanti per affrontare il compito. Essa è tanto più influente quanto più il modello è simile e vicino a se stessi e quanto più le operazioni che portano al risultato desiderato sono chiare nella loro sequenza ed articolazione.

Tuttavia, in alcune situazioni le informazioni tratte dall'osservazione di prestazioni altrui, possono avere effetti differenti.

Un'atleta che osserva sportivi a lui simili raggiungere prestazioni di successo con le proprie forze, potrà arrivare a credere di possedere le stesse capacità e probabilità di raggiungere il medesimo risultato.

Se invece l'osservazione si focalizza su un'atleta che, pur essendo competente, fallisce nella sua prestazione a causa di strategie inadeguate, le percezioni di efficacia dello spettatore aumenteranno poiché questo sarà portato a credere di avere a disposizione strategie più idonee.

Al contrario, vedere un'agonista capace che riesce a malapena ad ottenere risultati, nonostante l'impiego delle tattiche migliori, può indurre l'osservatore a giudicare il compito molto più difficile di quanto non pensasse in precedenza (Bandura, 1997, 2000). Nello sport è facile che si verifichino tutti questi esempi, poiché viene spesso richiesto agli atleti di osservare compagni più esperti o atleti di livello superiore per comprendere e migliorare le proprie prestazioni individuali.

Tale approccio si è dimostrato valido, ad esempio, in compiti di resistenza muscolare (George, Feltz & Chase, 1992), nella ginnastica (McAuley, 1985) ed in compiti di equilibrio (Feltz, Lirgg, 1991).

Alcune indagini si sono servite dell'effetto che produce la comparazione tra la prestazione individuale e quella di un modello sull'efficacia dei soggetti esaminati.

In particolare, George e colleghi hanno richiesto a delle studentesse del college di seguire un video in cui un'atleta portava avanti una prova di resistenza, estendendo una gamba, e valutare attraverso un questionario la loro percezione di efficacia ed in seguito di provare ad eseguire l'esercizio.

I modelli osservati erano quattro: due atleti, un maschio ed una femmina, ed un maschio ed una femmina non-atleti.

Dallo studio è emerso che un modello dello stesso sesso dell'osservatore che manifesta un buon livel-

lo di competenza, stimolerà in modo maggiore la fiducia in sé dell'osservatore e la sua conseguente prestazione di resistenza.

Inoltre, Lirgg e Feltz hanno riscontrato che gli osservatori riducevano in modo significativo la loro convinzione di efficacia quando guardavano un modello che, anche se era stato presentato come competente, agiva in modo poco abile, rispetto a coloro che osservavano un modello che forniva una prestazione in modo competente.

**3. Venire persuasi da altri di essere all'altezza delle situazioni (social persuasion)** - L'essere persuasi da altri di possedere le abilità necessarie al raggiungimento di specifici obiettivi o per il superamento di determinate difficoltà, influisce sulla percezione della propria autoefficacia in misura proporzionale alla credibilità della fonte di persuasione.

Se un individuo viene persuaso di poter raggiungere l'obiettivo prefissato intensificherà lo sforzo e sarà maggiormente perseverante rispetto a quelli che non ricevono lo stesso incoraggiamento quando incontrano difficoltà (Bandura, 1997, 2000).

L'effetto maggiore si ha quando ha già qualche motivo per credere di poter produrre gli effetti con le proprie azioni (Chambless, Murray, 1979a; 1979b). Qualora, invece, si alimenta un senso di capacità irrealistico, si aumenterà solo la probabilità di insuccessi e conseguentemente diminuirà la percezione dell'efficacia personale di chi si è fatto persuadere. Le informazioni persuasive vengono spesso trasmesse attraverso feedback.

Schunk e colleghi (1986) analizzarono gli effetti di tali valutazioni sulle convinzioni di efficacia personale. Nella loro ricerca presero in esame alcuni alunni che, per colmare carenze nelle materie scientifiche e letterarie, dovevano seguire un programma di istruzione autodiretta.

Durante tale progetto ricevevano costantemente feedback prestabiliti e quindi indipendenti dalle loro reali prestazioni.

Da tale studio è emerso che la presenza di feedback relativi alle capacità personali accresce le convinzioni di efficacia personale soprattutto nei casi in cui tali valutazioni attestano che l'individuo è in possesso delle capacità necessarie per portare a termine con successo l'attività in questione.

L'attribuire, invece, il miglioramento delle capacità all'impegno profuso nella performance può sostenere la motivazione dell'individuo solo nel breve periodo. Al contrario se tale feedback persiste, va ad influire negativamente sulla percezione dell'autoefficacia dei persuasi, poiché questi possono arrivare a pensare

di possedere ridotte capacità se necessitano sempre di lavorare duro per ottenere i risultati desiderati. Uno dei più comuni effetti di persuasione verbale è quello fornito dall'allenatore, che attraverso la conoscenza dell'atleta può alterare le informazioni ed i feedback che fornisce sia in allenamento che in gara. Fitzsimmons e colleghi (1991) hanno studiato la percezione di autoefficacia in atleti esperti per verificare se feedback falsi potevano influenzare la loro prestazione.

Gli atleti, pesisti, sono stati divisi in modo casuale in tre gruppi diversi per quanto riguarda i feedback che ricevevano sulla loro prestazione: corretta informazione sulla prestazione, falso feedback positivo (prestazione superiore a quella realmente fornita) e falso feedback negativo (prestazione inferiore a quella realmente fornita).

Dai risultati è emerso che, sebbene la manipolazione in termini positivi del feedback determinava un incremento della prestazione successiva, questo miglioramento era in realtà molto limitato in quanto, trattandosi di atleti già ad un buon livello di preparazione, tra una prova e l'altra non potevano avvenire cambiamenti rilevanti.

Benché i risultati emersi in più ricerche, testimoniano la ridotta efficacia della persuasione verbale, le convinzioni degli insegnanti e degli allenatori sulla loro capacità di persuasione verbale rimangono comunque forti e radicate.

Infatti, da un'indagine condotta da Weinberg e Jackson (1990) su allenatori di tennis, è emerso che essi attribuiscono notevole importanza al dialogo interno positivo ed alla persuasione verbale come strategie per incrementare la percezione di efficacia. Appare evidente che questi allenatori non fossero consapevoli che le esperienze dei loro allievi neutralizzavano questo tipo di approccio, e che invece il principale modo per favorire lo sviluppo di sentimenti di autoefficacia risiedeva nel favorire il raggiungimento di prestazioni positive come testimoniato da precedenti ricerche di Feltz e Riessinger (1990). A tal proposito, è emerso che le manipolazioni dovute al trattamento hanno solo un effetto a breve termine, che scoppia immediatamente dopo un insuccesso e che la percezione che i soggetti hanno delle loro prestazioni non deve essere influenzata negativamente dal trattamento sperimentale, in quanto costituisce la principale fonte informativa individuale.

**4. Controllo della tensione interna e delle emozioni (physical and emotional states)** - Le persone si affidano ai propri stati emotivi e fisici per giudicare le proprie capacità.

Interpretano stati di tensione, ansia e depressione come segnali di difficoltà personali.

Poiché una sensazione eccessiva di attivazione può peggiorare la prestazione, tendenzialmente le persone prevedono di poter eseguire prestazioni migliori quando non sono tese e non percepiscono il sentore dell'agitazione.

Nelle situazioni che implicano forza e resistenza tenderanno invece ad interpretare la fatica come un indicatore di inefficacia fisica.

Per favorire lo sviluppo e rafforzamento dell'autoefficacia sono quindi necessarie strategie di monitoraggio ed autoregolazione che possano contribuire ad aumentare il benessere psicofisico e ridurre le percezioni negative (Bandura, 1997, 2000a). Tali esperienze non sono di per sé indici oggettivi dell'efficacia personale, ma influiranno sul senso di autoefficacia solo dopo essere state elaborate cognitivamente (Bandura, 2000a).

Le informazioni che ciascuno trae dall'esperienza assumono infatti valore informativo in relazione a come vengono selezionate, pesate, valutate ed integrate in giudizi di efficacia (Borgogni, 2001).

## ■ AUTOEFFICACIA E PRESTAZIONE SPORTIVA



Anche nello sport l'autoefficacia è definita come la "fiducia che una persona ripone nella propria capacità di affrontare un compito specifico" (Bandura, 1986). Il significato di autoefficacia dell'atleta è esprimibile con la capacità d'influire, in maniera quanto più possibile determinante, ovviamente in positivo, sull'evento sportivo o su aspetti ad esso strettamente collegati: coesione di squadra, elaborazione di tattiche di gioco. Diversi studi sono stati condotti al fine di verificare gli effetti delle convinzioni di efficacia.

Tali ricerche hanno interessato prestazioni connesse all'attività lavorativa, sia in laboratorio che sul campo (Sadri, Robertson, 1993; Stajkovic, Luthans, 1998), il funzionamento psico-sociale nei bambini e negli adolescenti (Holden, Moncher, Schinke, Barker, 1990), il rendimento accademico (Multon, Brown,

Lent, 1991), le prestazioni atletiche (Moritz, Feltz, Fahrback, Mack, 2000) e la percezione dell'efficacia nel funzionamento dei gruppi (Gully, Incalcaterra, Joshi, Beaubien, 2002; Stajkovic, Lee, 2001). Tutte queste meta-analisi, condotte con una vasta gamma di approcci differenti, hanno confermato lo stretto legame tra efficacia percepita e prestazione indicando nelle convinzioni di autoefficacia i predittori più affidabili del successo dell'attività.

Nello specifico, le convinzioni di autoefficacia non solo predicono le dinamiche comportamentali che verranno messe in atto dagli individui a differenti livelli di percezione di efficacia personale, ma anche il modo con cui queste dinamiche cambieranno nel tempo e persino le variazioni che si verificheranno nello stesso individuo rispetto ai compiti svolti ed a quelli evitati o falliti. L'efficacia percepita e la prestazione si influenzano a vicenda e sono suscettibili di attivare delle spirali di miglioramento (o peggioramento) reciproche, ovvero sequenze di miglioramenti a catena di efficacia che agisce sulla prestazione e ne migliora gli esiti, che a loro volta potenziano le convinzioni di efficacia della persona e la spingono verso standard più elevati (Lindsley, Brass, Thomas, 1995). I ricercatori si trovano d'accordo nel ritenere che persone con un alto senso di autoefficacia percepiscono le difficoltà come occasioni per mettersi alla prova, hanno alti livelli di aspirazione, si impegnano a fondo, non si soffermano troppo su ripensamenti e si focalizzano sulla soluzione dei problemi cercando infine di rimediare o compensare, piuttosto che giustificare, le proprie insufficienze (Borgogni, 2001). Persone con alta autoefficacia sono inoltre in grado di selezionare situazioni più impegnative e stimolanti fornendo contributi innovativi e creativi alla risoluzione dei compiti (Schwarzer, Schmitz, 2004). In mancanza di un livello minimo di autoefficacia, le persone dovrebbero rinunciare a portare a termine i loro obiettivi, anche se in possesso delle abilità necessarie per eseguire almeno parte dell'azione (Lucas, Cooper, 2005). Naturalmente un'elevata percezione di autoefficacia non è garanzia di riuscita in situazioni che presentano ostacoli e difficoltà, ma sicuramente orienta le persone a cimentarsi nelle avversità ed a mobilitare le proprie risorse per risolvere gli eventuali problemi (Borgogni, Petitta, 2003). Problemi ed incertezze, sono inevitabili ingredienti del percorso per il raggiungimento di una meta.

Una delle principali funzioni del pensiero è quella di rendere le persone in grado di prevedere gli eventi e di sviluppare modalità specifiche per controllare le situazioni che interessano la loro vita.

Le persone con elevata autoefficacia mostrano infatti

maggiori risorse cognitive (Wood, Atkins, Taberner, 2000). Altri studi hanno esaminato in che modo ulteriori aspetti connessi all'esercizio fisico (impegno e resistenza) sono influenzati dall'autoefficacia.

I risultati hanno evidenziato che il raggiungimento degli obiettivi stimola positivamente il senso di autoefficacia e si evidenzia una stretta relazione fra goal setting e autoefficacia stessa: le persone hanno la necessità di porsi delle mete che possono raggiungere attraverso il loro impegno e i loro sforzi (Bandura e Cervone, 1983). Una persona che dubita della propria efficacia incontrando delle difficoltà, degli ostacoli o sperimentando un fallimento, rallenta lo sforzo, abbandona il compito o si accontenta di soluzioni mediocri.

Un individuo con elevata autoefficacia, invece, tende a aumentare lo sforzo, si rappresenta modi migliori per affrontare le sfide, si assegna obiettivi stimolanti, si aspetta che i suoi sforzi producano risultati favorevoli, attribuisce i fallimenti a fattori che sono potenzialmente controllabili con lo sforzo e l'astuzia, vede gli ostacoli come superabili ed immagina come fronteggiarli (Borgogni, Petitta, 2003). McAuley (1985) ha esaminato che, nella relazione tra autoefficacia e ansia, in una determinata attività sportiva, quest'ultima tende a ridursi in funzione dell'aumento della percezione delle proprie competenze che gli atleti acquisiscono tramite condizioni di modellamento. Un'ulteriore ricerca ha evidenziato che la partecipazione ad un programma di sviluppo della forza muscolare migliora non solo la percezione di efficacia in relazione ad un compito specifico connesso con questa attività, ma anche l'autoefficacia in diverse aree come l'autostima e l'abilità a confronti di opposizione (Holloway, Beuter e Duda, 1988). Ancora McAuley (1992) ha preso in considerazione l'autoefficacia e l'attività fisica in una relazione circolare dove la prima rappresenta il fattore che favorisce l'adesione e la persistenza a condurre una vita fisicamente attiva, mentre l'attività fisica promuove, di conseguenza, un sentimento di efficacia personale. Secondo tale modello l'autoefficacia è generata da un processo psicofisiologico circolare che permette all'individuo di leggere per sintesi afferente (informazioni provenienti dalla periferia del corpo) le percezioni e le sensazioni corporee che caratterizzano lo stato psicofisico dell'attivazione preparatoria ad un comportamento o ad una gara (un'atleta poco prima della gara).

Queste informazioni vengono integrate con l'esperienza passata (comportamenti simili già messi in atto in passato), con le persuasioni verbali (positive o negative) provenienti dall'ambiente (un allenatore

ad esempio) e con le esperienze vicarie (vedere un altro atleta che riesce nel compito), ed elaborate cognitivamente dando origine ad un vissuto emotivo, soggettivo, che orienterà le scelte comportamentali. Il risultato di tali scelte e del comportamento messo in atto, influenzerà in maniera retroattiva la percezione di autoefficacia e la memoria. Le convinzioni di autoefficacia, inoltre, favoriscono un'appropriata gestione degli stressor da competizione: gli atleti che mostrano più radicate convinzioni hanno maggiori capacità di concentrarsi sulle tecniche più appropriate per superare i propri limiti, affrontando al meglio le difficoltà, lo stress ed i rischi connessi alla continua competizione.

Essi mostrano, anche, una maggiore abilità nello gestire le distrazioni ed i pensieri negativi relativi ad insuccessi passati e nel controllare adeguatamente l'ansia solitamente precedente la competizione.

Al contrario gli atleti che dubitano delle proprie potenzialità saranno più inclini a sopravvalutare le doti atletiche degli avversari ed a preoccuparsi esageratamente dei rischi e delle conseguenze negative del fallimento.

Tendono, inoltre, a rimuginare a lungo sui propri errori e ad anticipare futuri scenari di insuccesso.

Solide convinzioni di autoefficacia permettono di partecipare in modo propositivo a lunghi programmi di riabilitazione dopo infortuni e favoriscono la scelta di obiettivi a breve e lungo termine adeguati alle effettive possibilità di recupero (Steca, 2011). Con gli odierni programmi di preparazione l'allenatore può intervenire sull'autoefficacia favorendo il consolidamento delle aspettative future attraverso la programmazione di sedute di allenamento finalizzate al superamento degli ostacoli.

Questo vuol dire che il tecnico deve necessariamente conoscere le abilità dei propri atleti e con questa conoscenza costruire un programma di preparazione che si basi su fini ed obiettivi concreti, reali e rispettosi delle capacità dei singoli e della squadra. Deve, dunque, prefissare la meta da raggiungere e la quantità di sforzo necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo.

Deve, inoltre, considerare la frustrazione derivante dal fallimento come un momento di riverifica degli obiettivi concordati. Se l'allenatore dovesse rendersi conto che l'atleta ha scelto una meta superiore alle proprie capacità, dovrebbe riuscire, senza dimostrare scarsa stima nelle qualità tecniche o fisiche dell'allievo, a far sì che questo sposti l'obiettivo ad una portata più realistica. Una volta individuata la meta da raggiungere, l'atleta procederà verso di essa sviluppando o meno la convinzione nelle proprie

capacità di poter pianificare e realizzare azioni e comportamenti atti a realizzare le proprie aspirazioni. Tenere d'occhio le manifestazioni di tensione e stress che vengono dagli atleti, passare del tempo con loro, parlare di argomenti vari, può essere un buon modo per aprire un canale preferenziale alla comunicazione e procurarsi una chiave di lettura a determinati comportamenti che possono rappresentare un campanello d'allarme che non deve essere sottovalutato. Diventa fondamentale, quindi, che gli allenatori siano in grado d'insegnare all'atleta ad essere consapevole dei propri vissuti psicofisiologici e qui entra in gioco lo psicologo che deve fornire all'allenatore gli strumenti e soprattutto la preparazione personale per poter intervenire in modo adeguato nei confronti dell'atleta.



### ■ EFFICACIA COLLETTIVA

Le persone non vivono in condizioni di isolamento sociale, né potrebbero controllare autonomamente gli aspetti più importanti della loro vita.

Molte sfide quotidiane riguardano infatti problemi comuni che, per essere risolti, richiedono il contributo interdipendente di più persone (Bandura, 2000a). In molti setting sportivi, così come in ambito economico, militare e organizzativo le persone necessitano di lavorare insieme unendo le loro risorse per raggiungere obiettivi comuni (Mayers, Payment, Feltz, 2004). Esistono però gruppi composti da persone estremamente dotate e competenti individualmente, ma che non raggiungono i risultati prefissati.

La spiegazione di tale fenomeno, risiede nel fatto che non bastano le conoscenze e le abilità possedute da ciascuno, ma sono necessari continui scambi interattivi e sinergici tra i componenti del un team (Bandura, 1990). La capacità del gruppo di coordinarsi ed agire sinergicamente deriva dalla condivisione di credenze circa le proprie competenze operative (Borgogni, 2001).

Bandura (1997) introduce a tal proposito, il concetto di efficacia collettiva definita come la convinzione

condivisa che il gruppo del quale si fa parte sia capace di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per produrre determinati risultati. L'efficacia collettiva va ad influenzare direttamente le scelte delle persone all'interno del gruppo, la qualità delle risorse investite negli obiettivi comuni e la persistenza nell'attività anche di fronte a fallimenti ed insuccessi (Bandura, 2000a). Così come sottolinea Gibson (2003) l'efficacia collettiva riflette, non solo le credenze condivise della squadra circa le proprie capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, ma anche le convinzioni sulle loro capacità di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive ed i corsi d'azione necessari a produrre livelli di risultati in uno specifico compito. Zaccaro et al (1995), incorporano nella definizione di Bandura dell'efficacia collettiva, anche gli aspetti integrativi e coordinativi di tale costrutto, definendola come "un senso di competenza collettiva diffuso tra i membri di un gruppo nel momento in cui devono assegnare, coordinare ed integrare le loro risorse per ottenere una prestazione di successo e condivisa in una specifica situazione" (pag. 309). Bandura (2000a) suggerisce inoltre, due criteri per determinare la stima delle percezioni dell'efficacia collettiva.

Il primo consiste nell'aggregare le valutazioni dei singoli membri riguardanti la loro capacità di portare a termine uno specifico compito relativo al ruolo occupato all'interno del gruppo (stima dell'efficacia collettiva come aggregazione di auto efficace).

Il secondo consiste nell'aggregare le stime delle valutazioni riguardanti la capacità del proprio gruppo di operare come un'unica entità (stima dell'efficacia collettiva come aggregazione di efficace collettive). Quest'ultimo giudizio, essendo di carattere olistico, rende ragione di una serie di dinamiche attive all'interno dei gruppi quali: i processi di interazione, coordinamento e collaborazione. Ciò che orienta la scelta tra un approccio e l'altro è il livello di interdipendenza previsto in determinati compiti che i membri di un gruppo si trovano ad affrontare.

In una squadra di ginnasti, la stima dell'efficacia collettiva sarà data dall'aggregazione delle efficacie personali e la prestazione sarà valutata sulla base della performance prodotta in modo indipendente dai singoli atleti (Bandura, 2000a, Caprara, 2000). In squadre di football o hockey, ad elevata interdipendenza, il valore dell'azione personale si attenua ed il risultato della prestazione dipenderà, invece, dalla collaborazione di tutti i membri del team.

In questo caso, la stima dell'efficacia collettiva coinciderà con la somma delle percezioni di efficace collettive (Bandura, 2000a). Naturalmente, la condivisione delle percezioni di efficacia collettiva all'interno di

un gruppo non implica che tutti i membri abbiano esattamente la stessa opinione su tutti gli aspetti del funzionamento del gruppo.

È probabile invece, che le differenze individuali sul piano delle competenze, degli interessi, dei ruoli e dello status, diano vita a stime differenti.

In particolare, individui che occupano posizioni diverse o svolgono funzioni differenti all'interno dello stesso team possono dare giudizi discordanti in merito alla loro percezione dell'efficacia collettiva (Bandura, 1993). È vero anche che le divergenze sulle convinzioni di efficacia collettiva all'interno di un gruppo, dovrebbero essere minori rispetto a quelle di gruppi distinti.

Qualora invece tale condizione non si verifica, il gruppo difficilmente potrà essere considerato un'unità, in quanto carente di senso di efficacia collettiva (Bandura, 2000a).

#### ■ ANTECEDENTI DELL'EFFICACIA COLLETTIVA

Negli ultimi anni numerose ricerche sono state condotte al fine di indagare quali siano i fattori che concorrono a generare le percezioni di efficacia collettiva ed i diversi ambiti di attività in cui queste si esplicano. Tra gli antecedenti, un primo fattore di grande rilievo è sicuramente l'autoefficacia.

Persone con bassa efficacia personale difficilmente valutano il proprio gruppo come molto efficace (Caprara, 2000) in quanto la stima delle capacità del

gruppo comprende anche la propria. In accordo con questa tesi Goddard e Goddard (2001), nei loro studi nel contesto accademico, arrivano alla conclusione che l'efficacia collettiva sia più fortemente predetta dai cambiamenti nell'efficacia personale degli insegnanti, che da altri fattori ambientali quali lo status socioeconomico degli studenti. Ancora, Fernandez, Ballestreros, Diez, Nicolas, Caprara, Barbaranelli, Bandura (2002), sottolineano che le percezioni di efficacia individuale hanno una notevole influenza sulla percezione condivisa dei membri di un gruppo di avere la capacità di produrre un cambiamento sociale attraverso un'azione unificata. Quando invece, ad elevate convinzioni di efficacia personale si associano basse convinzioni di efficacia collettiva, sorgono i presupposti per un aumento di demotivazione, disimpegno e conflittualità che probabilmente potranno aggravare o accelerare il declino del gruppo (Caprara, Borgogni, Barbaranelli, Rubinacci, 1999). Sebbene, l'autoefficacia e l'efficacia collettiva siano ben distinte concettualmente, la ricerca ha dimostrato come esse siano tuttavia correlate, in quanto anche chi lavora in maniera autonoma non è mai socialmente isolato ed immune dalle influenze altrui (Bandura, 2000b). Zaccaro et al. (1995), a tal proposito evidenziarono la similarità di alcune delle loro fonti generatrici: - la qualità delle esperienze precedenti (dirette o vicariamente sperimentate come gruppo) - la natura dei processi e delle influenze sociali che



Lolo Jones al Meeting Sport Solidarietà di LignanoSabbiadoro.

operano entro il gruppo. In particolare le esperienze di successo precedenti divengono importanti predittori dell'efficacia collettiva e della prestazione attuale, soprattutto in situazioni in cui il gruppo viene esposto ad un numero elevato di esperienze positive coerenti tra loro (Spink, 1990). Secondo Weldon e Weingart (1993) le percezioni di efficacia collettiva possono anche essere influenzate da caratteristiche ambientali come le effettive capacità dei membri del gruppo (Howell, Frost, 1989), lo stile di leadership esercitata (Bass, 1985; Yukl, 1989) e la dimensione del gruppo che qualora fosse eccessiva può anche portare a fenomeni di social loafing (Zaccaro, Blair, Peterson, Zazanis, 1995), la percezione che alcuni individui si impegnino meno quando sono in gruppo rispetto a quando lavorano da soli. Secondo questi autori, lo stile di leadership è un tassello fondamentale per la creazione e la persistenza di un'efficacia collettiva stabile.

Attraverso la persuasione verbale il leader può infondere sicurezza ai suoi subordinati sulle loro capacità di essere una squadra efficace e coordinata. Così, come nella leggenda del mitico Pigmalione che scolpando una bellissima statua di donna, fu in grado di infonderle la vita semplicemente credendo che ciò sarebbe potuto avvenire, allo stesso modo molti dirigenti possono favorire l'efficacia collettiva dei propri dipendenti credendo nelle loro potenzialità. "L'effetto Pigmalione" permette infatti di trasferire le aspettative del leader sui membri del gruppo sulla base del presupposto che il solo credere in un potenziale, crea potenzialità (Rosenthal, Jacobson, 1968).

È stato dimostrato che tale effetto, riscontrato ad esempio nelle scolaresche e negli ambienti militari (Eden, Shani, 1982; Rosenthal, Jacobson, 1968), può portare ad un migliore rendimento del gruppo con conseguente aumento della fiducia di questo nella propria efficacia collettiva (Pescosolido, 2001). Altri autori, (Hoyt, Halverson, Murphy, Watson, 2003), evidenziano come tanto più i leader credono che il proprio gruppo sia in grado di portare a termine i compiti richiesti, più i singoli sono pervasi dalla stessa convinzione e si adoperano in tal senso, come se i dirigenti avessero comunicato questa loro sensazione ed il gruppo l'avesse fatta propria. Il leader è inoltre in grado di contribuire direttamente allo sviluppo delle credenze di efficacia collettiva del gruppo, agendo sul suo funzionamento con un programma di assegnazione di obiettivi comuni e di feedback fondamentali, perchè depositari di informazioni importanti per la calibrazione delle loro future prestazioni e per la scelta di strategie più adeguate ai compiti richiesti (Borgogni, 2001). Appare infatti



evidente che la percezione dell'efficacia collettiva sia anche notevolmente correlata a variabili connesse con la natura del compito e del contesto.

In particolare, Gibson (1995) distingue quattro fonti: caratteristiche dei membri del gruppo, caratteristiche del gruppo, caratteristiche del compito e caratteristiche del contesto. Allo scopo di approfondire il ruolo di tali fattori nella relazione tra efficacia percepita e prestazione lavorativa, nei precedenti vent'anni, Stajkovic e Luthans (1998) hanno condotto una meta-analisi sulla maggior parte degli studi riguardanti tale argomento, prestando particolare attenzione alla complessità del compito e dell'ambiente.

La ricerca ha evidenziato che effettivamente tali variabili svolgono un'importante funzione di mediazione tra le convinzioni di efficacia e le prestazioni. In particolare, l'autoefficacia risulta essere un buon predittore della prestazione a qualunque livello di complessità del compito in contesti sia reali che simulati.

Tuttavia, in ambiti ad elevato grado di interdipendenza, solo in parte le convinzioni di efficacia personale possono rendere conto di risultati che dipendono maggiormente dalla collaborazione sinergica di più persone.

In questi casi, come dimostrato dalla ricerca di Stajkovic e Lee (2001), dovrà essere presa in considerazione la correlazione tra l'efficacia collettiva e le prestazioni del gruppo, che risulterà tanto più alta quando i compiti saranno più interdipendenti.

*Continua sul prossimo numero*