

PSICOLOGIA SOCIALE DEI GRUPPI

Rupert Brown

CAPITOLO 1 - LA REALTA' DEI GRUPPI

Il Concetto di Gruppo

Al termine **Gruppo** vengono associati diversi significati:

- Condivisione di un Destino Comune (Lewin, 1948);
- Esistenza di una Struttura Formale o Implicita di Ruoli o Status (Sherif, 1969);
- Presenza dell'Interazione Faccia-a-Faccia (Bales, 1950).

Le ultime due categorie, che evidenziano caratteristiche sicuramente rilevanti, sono però applicabili solo ai piccoli gruppi.

Questo ha portato alcuni autori, tra cui Tajfel (1981) e Turner (1987), a proporre una definizione di gruppo più soggettiva, la quale si basasse sull'Autocategorizzazione (self-categorization) dei soggetti. In questo senso il gruppo esiste quando due o più individui percepiscono se stessi come membri della medesima categoria sociale.

Dato che anche questa definizione sottovaluta un aspetto, relativo al fatto che l'esistenza di un gruppo deve essere nota agli altri, questo libro utilizzerà una **Definizione di Gruppo** secondo cui esso esiste quando due o più individui definiscono se stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno un'altra persona (sia essa singola o un altro gruppo).

La Relazione tra l'Individuo e il Gruppo

Criticando Le Bon (1895) e McDougall (1920), secondo cui esisterebbe una Mente di Gruppo che induce a compiere azioni che sarebbero considerate impensabili dai singoli membri presi individualmente, Allport (1962) ripropone una visione individualista in cui l'elemento fondamentale da considerare sarebbe il funzionamento del soggetto.

Utilizzando come metafora la composizione chimica dell'acqua, creata da molecole di ossigeno ed idrogeno che combinate acquisiscono proprietà che non hanno se prese singolarmente, Asch (1952), come anche Mead (1934), Scherif (1936) e Lewin (1952), propone una visione della **Relazione tra Individuo e Gruppo** che sia in grado di considerare sia le caratteristiche individuali che le relazioni reciproche all'interno del gruppo, in quanto essi rappresentano elementi che si influenzano reciprocamente.

Il Continuum "Interpersonale-Gruppo"

Tajfel (1978) sottolinea l'importanza di **Distinguere il Comportamento Interpersonale da quello del Gruppo** seguendo tre Criteri principali:

- Presenza o Assenza di Almeno due Categorie Sociali Identificabili (ad es. bianchi e neri);
- Grado di Variabilità, Alto o Basso, negli Atteggiamenti e nel Comportamento Individuale (il comportamento intergruppi è normalmente omogeneo mentre quello interpersonale è caratterizzato dalla gamma normale di differenze individuali);
- Grado di Variabilità negli Atteggiamenti e nel Comportamento di un Individuo nei Confronti dei Membri di un Altro Gruppo.

In definitiva Tajfel colloca il comportamento sociale lungo un **Continuum** delimitato da due polarità:

- Intergruppi: l'interazione è determinata dall'appartenenza ai gruppi e dall'interazione tra loro;
- Interpersonale: l'interazione dipende dagli individui, dalle caratteristiche personali e dalle relazioni interpersonali.

Turner (1982), nel tentativo di spiegare il cambiamento degli atteggiamenti dei soggetti a seconda che essi si situino in una relazione interpersonale o intergruppo, ha analizzato che il **Concetto di Sé** è formato da due elementi:

- Identità Personale (ad es. "sono una persona gentile");
- Identità Sociale (ad es. "sono una donna").

L'appartenenza ad un gruppo sarebbe quindi la causa secondo cui il soggetto tende a vedere se stesso e gli altri in modi stereotipati, attribuendosi delle caratteristiche simili a quelle degli altri membri dello stesso gruppo.

A illustrazione di questa distinzione Interpersonale-Gruppo è rilevante ricordare due **Esperimenti**:

- Doise, Deschamps e Meyer (1978): in una ricerca sui bambini è stato dimostrato come la conoscenza dell'esistenza di diverse categorie tenda a creare una qualificazione differente delle caratteristiche individuali;

- Deutsch e Gerard (1955): studiando il Conformismo, questi autori hanno dimostrato, come già rilevato da Asch (1951), che gli individui possono essere indotti a fornire risposte sbagliate ad un quesito fisico elementare dalla presenza di una maggioranza che fornisce giudizi unanimi ma scorretti.

E' infine utile fare tre **Osservazioni Ulteriori**:

- ciò che distingue il comportamento interpersonale da quello di gruppo non è il numero di soggetti coinvolti ma l'uniformità nelle azioni degli individui, la quale fa supporre che i soggetti stiano agendo in base a caratteristiche del gruppo e non a elementi individuali;

- la distinzione interpersonale-gruppo è basata su una dimensione continua e non su una dicotomia;

- l'accettazione di queste differenze rende necessario analizzare le relazioni non secondo le teorie del comportamento interpersonale, le quali identificano le variazioni in termini di differenze tra le persone o tra le relazioni, ma con specifiche teorie in grado di spiegare l'uniformità tra gli individui.

Nascita del Comportamento Collettivo: la Folla come Gruppo

Basandosi sulle teorie di Le Bon, Zimbardo (1969) ha creato la **Teoria della Deindividuation** secondo cui esiste un modello contenente numerose variabili di entrata (input), alcuni cambiamenti psicologici intervenienti e il comportamento risultante.

I tre Input più Importanti sono:

- Anonimato;

- Responsabilità Diffusa;

- Ampiezza del Gruppo.

Questi elementi condurrebbero il soggetto verso una progressiva perdita d'identità e ad una minore preoccupazione per la valutazione sociale. Per queste ragioni il Comportamento in Uscita (output) sarebbe impulsivo, irrazionale e regressivo.

Zimbardo ha confermato la sua tesi con vari esperimenti, tra cui ad esempio quello del 1969 riguardante la somministrazione di finte scariche elettriche, le quali aumentavano nel momento in cui il soggetto era coperto con un cappuccio (quindi deindividuo).

Altre **Ricerche** hanno confermato questa teoria:

- Watson (1973): correlazione tra tribù più aggressive e utilizzo di maschere in battaglia;

- Jaffe e Yinon (1979): intensità delle scariche elettriche più alta nel caso di partecipanti in gruppo;

- Siegel (1986): la comunicazione elettronica crea fenomeni di deindividuation, identificabili in comportamenti verbali più accesi e meno educati.

Altre ricerche hanno cercato di individuare **Altri Comportamenti Prodotti dalla Deindividuation**, sostenendo che questo processo non causa solo un netto aumento dell'aggressività:

- Diener (1979): l'appartenenza ad un gruppo e il livello di coesione creano nei soggetti comportamenti più disinibiti;

- Johnson e Downing (1979): la deindividuation può creare effetti prosociali (scariche elettriche più leggere se veniva utilizzato un vestito anonimo rispetto che se veniva indossato un abito simile a quello del Ku Klux Klan).

Partendo dalla **Teoria dell'Autoconsapevolezza Oggettiva**, Diener (1980) suggerisce quindi che i fattori presenti in alcune situazioni di folla, tra cui anonimato, aumento di attivazione e coesione, portano ad una perdita di consapevolezza e ad un comportamento, sia esso positivo o negativo, che è meno soggetto ad una regolazione interna e più influenzato da indizi e norme immediate presenti nell'ambiente.

In definitiva, se per Diener e Zimbardo essere in una folla produce generalmente una perdita d'identità e di autocontrollo, Reicher (1984) sottolinea invece due **Caratteristiche delle Situazioni di Folla**:

- viene coinvolto più di un gruppo;

- gli individui assumono una nuova identità (quindi non diventano anonimi).

Secondo questo autore si assisterebbe quindi ad un **Cambiamento d'Identità** che produce delle modificazioni negli standard di comportamento che vengono ritenuti appropriati o normativi, in quanto

essi ora sarebbero determinati dal gruppo e non da fattori privati, idiosincratichi o ambientali.

Per concludere è quindi necessario sottolineare tre **Punti Importanti**:

- il comportamento nelle folle diviene più estremo ma non necessariamente negativo;
- il comportamento nelle folle non diviene degradato ma soggetto a processi psicologici differenti;
- gli aspetti intenzionali del comportamento collettivo sono più evidenti se li si osserva in una prospettiva intergruppo, quindi analizzando anche il ruolo centrale che assume il gruppo esterno (outgroup) rispetto a quando succede.

CAPITOLO 2 - PROCESSI ELEMENTARI NEI GRUPPI

Diventare Membro di un Gruppo

Levine e Moreland (1994) hanno proposto un **Modello Temporale della Socializzazione al Gruppo** il quale, attraverso la scansione delle tre fasi principali, identifica i cambiamenti che avvengono per il soggetto e, contemporaneamente, quelli che avvengono per il gruppo.

Le **Fasi** sono:

1. **Ricognizione Iniziale del Gruppo**: tranne che per i gruppi ai quali si è associati per elementi biologico-culturali (ad es. sesso e classe sociale), la scelta del gruppo avviene per Massimizzazione dei Profitti e Minimizzazione dei Costi. Questa valutazione, la quale dipende dalla Teoria dello Scambio Sociale, si basa su una funzione di rafforzamento del Sé che deriva dalle esperienze passate. In quest'ottica è però necessario analizzare due ulteriori Questioni:

- Questione Pratica: valutare adeguatamente le conseguenze dell'appartenenza ad un gruppo, il quale deve essere presentato nel modo più realistico possibile;
- Questione Teorica: forse la teoria dello scambio sociale è eccessivamente semplicistica e, come proposto da Hogg (1992), il soggetto sceglie in base alla visione di se stesso in base all'idea del membro ideale del gruppo.

2. **Cambiamenti nel Concetto del Sé**: è stato dimostrato come l'identità sociale, quindi la conoscenza di ciò che si è e di quanto si vale, sia strettamente legata all'appartenenza ai gruppi e che quindi quest'ultima influenzi fortemente l'autostima personale. Khun e McPartland (1954) dimostrarono che i soggetti, invitati a fornire venti frasi che li descrivessero, utilizzano molti riferimenti ai gruppi di cui fanno parte.

Moreland (1985) ha dimostrato inoltre che i nuovi membri del gruppo subiscono un processo di ridefinizione di sé e che ciò ha anche conseguenze a livello comportamentale, le quali si possono osservare in nette differenze tra nuovi e vecchi membri del gruppo.

Appartenere ad un gruppo ha inoltre anche Conseguenze sull'Autovalutazione e sull'Autostima. Zander Stotland e Wolfe (1960) hanno dimostrato come il concetto soggettivo venga fortemente influenzato dai successi e/o dai fallimenti del gruppo a cui la persona appartiene;

3. **Iniziazione del Gruppo**: Moreland e Levine (1982) hanno sottolineato come l'inserimento nel gruppo sia accompagnato spesso da qualche Cerimonia o Rituale, il quale può prevedere un trattamento favorevole (ad es. benefici marginali che le organizzazioni concedono ai nuovi membri) o un'esperienza distintamente spiacevole (ad es. arruolamento nell'esercito o cerimonie di iniziazione di varie culture tribali).

Le Funzioni di tali iniziazioni sono:

- Funzione Simbolica: riguarda la transazione dell'identità per il soggetto e la definizione di alcuni elementi basilari che sanciscano la caratterizzazione del gruppo (ad es. usare un certo abito);
- Apprendistato: consente al soggetto di apprendere gli standard normativi e le competenze necessarie per appartenere al gruppo;
- Suscitare Lealtà: trattamenti favorevoli possono indurre nel soggetto un senso di gratitudine e, in alcuni casi, anche di colpa, che accresce la fedeltà nei confronti del gruppo.

Rispetto invece alle Iniziazioni che Prevedono Esperienze Negative, e che quindi dovrebbero scoraggiare il soggetto dal desiderio di entrare nel gruppo, Aronson e Mills (1959), basandosi sulla Teoria della Dissonanza Cognitiva di Festinger (1957), propongono una spiegazione secondo cui il fatto di aver subito un'iniziazione spiacevole tenderebbe a ridurre nel soggetto la rilevazione di elementi non positivi mentre si trova nel gruppo, in quanto tali concettualizzazioni sono incompatibili.

Nonostante questa sia solo una delle spiegazioni possibili, va comunque sottolineato che un'Iniziazione Spiacevole è un elemento che sostiene la lealtà e la coesione del gruppo.

Interdipendenza e Processi di Gruppo

Un fattore comune alla maggior parte dei gruppi è sicuramente l'**Interdipendenza**, secondo cui le esperienze, le azioni e i risultati di un individuo sono legate strettamente a quelle degli altri membri del gruppo.

Questa caratteristica fu osservata per la prima volta da Lewin (1948), il quale la distinse in due categorie:

1. **Interdipendenza del Destino**: come teorizzato da Lewin e dimostrato dagli studi di Rabbie e Horwitz (1969), anche se poi smentito da ricerche e teorie successive, l'interdipendenza dipenderebbe dalla sensazione dei soggetti di avere un destino comune, quindi di trovarsi in una situazione in cui l'andamento della propria vita, sia esso positivo o negativo, è strettamente legato a quello degli altri membri del gruppo;

2. **Interdipendenza del Compito**: essa si baserebbe sulla presenza di un compito del gruppo e sul grado di partecipazione e di responsabilità dato al soggetto rispetto al suo raggiungimento. Essa si distingue in:

- **Interdipendenza Positiva**: si basa sulla necessità di collaborazione dei membri al fine di raggiungere lo scopo stabilito (ad es. gruppi multiprofessionali di lavoro). Essa tenderebbe a stimolare la comunicazione e un clima positivo e collaborante all'interno del gruppo;

- **Interdipendenza Negativa**: si determina per una situazione che spinge verso la competizione e che conduce ad una valutazione più negativa degli altri membri del gruppo e ad un indebolimento della forza complessiva del gruppo a raggiungere lo scopo.

Vari studi, tra cui quelli di Deutsch (1949) e di Rosenbaum (1980), hanno confermato le ipotesi proposte da Lewin.

Tali considerazioni sono alla base dei lavori di gruppo universitari e delle ricerche-azione basate su modalità cooperative di gruppo.

Esecuzione del Compito e Mantenimento delle Relazioni

Bales, nel tentativo di colmare una lacuna degli studi di Lewin e colleghi, i quali sottovalutarono il contenuto del compito, considerò che la ragione d'essere di ogni gruppo è la realizzazione di un determinato compito e che quindi ciascuna attività nel gruppo è vista come diretta a questo fine.

Egli propose quindi la **Distinzione tra Comportamenti nei Gruppi**:

- **Comportamento Diretto al Compito** (o Strumentale): le azioni degli individui sono dirette all'obiettivo del gruppo;

- **Comportamento Socioemozionale** (o Espressivo): la presenza di tensioni all'interno del gruppo viene sciolta da attività espressive (ad es. atteggiamenti di accettazione o di rifiuto verso altri membri del gruppo) che si concentrano sulle relazioni interpersonali e si rivelano attraverso comportamenti che sono diretta manifestazione delle emozioni dell'individuo o degli altri. Dato che questi comportamenti socioemozionali dipendono direttamente dalle attività dirette al compito, è più facile che assumano una forma positiva o rinforzante, rispetto ad una negativa ed inibitoria.

Altra concezione importante di Bales è il presupposto che i gruppi abbiano una **Tendenza Naturale Verso l'Equilibrio**. Dato che ogni azione tende a produrre una reazione, per Bales questo processo condurrebbe al **Principio Omeostatico nei Gruppi**, il quale è strettamente legato alle tre **Fasi con cui i Gruppi Affrontano il Compito**:

- **Orientamento**: prendere coscienza di tutte le informazioni rilevanti e incrementare la comunicazione e lo scambio di opinioni;

- **Valutazione**: creare la possibilità che il gruppo prenda una decisione;

- **Controllo**: presa di decisione e sua applicazione pratica. In questa fase è inoltre necessario un aumento dei comportamenti socioemozionali per ridurre qualsiasi tensione prodotta negli stadi precedenti.

Sulla base di queste idee Bales (1950) creò uno schema di codifica per l'osservazione e l'analisi dell'interazione di gruppo, chiamato **Interaction Process Analysis (IPA)**, il quale consente di rilevare e registrare i vari **Atti**, intesi come la più piccola parte di un comportamento significativo e identificabile

(ad es. una frase o un'espressione facciale), all'interno delle dodici categorie prestabilite, così da fornire un profilo globale dell'interazione di gruppo (ad es. percentuali di tempo occupate da un singolo comportamento), degli individui nel gruppo o la quantità di tempo che ciascun individuo ha dedicato ad interagire con gli altri e in che modo.

Hare (1976) e McGrath (1984) hanno sintetizzato alcune delle Conclusioni più Importanti Raggiunte con l'IPA:

- chi parla di più ottiene la massima attenzione da parte del gruppo;
- i gruppi grandi tendono ad essere dominati da un unico individuo;
- sostanziale specializzazione dei ruoli all'interno dei gruppi;
- i profili dell'interazione sono stabili all'interno di gruppi tipici.

Questi elementi mancano tuttavia dell'esperienza soggettiva delle persone all'interno del gruppo, elemento che Bales e Cohen (1979) studiarono anni dopo.

La Coesione del Gruppo

Rispetto alla **Coesione del Gruppo** bisogna analizzare tre elementi che rispondono a tre domande fondamentali:

1. **Definizione di Coesione** (che cos'è la coesione?): considerare la coesione come semplice Somma dei Legami Interpersonali Esistenti tra i Membri del Gruppo ha numerosi limiti (Hogg, 1992):

- il gruppo viene visto come semplice somma dei suoi membri;
- l'attrazione nei confronti del gruppo viene vista solo come preferenza interpersonale;
- impossibilità di considerare i grandi gruppi, dove i membri non si conoscono.

Hogg (1992) definisce quindi la Coesione come la misura in cui i componenti si identificano con forza nelle caratteristiche e negli ideali distintivi del gruppo, utilizzando criteri di assimilazione e di contrasto, come proposto dalla Teoria dell'Autocategorizzazione di Turner;

2. **Origini della Coesione** (cosa dà origine alla coesione?): i primi lavori sull'origine della coesione sono incentrati su fattori ritenuti associati all'attrazione interpersonale. Il più elementare, come sottolineato anche dalla ricerca di Festinger, Schacter e Back (1950), è la Prossimità Fisica la quale, producendo solitamente un aumento della frequenza di interazione, accresce il gradimento reciproco, probabilmente grazie alla scoperta da parte dei soggetti interagenti di una comunanza di atteggiamenti e di gusti. Importanza verrebbe anche assunta dalla presenza di sistemi normativi che creano un aumento dell'uniformità delle opinioni espresse dai membri del gruppo.

Nel caso di Gruppi Orientati al Compito a facilitare la coesione sarebbe invece la Facilità nel Raggiungere l'Obiettivo, come rilevato dagli studi di Anderson (1975), in quanto la somiglianza di valori non sembra avere alcun effetto sul desiderio di continuare a far parte del gruppo.

Come rilevato da Sumner, e confermato dallo studio sul Campo Estivo di Sherif (1966), un ruolo rilevante lo avrebbe anche il Legame Funzionale fra Conflitto Intergruppi e Coesione. Questo processo avrebbe luogo però sia nel caso di risultati positivi che in quello di risultati negativi, e questa seconda situazione viene spiegata da Turner (1984) con la presenza di una forte identificazione col gruppo e di un'intensa partecipazione ad esso, promossa dalla scelta iniziale di appartenervi. Rifacendosi alla Teoria della Dissonanza Cognitiva, Turner sostiene che, quando ci si sente responsabili del proprio comportamento, se il comportamento adottato si traduce in conseguenze negative può accadere che si giustifichino queste conseguenze negative accrescendo l'identificazione col gruppo (ad es. "ho scelto di entrare in questo gruppo perché mi piaceva. Il gruppo non ha raggiunto i suoi obiettivi. Mi chiedo allora perché mi sono unito a questo gruppo se non è così buono come sembrava. Se l'ho fatto è perché doveva essere più importante per me di quanto pensassi in origine").

Secondo una visione Funzionalista, l'attaccamento al gruppo dipende dalla Capacità di Saturare certi Bisogni, tra cui quelli di affiliazione o di raggiungimento di obiettivi.

Hogg (1992) ha sostenuto che la forma più elementare di coesione deriva dal processo di categorizzazione, in particolare dalla tendenza a dicotomizzare il mondo in ingroup e outgroup. Egli si riferisce a questo processo con l'espressione di Attrazione Sociale, e ritiene che essa derivi dal desiderio dei membri di un gruppo di avvicinarsi il più possibile a quella che a loro avviso costituisce la posizione prototipica del proprio gruppo. Da questa analisi derivano due implicazioni:

- le due forme di coesione, sociale e interpersonale, dovrebbero essere indipendenti e distinguibili sul piano degli effetti e dei fattori che le producono;

- la coesione sociale dovrebbe essere osservabile anche in gruppi per altri versi antipatici.

Queste due previsioni hanno trovato solo in parte un riscontro empirico, in quanto alcuni studi hanno evidenziato che la correlazione fra attrazione sociale e membri tipici del gruppo è generalmente maggiore di quella fra attrazione interpersonale e membri tipici;

3. Conseguenze della Coesione (a quali conseguenze la coesione dà luogo?): nonostante il senso comunque indichi che la coesione è una cosa positiva bisogna sottolineare alcuni elementi (Mullen e Cooper, 1994):

- la relazione tra coesione e prestazione varia a seconda dei gruppi;

- la coesione basata sull'impegno a realizzare il compito incide di più sulla prestazione rispetto a quella basata sull'attrazione interpersonale;

- la direzione di causalità non va sempre dalla coesione alla prestazione.

Quest'ultimo punto è stato spiegato da Schachter (1951) e da Berkowitz (1954) considerando che l'effetto primario della coesione è di accrescere le norme prevalenti nel gruppo, più che di agire sulla prestazione in se. Se le norme presenti favoriscono un aumento della produttività è possibile che la coesione accresca la prestazione, mentre se le norme inibiscono la produttività accade che l'accresciuta coesione porti ad una riduzione della prestazione. A livello sperimentale gli autori sono però riusciti a confermare solo la seconda ipotesi.

Hogg e Hardie (1992) hanno dimostrato inoltre che anche solo il riferimento alla parola gruppo era sufficiente a produrre un aumento sensibile della convergenza delle valutazioni dei soggetti, e questo tende a sottolineare che essa può trarre origine anche da qualcosa di molto diverso dall'attrazione interpersonale.

L'Acquisizione e lo Sviluppo di Norme di Gruppo

Visto che nei precedenti paragrafi sono stati individuati gli elementi di comunanza tra i gruppi, in questo verranno analizzate le differenze, le quali sembrano basarsi su **Sistemi di Norme**, individuabili in ogni gruppo umano immaginabile, che, parafrasando Sherif (1969), possono essere visti come scale di valori che definisce una gamma di atteggiamenti e comportamenti accettabili e inaccettabili per i membri di un'unità sociale (ad es. modi di vestire o di comportarsi di alcuni gruppi).

Come dimostrato da Newcomb (1961) nel suo studio sul Bennington College, da Siegel (1957) e successivamente da McGrew (1972), studiando il comportamento di bambini scozzesi di tre e quattro anni, le norme di gruppo tendono a sostituire quelle individuali.

Rispetto alle **Funzioni delle Norme** bisogna distinguere tra:

- **Funzioni Individuali**: a livello individuale la presenza di norme, come dimostrato dallo studio di Sherif (1936) sull'effetto autocinetico, serve come struttura di riferimento utile in situazioni altrimenti destrutturate e generatrici di ansia;

- **Funzioni Sociali**: a livello sociale le funzioni delle norme sono:

- contribuire a regolare l'esistenza sociale e, di conseguenza, aiutare a coordinare le attività dei membri del gruppo. Questa funzione di regolazione sociale è legata alla prevedibilità alla quale le norme contribuiscono ad un livello individuale;

- essere strettamente legate agli scopi del gruppo. Quando un gruppo sviluppa uno scopo chiaramente definito emergeranno inevitabilmente delle norme che facilitano i comportamenti in linea con l'obiettivo e scoraggiano quelli che vanno contro al suo raggiungimento;

- possono servire per migliorare o mantenere l'identità di gruppo.

Sherif (1969), analizzando la **Variazione delle Norme**, ha rilevato che ciascun gruppo definisce una certa **Ampiezza di Accettazione**, definendo con ciò il grado di tolleranza rispetto alla possibilità di derogare in maniera più o meno ampia a certe regole.

Oltre che tra i membri del gruppo, la variazione delle norme è osservabile anche nel corso del tempo, in risposta alle circostanze mutevoli che il gruppo si trova a dover affrontare.

Va infine considerato, come emerso da alcuni studi di follow-up di Sherif (1967) su alcune bande adolescenziali, che alcune abitudini e tradizioni rimangono stabili nel tempo e non sono soggette a

cambiamenti.

CAPITOLO 3 - ASPETTI STRUTTURALI DEI GRUPPI

All'interno dei gruppi vi sono alcuni aspetti che mostrano una certa stabilità. Tra questi i più importanti sono quelli che riflettono la **Struttura del Gruppo**, intesa come la cornice all'interno della quale hanno luogo i processi elementari trattati nel capitolo precedente.

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

La Differenziazione di Ruolo

Generalmente le norme sono regole generali che si applicano, più o meno rigorosamente, a tutti i membri del gruppo. La **Differenziazione di Ruolo** riguarda invece i soggetti che assumono posizioni differenti all'interno del gruppo e a cui sono associate aspettative diverse.

Nello studio di Slater (1955), attuato utilizzando il sistema IPA di Bales, è emersa la distinzione tra due **Ruoli Fondamentali** in un gruppo di problem solving:

- Specialista del Compito: chi fornisce più idee e, soprattutto, le migliori;
- Specialista Socioemozionale: l'individuo che ottiene più simpatie.

Alcuni degli esempi più evidenti della differenziazione di ruolo si trovano nella **Famiglia**. Zelditch (1956), in una ricerca interculturale, identificò che anche in società diverse vi era una certa differenziazione nell'ambito della famiglia tra ruoli relativi al compito e ruoli socioemozionali, quindi centrati sulle relazioni.

Partendo da questi studi Parsons e Bales (1956) considerarono che le differenze di ruolo erano basate sulle linee di genere, quindi con la madre che svolgerebbe le funzioni espressive e il padre quelle strumentali.

Questa teoria ha riportato però alcune critiche:

- il ruolo strumentale e quello socioemozionale non sono incompatibili, ma possono essere agiti dallo stesso soggetto;
- la differenziazione di ruolo può riguardare anche una dimensione ortogonale, quindi in base ai diversi settori pratici di attività della famiglia.

Secondo Scott (1981) esisterebbe poi una correlazione positiva tra differenziazione di ruolo e solidarietà, la quale troverebbe un'eccezione solo nelle famiglie in cui la relazione tra queste variabili è negativa.

Ci sono poi prove, tra cui quelle rilevate dallo studio di Gersick e Hackman (1990) sull'equipaggio di un aereo, secondo cui un **Modello di Differenziazione Troppo Rigido Rappresenti un Limite** sia nei gruppi di lavoro che nelle famiglie.

La Differenziazione dei Ruoli è quindi un elemento diffuso in tutti i gruppi, e questo perché svolge tre **Funzioni**:

- Divisione del Lavoro: i ruoli implicano una divisione del lavoro tra i membri del gruppo, che può spesso agevolare il conseguimento dello scopo. Uno dei problemi affrontati dal gruppo è quello di trovare dei modi per dividere il lavoro e la responsabilità tra i suoi membri, allo scopo di impedire il sovraccarico fisico o cognitivo del leader. Ciò significa anche che la scelta dei ruoli può essere specifica alla situazione, e può variare in caso di cambiamento degli obiettivi;
- Ordinare la Vita del Gruppo: come le norme, i ruoli implicano delle aspettative sul comportamento proprio ed altrui, e fanno sì che la vita del gruppo divenga più prevedibile e di conseguenza più disciplinata;
- Creare un'Identità: la definizione di un ruolo chiaro è un elemento fondamentale per l'identità del soggetto e, la sua mancanza, può comportare conseguenze negative.

La Differenziazione di Status

Non tutti i ruoli assunti dai diversi membri del gruppo sono egualmente valutati e neppure implicano lo stesso potere di influenza e controllo sugli altri. Ogni membro è rispettato e/o preferito in misura diversa, per cui, strettamente legata al modello dei ruoli in un gruppo, è l'esistenza di una **Gerarchia di Status**.

Per **Definire lo Status**, argomento che ha preoccupato per lungo tempo gli scienziati sociali, bisogna considerare due Temi Ricorrenti:

- lo status elevato implica una tendenza a dare inizio ad idee e attività che vengono continuate dal resto del gruppo (Sherif, 1964);
- lo status implica un certo prestigio consensuale, una valutazione o classificazione positiva da parte degli altri nel gruppo (Homans, 1950).

Va comunque notato come le gerarchie nei gruppi siano spesso soggette a mutamenti.

La **Differenziazione di Status** nei gruppi trova spiegazione nel bisogno di prevedibilità e ordine. Come i ruoli portano con sé delle aspettative sul tipo di comportamento che adotterà la persona che li occupa, per quello che riguarda le posizioni di status le aspettative riguardano la competenza delle persone nei vari settori. In tal senso gli individui vengono valutati migliori o peggiori in alcune attività e questo permette di assegnarli a determinati compiti in maniera appropriata. Tutto ciò a volte può anche produrre Profezie che si Autoavverano, spingendo le persone ad adeguarsi al livello che ci si attende da loro quando anche le loro capacità siano effettivamente superiori o inferiori.

La spiegazione più sistematica dell'influenza dello status sul comportamento proviene dalla **Teoria degli Stati di Aspettativa** (Berger e Zelditch, 1985), la quale ipotizza che quando un gruppo è impegnato in un compito, nella maggior parte dei casi i suoi membri hanno già sviluppato, o sviluppano rapidamente, delle aspettative sulle specifiche abilità prestazionali dei loro compagni. La funzione di queste aspettative è di fornire dei punti di riferimento psicosociali che orientano la condotta successiva e fanno in modo che i membri dal presunto status più elevato diano inizio, e abbiano la possibilità di farlo, a più idee e più attività di quelli di status inferiore e siano, per questa ragione, considerati più influenti. Inoltre, con un processo inferenziale non molto corretto, i membri del gruppo tendono ad attribuire ai compagni di status superiore maggiore competenza anche in settori diversi. Ciò facendo le differenze iniziali di status si rinforzano e si amplificano circolarmente.

Le differenze di status non emergono solo dall'interno del gruppo, in quanto anche tratti esterni, come la razza e il genere, possono fungere da caratteristiche di status a partire dalle quali inferire le capacità prestazionali di un soggetto.

La Valutazione di Se Stessi Attraverso il Confronto Sociale

Considerando che le differenze di status non solo provvedono a funzioni utili per il gruppo nel suo insieme, ma, comportandosi come una specie di unità di misura sociale, aiutano anche l'individuo nel compito cruciale di valutare se stesso, bisogna ricordare che il primo autore ad analizzare tali concetti è stato Leon Festinger (1954) con la sua **Teoria del Confronto Sociale**. Secondo questa teoria il soggetto, al fine di ottenere una valutazione realistica delle proprie capacità, non deve confrontarsi con individui troppo diversi ma anzi deve scegliere soggetti simili. Per questa ragione la differenziazione di status diviene fondamentale, in quanto fornisce ai membri del gruppo una classificazione approssimativa delle competenze su vari attributi, permettendo quindi di scegliere degli altri confrontabili ai fini della valutazione di sé.

Goethals, Zanna e Hill (1975) suggerirono inoltre che quello che viene fatto veramente nel cercare altri simili per scopi di confronto è cercare altri che siano simili in attributi che sono in relazione con la capacità che interessa. Secondo questi autori la posizione di status nel gruppo funziona come un attributo generale e, osservando la prestazione in qualche attività particolare di altri di status simile, si è in grado di dedurre la propria competenza in quello stesso ambito (ad es. i bambini cercano un confronto con altri della stessa età, comprendendo che questa variabile è quella discriminante per il capire le proprie capacità).

Va comunque ricordato, come analizzato nello studio di Major (1994), che tali confronti possono però fuorviare le persone rispetto ai risultati che possono raggiungere. Esempio di questo processo è la discriminazione economica dei lavoratori appartenenti a sessi diversi, in quanto ciascuno finisce per confrontarsi solo con il proprio gruppo, non notando le differenze e le disuguaglianze intergruppo.

Rispetto alla Teoria del Confronto Sociale bisogna analizzare alcuni **Aspetti**:

1. **Con Chi Confrontarsi**: dato che dal confronto dipende l'autostima del soggetto, sembrerebbe chiaro che la scelta migliore sia un confronto con persone che occupano posizioni inferiori. Nonostante questo, in molte culture occidentali si attribuisce un valore alla prestazione migliore,

elemento che, come sottolineato da Festinger (1954), produce due Effetti:

- introduce una certa instabilità in quanto spinge i membri del gruppo a complottare tra loro per la posizione;
- determina negli individui la tendenza a fare confronti con soggetti in posizioni un po' più elevate di loro, nel tentativo di migliorare la propria posizione.

Per quanto la somiglianza possa essere importante nel determinare la scelta del confronto, ci sono occasioni in cui può essere ugualmente utile conoscere la Gamma delle Capacità nel Gruppo. Come dimostrato dallo studio di Wheeler (1969) esistono circostanze in cui gli individui preferiscono avere informazioni su altri diversi (ad es. informazioni o punteggi del migliore o del peggiore in una classifica).

Ci sono infine situazioni in cui le persone preferiscono Confrontarsi verso il Basso. E' questo il caso di soggetti i quali si trovano in situazioni negative.

Benché secondo Wills (1991) la motivazione principale di un simile confronto sia quella di proteggere un'autostima minacciata, Taylor e Lobel (1989) hanno sostenuto che:

- i confronti verso il basso possono sostenere il sé di persone che si sentono minacciate soltanto su un piano di superficie;
- i confronti verso l'alto possono fornire speranza e prospettive di miglioramento.

2. Confronto Sociale e Prestazione: considerando la conseguenza del processo di confronto sociale sulla prestazione effettiva, Festinger (1954) fece due Previsioni:

- gli individui avrebbero la tendenza a cercare di migliorare la loro prestazione, specialmente in rapporto a coloro che sono simili o immediatamente superiori a loro.
- i membri di status elevato sarebbero motivati a cercare di migliorare la prestazione di quelli al di sotto di loro con l'interazione o l'esempio e, in caso di insuccesso di questi tentativi, potrebbero effettivamente fornire una prestazione inferiore alle loro possibilità così da non diventare troppo diversi dagli altri nel gruppo.

Le prove disponibili, tra cui la ricerca di Kohler (1927) su gruppi di sollevatori di pesi, sembrano supportare la prima delle ipotesi secondo cui i soggetti cercano di ottenere prestazioni che non rendano il gruppo troppo disomogeneo.

3. Valutazione della Teoria del Confronto Sociale: nonostante la teoria di Festinger fornisca una struttura utile per comprendere le cause e gli effetti della differenziazione di status nei gruppi, sono comunque necessarie quattro osservazioni cautelative:

- come sostenuto da Albert (1977), la teoria di Festinger andrebbe integrata con i Confronti Temporal dei soggetti, relativi cioè alla propria prestazione attuale con quella passata o futura. Vari autori hanno confermato che tale tipo di confronto, che si basa su un'ottica soggettiva e non sociale, sia più rilevante nei primissimi anni (4-8 anni) e nelle fasi più tarde (dopo i 65 anni);
- la teoria di Festinger sottovaluta il fatto che i confronti non siano limitati all'interno del gruppo ma possano coinvolgere anche altri gruppi;
- nella teoria di Festinger non è stato dimostrato il fatto che i confronti sociali siano generali e vengano effettuati da chiunque in modo identico. In uno studio di Gibbon e Buunk (1999) ad esempio è stato rilevato come i soggetti con punteggi più alti passassero più tempo ad esaminare i risultati degli altri;
- rispetto all'Intenzionalità del Confronto Sociale va infine rilevato che, come sostenuto da Gilbert, Giesler e Morris (1995), tale attività potrebbe essere assai meno controllata di quanto viene affermato. In tal senso i confronti verrebbero fatti dal soggetto rispetto a tutte le persone con le quali si relaziona e, successivamente, verrebbe annullato il confronto se esso si dimostra inappropriato. Tutto ciò implica quindi una sorta di obbligo rispetto al confronto con gli altri, indipendentemente dalla loro apparente confrontabilità.

La Leadership

Una delle caratteristiche fondamentali dei membri del gruppo di status elevato è la tendenza a proporre idee ed attività nel gruppo. Costoro hanno mezzi per influenzare i membri del gruppo a modificare i loro comportamenti. Tuttavia, poiché l'influenza sociale è sempre un processo reciproco, ciò che caratterizza veramente i leader è il fatto che possano influenzare gli altri nel gruppo più di quanto siano influenzati loro stessi.

In contrasto con alcune teorie secondo cui i leader avrebbero determinate caratteristiche di personalità che li distinguono dalla gente comune, teorie che però non hanno mai trovato un fondamento empirico, Bales (1950) propone una spiegazione basata sulle **Richieste Funzionali della Situazione**. Anche Sherif (1961) e Carter e Nixon (1949) hanno confermato, nei loro studi empirici, che il leader è colui che risulta meglio equipaggiato per aiutare il gruppo a raggiungere i suoi obiettivi. Anche questo Approccio Situazionale ha però due Limiti:

- non spiega cosa i leader fanno effettivamente;
- non spiega il processo in cui un leader emerge in una data situazione.

Per analizzare gli studi sulla leadership bisogna considerare alcuni aspetti, che partono da diverse considerazioni pratico-concettuali sul leader:

1. **Comportamento dei Leader**: Lippitt e White (1943) teorizzarono che il successo della leadership dipendesse dal comportamento, soprattutto perché questo aveva la funzione di creare un dato Clima Sociale. Per confermare la loro tesi crearono un esperimento con tre **Tipologie di Leadership**:

- Autocratico: organizzazione e controllo forte del lavoro del gruppo;
- Democratico: possibilità di discussione delle decisioni e delle attività nel gruppo. Il leader, con il suo comportamento, cerca di diventare un membro vero e proprio del gruppo;
- Permissivo: il gruppo viene lasciato libero di agire come vuole, con un intervento minimo da parte del leader.

Dai risultati ottenuti emerse che i leader democratici erano preferiti agli altri due tipi. L'atmosfera in questi gruppi era amichevole, centrata sul gruppo e orientata verso il compito mentre con i leader autocratici c'era più aggressività, una maggiore dipendenza nei confronti del leader e un orientamento più egocentrico. I leader permissivi tendevano a suscitare molte richieste di informazioni ed erano abbastanza graditi, ma i membri del gruppo trascorrevano più tempo a giocare che a lavorare. Inoltre i gruppi diretti in modo autocratico lavorarono più duramente ma solo fino a quando il loro leader era effettivamente presente, i gruppi democratici erano poco influenzati dall'assenza del leader e nei gruppi permissivi la produttività sembrò realmente aumentare quando il leader lasciò la stanza.

In accordo con i risultati di questo studio sembra posizionarsi Bales (1950) con la distinzione tra Specialista Socioemozionale e Specialista del Compito, la quale può essere equiparata alla suddivisione tra leader democratico e autocratico.

In accordo con queste ricerche vi è anche lo studio sulla leadership nell'Ohio State University (Fleishman, 1973), in cui i principali temi emersi furono due:

- l'interesse per dare origine ad una struttura;
- la considerazione degli altri.

Da questi studi emerge come il leader migliore sia quello in grado di organizzare le attività del gruppo pur rimanendo sensibile alle opinioni e ai sentimenti dei membri. L'interrelazione e l'equilibrio dei due aspetti dipende però da ciascuna specifica cultura.

Recentemente la ricerca sullo stile ideale di Leadership ha preso un **Nuovo Indirizzo**. Molti teorici hanno cercato di ridare vita al concetto di Carisma, il quale viene considerato una caratteristica di una relazione particolare che viene a crearsi tra il leader e i suoi seguaci. La leadership carismatica implica la capacità del leader di infondere al resto del gruppo qualche forma di visione o ispirazione che li motiva a trascendere i comuni obiettivi di prestazione e a compiere uno sforzo al servizio dell'interesse collettivo.

In generale Bass (1990) ha distinto due Tipi di Leadership:

- Leadership Trasformativa: motivazione dei membri al fine di compiere uno sforzo;
- Leadership Transazionale: il leader appare come molto reattivo e si limita ad intervenire solo nel momento in cui compare un problema.

Nonostante questa nuova prospettiva sulla leadership presenti un certo fascino, essa ha anche un aspetto debole, rappresentato dalla indeterminatezza dei fattori retrostanti alla leadership carismatica.

2. **Interazione tra Stile del Leader e Situazione**: Fielder (1965) teorizzò il **Modello della Contingenza**, basato su una concettualizzazione interazionista della leadership nel quale l'efficienza era vista come dipendente dalla corrispondenza tra lo stile del leader e il tipo di situazione da lui affrontata. L'atteggiamento del leader necessario per l'efficienza della prestazione di gruppo dipende

dalla misura in cui la situazione è favorevole o sfavorevole al leader.

Fiedler sviluppa uno strumento di misurazione nel tentativo di quantificare la differenza fra lo stile diretto al compito e quello socioemozionale, chiamato Scala del Collaboratore Meno Preferito (LPC). Si chiede agli aspiranti leader di pensare a tutti gli individui che hanno conosciuto e poi di descrivere la persona con la quale è stato più difficile lavorare. Ciò viene fatto valutando l'individuo sulla base di 18 scale bipolari. Questo permette di ottenere una distinzione tra:

- LPC Elevato: ottenuto da coloro che valutano il loro collaboratore meno preferito in modo abbastanza favorevole. Si presume che questi leader siano quelli che adotteranno abitualmente uno stile di leadership orientato verso la relazione e il rispetto dei sentimenti altrui;
- LPC Basso: ottenuto da coloro che valutano il loro collaboratore meno preferito in modo sfavorevole. Si presume che questi leader saranno più orientati verso il compito.

Tale distinzione possiede due Aspetti Importanti:

- il punteggio LPC di un individuo rispecchia una caratteristica di personalità relativamente stabile che è coerente nelle varie situazioni e nel corso del tempo;
- le categorie a basso ed elevato LPC non sono totalmente esclusive.

Fiedler procede poi identificando tre Elementi che Determinino la Favorevolezza della Situazione per il leader:

- Relazioni Leader-Membri (atmosfera del gruppo);
- Struttura del Compito (un gruppo che può contare su procedure chiare per il raggiungimento di uno scopo ben definito è più facile da dirigere di uno il cui lavoro è formulato meno bene e che ha numerosi risultati possibili);
- Potere (il leader può aver raggiunto o può essere stato investito di un potere maggiore o minore).

Ogn'una di queste tre situazioni può essere definita bassa o alta, e per questo si ottengono otto combinazioni o gradi possibili di favorevolezza.

L'ipotesi di Fiedler è che i leader a basso LPC saranno più efficaci in situazioni che vanno verso l'uno o l'altro degli estremi di questo continuum, mentre i leader a LPC elevato saranno superiori nelle situazioni che cadono al centro.

Se si correla l'efficienza del gruppo con il punteggio LPC del leader, il segno e l'ampiezza della correlazione dovrebbero variare nelle otto combinazioni di situazioni, ed essere chiaramente negativi verso ciascuno degli estremi ma positiva al centro.

Malgrado i dati a favore, la teoria delle contingenza di Fiedler ha sollevato Controversie importanti. Una questione centrale è la misura in cui lo stile di leadership dovrebbe essere considerato un dato non influenzato dalle circostanze. Ci sono però almeno tre ragioni per dubitare del fatto che l'orientamento del leader sia immutabile:

- l'affermazione si fonda su una concezione della personalità basata sui tratti che suggerisce che gli individui siano coerenti nel corso del tempo e da una situazione all'altra. Mischel (1968) ha mostrato che esiste pochissima coerenza temporale e tra situazioni diverse nel comportamento degli individui;
- critiche l'ipotesi che gli otto diversi tipi di situazioni formino un continuum ordinato di favorevolezza, dove ogni settore è ugualmente distante dal successivo;
- critiche all'idea che ogni leader o aspirante tale possa essere categorizzato in modo dicotomico secondo il suo punteggio LPC elevato o basso.

Oltre alla teoria di Fiedler esistono **Altri Modelli**:

- **Leadership Situazionale di Hersey e Blanchard** (1993): tale teoria afferma che i leader devono adattare il loro stile alla prontezza dei membri del gruppo ad affrontare il compito in gioco. La prontezza è concepita come combinazione della capacità, della disponibilità e della sicurezza dei membri nell'affrontare un dato compito. Si ritiene che tale prontezza sia minore dove i membri non dispongono delle abilità e della motivazione necessarie, e, forse per questo motivo, hanno qualche dubbio sulla loro capacità di raggiungere un risultato. La teoria ipotizza che in una situazione del genere il leader debba adottare un approccio orientato al compito. All'altro estremo, quando i membri sono competenti, motivati e sicuri, lo stile di leadership appropriato sarà meno orientato al compito. Va comunque notato che questa ridotta attenzione al compito da parte del leader in condizioni di aumentata prontezza dei membri non deve necessariamente essere accompagnata da un'accresciuta

attenzione agli aspetti socioemozionali.

In definitiva questa teoria assume che i leader debbano avere la capacità di adattare il loro comportamento alla mutevolezza dei contesti, ponendo più attenzione alla relazione tra i membri e il leader rispetto a quella di Fiedler;

- **Modello della Contingenza di Vroom e Yetton (1973)**: questa teoria si focalizza su un'unica attività del gruppo, la Decisione, e tenta di definire il processo al quale il leader dovrebbe richiamarsi idealmente in vari contesti di decisione. Essa tenta di definire il grado di consultazione e partecipazione di gruppo che il leader dovrebbe incoraggiare per giungere alle decisioni più efficaci.

I due autori identificano cinque possibili Processi Decisionali:

- A1: prendere una decisione in autonomia senza consultare nessuno;
- A11: decide il leader, chiedendo però qualche informazione ai membri;
- C1: decide il leader, condividendo però il problema con i collaboratori;
- C11: discussione in gruppo del problema, ma con l'ultima parola data al leader;
- G11: condivisione del problema nel gruppo e decisione collettiva e consensuale.

Nel modello della contingenza la scelta del processo migliore Dipende dalla Natura del Compito di Decisione. Gli autori ipotizzarono la presenza di sette attributi che consentivano al leader di scegliere a quale fra i cinque processi ricorrere. Il primo, e più importante attributo, concerne l'importanza della qualità della decisione e vede una serie di domande alle quali dover rispondere. L'aspirante leader passa attraverso le domande fino a pervenire alla fine ad una indicazione circa il o i processi consigliati di decisione. Questa indicazione è denominata Serie Compatibile di metodi che il leader può adottare. Le modalità di decisione che non vengono indicate ricadono fuori da questa serie compatibile.

Alcuni limiti al modello originale hanno spinto Vroom e Jago (1978) a proporre una revisione che incorpora un maggior numero di attributi di decisione, aumentati a dodici, e alternative di risposta graduate invece che dicotomiche. La logica del nuovo modello rimane però la stessa del vecchio, secondo cui singole combinazioni di attributi decisionali consentono di indicare il livello o i livelli ottimali di partecipazione dei membri del gruppo alla decisione.

3. **Leadership come Processo**: partendo dalla domanda paradossale relativa a come un leader riesca ad essere un membro fedele del gruppo, adeguandosi alle sue norme, ma contemporaneamente rappresenti un deviante efficace ed autorevole, in quanto convince gli altri membri ad adottare nuove norme, Hollander (1958), in accordo con gli studi di Merriam (1949), propone una **Teoria della Leadership** in cui è fondamentale il passaggio da una conformità iniziale alle norme del gruppo, alla successiva introduzione di nuove idee. Egli suggerisce che ciò che i leader devono fare negli stati iniziali è guadagnare credibilità di fronte al resto del gruppo, in quanto questa credibilità è ciò che fornisce loro la legittimità successiva per esercitare un'influenza su quegli stessi membri del gruppo e per deviare dalle norme esistenti. Hollander definisce questo aspetto Credibilità IdiosincratICA perché può essere impiegata dal leader in un comportamento nuovo o innovativo. Maggiore è la credibilità che il leader riesce ad ottenere e più numerosi saranno i comportamenti idiosincratICI successivamente tollerati dal gruppo.

Le Modalità per Ottenere un Buon Punteggio di Credibilità nel Gruppo sono:

- adeguarsi inizialmente alle norme del gruppo;
- essere eletti leader direttamente dal gruppo;
- capacità di soddisfare gli obiettivi del gruppo;
- identificazione del leader col gruppo.

Hollander e Julian (1970) mostrarono che anche il metodo per mezzo del quale i leader raggiungono la loro posizione può essere importante. I leader eletti dal gruppo credevano di essere più competenti nel compito e godettero di un maggiore sostegno da parte del gruppo e in tal modo hanno una maggiore credibilità.

Un fenomeno opposto all'identificazione del leader con il gruppo è la percezione da parte di quest'ultimo del **Leader come Rappresentante o Membro Prototipico**. Secondo Hogg (1996) la prototipicità percepita del leader giocherà un ruolo importante nella sua accettazione da parte del resto del gruppo, in particolare in contesti intergruppi dove può essere importante distinguere il gruppo

interno dai gruppi esterni. Questo compito è facilitato dalla disponibilità di un leader che in qualche misura incarna gli attributi essenziali del gruppo interno, in particolare quando queste caratteristiche contrastano con quelle del gruppo esterno.

Una fonte collegata di legittimazione alla quale il leader può attingere è costituita dal **Modo in cui è Esercitata l'Autorità** nel gruppo. Secondo Tyler e Lind (1992) i leader possono sforzarsi di acquisire per i membri del loro gruppo risultati positivi ed equi, richiamandosi a Criteri di Giustizia Distributiva, oppure possono sottolineare la correttezza delle procedure utilizzate per distribuire i redditi, richiamandosi a Criteri Procedurali di Giustizia. Questi autori hanno dimostrato l'importanza che il rispetto di entrambi i criteri ha per il leader che voglia guadagnarsi il favore del gruppo, ma anche la predominanza della correttezza in certe situazioni.

In altri termini, i membri possono perdonare al leader di non aver dato loro qualcosa che si attendevano da tempo, purché percepiscano che il leader abbia fatto ricorso ad una procedura imparziale. Gli effetti che queste percezioni di giustizia distributiva o procedurale esercitano dipendono fortemente dal contesto nel quale hanno luogo, come dimostrato nell'esperimento di Platow (1997) sulla distribuzione di somme di denaro da parte del leader.

E' infine importante ricordare altri due studi:

- Hollander considerò la leadership come un processo molto più dinamico, nel quale il potere che ha il leader di influenzare il gruppo cambia nel corso del tempo e dipende in modo critico dalle relazioni leader-membri e dal contesto intergruppi;

- Rabbie e Bekkers (1978) fecero un esperimento sull'effetto che un mutamento nella posizione della leadership esercita sul successivo orientamento intergruppo dei membri. Modificando la stabilità della posizione di un leader ed esaminando gli effetti che questo produceva sul suo comportamento con altri gruppi, gli autori trovarono che i leader che erano abbastanza insicuri della loro posizione, che potevano essere deposti facilmente dal loro gruppo tendevano a scegliere una strategia di contrattazione competitiva in una simulazione sindacato-direzionale rispetto a leader con posizione nel gruppo più sicura.

Le Reti di Comunicazione

Bavelas (1969), nei suoi studi, considerò che un modo utile per comprendere gli **Effetti delle Strutture di Comunicazione Differenti** è quello di concepire i membri del gruppo come esseri in relazione tra di loro attraverso legami di comunicazione. Bavales mise in rilievo che il modo in cui quei legami sono ordinati dal punto di vista topologico è molto più importante che sapere quanto possano essere vicini in un'unità di distanza fisica i vari membri dell'organizzazione.

Prendendo spunto dalla matematica topologica Bavelas ideò vari indici quantitativi per mezzo dei quali è possibile descrivere diversi tipi di reti. Uno dei più importanti è il Concetto di Distanza che è semplicemente il numero minimo di legami di comunicazione che un membro del gruppo deve attraversare per comunicare con un altro individuo. Usando questo sistema una misura importante per il sistema nell'insieme è l'Indice di Centralità, il quale, in termini non matematici, è la misura in cui il flusso di informazioni nel gruppo è centralizzato in una persona o è disperso in modo più uniforme tra i membri. Come dimostrato nell'esperimento di Leavitt (1951) sebbene i gruppi disposti in modo centralizzato facciano meno errori nei compiti assegnati, quelli decentralizzati creano un netto miglioramento dell'umore e della soddisfazione, in quanto i membri non si sentono lasciati in disparte.

Secondo Shaw (1964) notò inoltre che era la Natura del Compito ad essere una variabile decisiva, in quanto per i compiti semplici i gruppi centralizzati erano più efficienti, mentre in quelli più complessi erano i gruppi decentralizzati a riportare risultati migliori. Shaw dimostrò che questo avveniva perché per risolvere con successo compiti più difficili è necessario integrare una quantità di informazioni molto superiore, elemento che in un gruppo centralizzato ricade su un solo soggetto creando un sovraccarico cognitivo e un conseguente deterioramento della prestazione del gruppo. La maggior parte degli individui lavora meglio quando hanno una certa autonomia e questa è negata ai membri delle reti centralizzate che dipendono sempre da qualcun'altro per avere le informazioni.

Questi esperimenti indicano quindi chiaramente il rischio di creare processi decisionali molto accentrati all'interno delle organizzazioni sociali e lavorative.

Se affrontare tali problemi può rafforzare la fiducia del leader nella propria indispensabilità, il

conseguente abbassamento del morale dei membri del gruppo a causa della loro sensazione di non essere necessari può essere controproducente. Se inoltre vengono aggiunti altri potenziali problemi, ad esempio associati alla presa di decisioni collettive in presenza di leader autorevoli, si può concludere che una rete di comunicazione molto centralizzata non è la disposizione ottimale i gruppi umani.

CAPITOLO 4 - L'INFLUENZA SOCIALE NEI GRUPPI

Un segno che indica in modo evidente la presenza di norme è l'esistenza di una certa uniformità negli atteggiamenti o nel comportamento dei membri del gruppo. Non appena gli individui vengono a trovarsi in situazioni collettive, si mostrano quindi disponibili a conformarsi alla maggioranza nel gruppo e ad abbandonare le proprie credenze ed opinioni personali.

Uno dei tentativi per spiegare questa presenza diffusa del conformismo è la **Teoria del Confronto Sociale** di Festinger, secondo cui, oltre a fare confronti di capacità, i soggetti hanno bisogno di valutare la correttezza delle proprie credenze e, anche questo, è un compito svolto in primo luogo facendo riferimento agli altri. Le informazioni raccolte da questi confronti sono particolarmente efficaci se mostrano l'esistenza di un consenso sociale poiché ciò presuppone fortemente che vi sia un modo corretto di vedere le cose.

I fenomeni di anticonformismo sono talmente diffusi che per molti anni l'influenza sociale nei gruppi è stata sinonimo di conformismo nei confronti della maggioranza. La possibilità che una minoranza dissidente potesse aver una certa influenza sulla maggioranza non ha avuto molta attenzione. Solo negli ultimi trent'anni questa credenza è stata confutata, soprattutto grazie agli studi sulle minoranze di Moscovici.

Il Potere della Maggioranza

Se negli esempi di conformismo tratti dalla vita reale vi sono dei Fattori Contestuali che possono spiegare il fenomeno, come ad esempio le relazioni di status nel gruppo, la personalità degli individui coinvolti e la complessità del compito, a livello sperimentale Asch (1956), come Sherif (1936) già prima di lui, dimostrarono che esistono due **Tipi di Conformismo**:

- cambiamento percettivo o cognitivo personale (vedere il mondo in modo diverso);
- condiscendenza a livello di comportamento (seguire le opinioni degli altri).

In alcuni studi successivi Asch dimostrò inoltre che vi erano alcuni Elementi Importanti Riguardo al Conformismo:

- il conformismo aumenta con la presenza di due o tre collaboratori, per poi stabilizzarsi;
- la rottura dell'unanimità riduce nettamente il conformismo;
- la presenza di dissenso, anche se ridotto, riduce il conformismo.

Berry (1967) studiò inoltre le **Ragioni delle Differenze Culturali del Conformismo**. Egli propose quindi una teoria secondo cui esisterebbe una relazione tra il grado di conformismo e la natura dell'economia in società diverse. Secondo tale teoria nelle società la cui economia richiede un grado di interdipendenza elevato, le pressioni conformistiche saranno superiori, creando pratiche di socializzazione coerenti con questo, mentre ciò non avviene nelle società in cui gli individui sono più indipendenti tra di loro (ad es. le culture individualistiche).

Rispetto al **Perché gli Individui si Conformano** è necessario ricordare gli esperimenti di Milgram (1964 e 1965) sull'influenza del gruppo relativamente al comportamento antisociale.

Festinger (1950) affermò inoltre che esistono due Processi Efficaci dell'Influenza della Maggioranza sul Gruppo:

- Costruzione Sociale della Realtà: dato che i soggetti non hanno sempre a disposizione dati oggettivi per confermare la propria visione della realtà, le convinzioni della maggioranza vengono utilizzate come sostituzione. Questo fenomeno tende ad essere utilizzato in situazioni nuove e ambigue, e avviene anche quando le decisioni portano con sé conseguenze importanti, come dimostrato nello studio di Baron, Vandello e Brunsman (1996) sul riconoscimento di un sospettato;
- Presenza di uno Scopo di Gruppo Importante: se lo scopo comune è rilevante e richiede uniformità nelle convinzioni, relative a scopi e mezzi, del gruppo, l'influenza della maggioranza tende ad essere aumentata.

Come dimostrato anche da Lewin (1965), nei suoi studi di ricerca-azione sul consumo alimentare delle frattaglie, il gruppo influenza notevolmente i suoi membri, sicuramente di più che la conferenza di un esperto, e questo effetto è aumentato da due elementi:

- una certa attrazione iniziale del gruppo sui suoi membri;
- coesione del gruppo.

In alternativa alla teoria di Festinger, Deutsch e Gerard (1955) suggeriscono un'altra spiegazione per il conformismo, secondo cui gli individui si adeguerebbero per Evitare il Ridicolo Sociale e di Essere Considerati l'Estraneo. Questa forma di conformismo, denominata Influenza Normativa, al fine di distinguerla dall'Influenza Informativa di Festinger, presuppone che i soggetti siano attratti da coloro che hanno atteggiamenti simili e respingano chi ha atteggiamenti contrari, prevedendo che questo sia lo stesso processo agito da tutti.

Per spiegare i casi in cui vi era assenza di influenza sociale sia in casi informativi che normativi, Turner (1987 e 1991) ha proposto un'ulteriore spiegazione, secondo cui una caratteristica fondamentale dell'appartenenza ad un gruppo è il fatto che Fornisce agli Individui un'Identità Sociale, aiutandoli quindi a definire chi sono. Secondo questa teoria quando gli individui si identificano con un gruppo categorizzano se stessi come membri di esso e di conseguenza associano mentalmente se stessi agli attributi e alle norme che percepiscono nell'essere parte di quel gruppo. Il cambiamento interno corrispondente è l'adattamento cognitivo di se stessi con le caratteristiche percepite del gruppo, ciò che Turner chiama Auto-Stereotipo.

Turner identifica la chiave del conformismo nell'assegnazione a se stessi di caratteristiche e comportamenti dell'ingroup. Se ciò è corretto, gli individui dovrebbero essere molto più interessati a fonti di influenza che sembrano provenire dal loro ingroup piuttosto che da quelle di un outgroup, così come sostenuto dagli studi di Abrams (1990) il quale ha riattualizzato l'esperimento di Asch dividendo tra soggetti dello stesso corso di laurea o di un corso differente.

Considerando il Conformismo in una Prospettiva Evolutiva, Costanzo e Shaw (1966) hanno dimostrato un picco della tendenza a conformarsi nella prima adolescenza (11-13 anni).

Uno degli ambiti nei quali l'universalità dell'influenza si palesa di più chiaramente è il Genere. La segregazione sessuale e la preferenza per compagni di gioco del proprio sesso compare abbastanza precocemente nell'infanzia (3 anni). Secondo Maccoby e Jacklin (1987) questa segregazione comportamentale in gruppi di pari età e dello stesso sesso ha un'importanza cruciale nello sviluppo dell'identità di genere, aiutando il bambino a capire chi è e come deve comportarsi nei confronti dei membri dell'altro sesso. L'infanzia e l'adolescenza sono periodi della vita nei quali ci si misura con tante situazioni sociali nuove che accrescono il bisogno di informazioni. In questi contesti potrebbe esservi una certa enfasi su compiti di gruppo e su attività che richiedono il raggiungimento di obiettivi comuni. Sul piano emotivo, il bisogno di affiliazione trova il suo culmine in questi anni, accrescendo così ulteriormente le pressioni di influenza normativa. Inoltre, poiché inoltre numerosi aspetti importanti dell'identità si sviluppano in questo periodo, la probabilità che l'influenza si manifesti è maggiore in quanto il bambino cerca contemporaneamente di integrarsi con coloro che ritiene essere esempi e prototipi della categoria alla quale appartiene e di distanziarsi da coloro che non lo sono.

Rispetto alla **Presenza di Devianti**, quindi di soggetti che esprimano un'opinione contraria alla maggioranza, Festinger teorizzò che i membri della maggioranza in un gruppo avrebbero rivolto la maggior parte dei loro scambi comunicativi ai membri del sottogruppo di minoranza nel tentativo di convincerli a cambiare posizione. Se questi tentativi di influenza non avessero avuto successo alla fine gli altri membri del gruppo avrebbero rifiutato i devianti.

Schachter (1951 e 1954) confermò questa teoria in un esperimento, definendo inoltre come coloro che erano rimasti devianti fino alla fine ottenessero un punteggio inferiore nella desiderabilità degli altri membri del gruppo.

In alcuni esperimenti successivi Schachter, nel tentativo di confermare ulteriormente la sua tesi, notò un ulteriore risultato, in netto contrasto con i precedenti. Vi era una piccola, ma non trascurabile, percentuale di casi in cui un piccolo numero di soggetti devianti erano riusciti a far cambiare opinione alla maggioranza. Da tali studi prese il via l'attenzione data all'Influenza della Minoranza.

L'Influenza della Minoranza

Moscovici (1976) è stato il primo autore a concepire in modo differente l'influenza sociale, puntando l'attenzione sul ruolo dei gruppi minoritari. Chiedendosi come avviene il cambiamento nei sistemi sociali, si potrebbe considerare che i gruppi cambiano in risposta a circostanze esterne nuove. Questa spiegazione non è però, secondo Moscovici, convincente, in quanto non è corredata da esempi storici che la sostengono (ad es. come ha fatto la teoria di Darwin ad affermarsi se essa era così fortemente osteggiata dal gruppo di maggioranza?).

Per fornire un'ipotesi alternativa, Moscovici teorizzò che la **Capacità di Guadagnare Consenso da parte di Punti di Vista Devianti** dipende molto dalla Strategia Adottata per Promuoverli. In tal senso i devianti, se agiscono in maniera sufficientemente coerente e convincente, rendono esplicite le divisioni e le mancanze di omogeneità proprie di ciascun gruppo, giungendo così alla possibilità di far emergere nuove norme a partire dal conflitto risultante.

Dagli studi condotti negli anni successivi da Moscovici e collaboratori sono emersi alcuni Elementi Importanti:

- la presenza di una minoranza coesa e coerente può creare un'influenza sociale;
- le minoranze sembrano esercitare i loro effetti più marcati indirettamente, quindi a distanza di tempo (mentre le maggioranze esercitano influenza diretta e immediata);
- le minoranze riescono ad avere un'influenza su questioni non strettamente connesse al tema principale, in quanto permettono uno sviluppo delle capacità di riflessione soggettive (Alvaro e Crano, 1997).

Da questi studi emerge quindi chiaramente come le minoranze non siano solo dei destinatari passivi di pressioni provenienti dal gruppo, ma possano essere degli agenti attivi, che talvolta funzionano da catalizzatori per il cambiamento, provocando un conflitto nelle cognizioni e nelle percezioni della maggioranza. Ciò spinge quindi a considerare l'Influenza Sociale come un Processo Bidirezionale in cui gli individui devianti sono sia bersaglio che fonte di persuasione.

Bisogna comunque ricordare che le capacità di successo delle minoranze sono limitate. Ci sono almeno due **Ragioni per cui le Minoranze Falliscono**:

- Intensità di Investimento Personale della Maggioranza nel Mantenimento delle Proprie Visuali: su questioni di non grande interesse generale la maggioranza potrebbe fare concessioni alla minoranza senza problemi, ma su questioni più cruciali la maggioranza tende a creare forti pressioni;
- Clima di Opinione Prevalente nel Gruppo o nella Cultura Coinvolte: quando nella società nel suo complesso vi sono segnali di cambiamento, una minoranza che si faccia espressione di questa visione contro una maggioranza locale che vi si oppone può incontrare maggiore successo.

La **Teoria dell'Autocategorizzazione Sociale** proposta da Turner (1991) ha ipotizzato che le persone gravitino intorno a coloro che fanno parte del proprio ingroup, e in particolare intorno ai membri tipici di quel gruppo, e si discostino da coloro che fanno parte dell'outgroup. Allo stesso modo quindi bisognerebbe pensare che sia maggiore l'influenza di minoranze composte da persone che riteniamo appartenere alla nostra stessa categoria, come dimostrato dall'esperimento di David e Turner (1996).

Vi sono poi inoltre due Ragioni per cui i Gruppi Esterni Minoritari Esercitano un'Influenza:

- se la minoranza esterna viene vista come deviante rispetto all'outgroup;
- se il gruppo esterno viene momentaneamente ricategorizzato come membro dell'ingroup (Volpato e collaboratori, 1990).

Due Processi di Influenza o Uno?

Vi sono due nette contrapposizioni rispetto alla concettualizzazione dell'influenza della maggioranza e della minoranza sui soggetti:

1. **Teorie Duali**: secondo tali teorie gli effetti prodotti dall'influenza della maggioranza e delle minoranze dipenderebbero da fattori molto diversi tra loro. Nella sua Teoria della Conversione Moscovici ritiene che il conformismo che le maggioranze ottengono dai singoli membri è prima di tutto un conformismo pubblico dovuto a ragioni di dipendenza sociale o di informazione. Al contrario ritiene che le minoranze riescano a produrre prevalentemente dei cambiamenti privati di opinioni, dovuti ai conflitti e alla ristrutturazione cognitiva prodotta dalle loro idee devianti. Un esempio pratico

del fatto che l'influenza della minoranza riesce a produrre dei cambiamenti interni e forse pure inconsci, è stata fornita da una serie di esperimenti di Moscovici e Personnaz (1980 e 1986). In questo senso, nonostante il fatto che le minoranze possano essere rifiutate e inizialmente screditate, esse sarebbero in ultima analisi più capaci di provocare un pensiero, anche se inconscio, rispetto alle maggioranze.

Secondo De Vries (1996), e come confermato dagli studi di Mackie (1987), l'elaborazione cognitiva di un tema è maggiore quando questa è sostenuta dalla maggioranza, mentre se è sostenuta dalla minoranza si tende ad evocare modalità di pensiero più superficiali ed euristiche.

Seguendo questa logica Nemeth (1986) sostiene, in accordo con la teoria di Festinger, che la prima reazione delle persone nell'udire che una maggioranza sta adottando un punto di vista diametralmente opposto al proprio è di provare una certa ansia. Questa aumentata attivazione tenderebbe a focalizzare l'attenzione soggettiva sulla verità o falsità dell'opinione espressa dalla maggioranza, escludendo altre questioni potenzialmente rilevanti. Ne deriva allora una Modalità Convergente di Pensiero. L'esposizione ad una opinione minoritaria è invece un'esperienza diversa, in quanto il destinatario si trova in una posizione di tranquillità e di agio iniziale in quanto crede che la minoranza sbaglia e possa essere ignorata senza difficoltà. Questa condizione mentale di tranquillità consente una valutazione cognitiva a più ampio raggio delle tematiche in gioco, e può successivamente portare ad esprimere scelte più originali, creando quella che è definibile come Modalità Divergente di Pensiero. Queste teorie sono state confermate dagli esperimenti di Nemeth e Wachtler (1983), i quali riprendevano, anche se in parte modificato, il paradigma di Asch;

2. Teorie Unitarie: secondo queste teorie le forme maggioritarie e minoritarie di influenza costituiscono due facce di una stessa medaglia e differiscono unicamente negli effetti che esercitano sui soggetti.

Partendo dalla Teoria dell'Influenza Sociale (Latané, 1981), Latané e Wolf (1981) teorizzarono che la differenza principale tra l'influenza della maggioranza e quella della minoranza è dovuta al fatto che nella prima ci sono più fonti di influenza che nella seconda. Per questo motivo l'impatto degli stimoli sociali aumenta in base al loro numero ma con un'accelerazione negativa. Ciò significa che il primo stimolo ha un forte impatto su un individuo, ma, al crescere del numero degli stimoli, gli effetti saranno sempre più marginali. In definitiva l'intensità soggettiva di una sensazione prodotta da uno stimolo aumenta in funzione della forza oggettiva dello stimolo (ad es. se collochiamo una fonte di luce in una stanza buia produciamo un notevole incremento nel livello di illuminazione. Una seconda luce aumenterà l'illuminazione, ma l'aggiunta di altre nove lampadine non renderà la stanza dieci volte più luminosa).

Secondo questa teoria la grandezza dell'influenza, misurata dal conformismo prodotto, dipenderà così dal numero dei presenti e quindi, aumentando l'ampiezza della maggioranza, si determina un aumento di conformismo ma in modo decrescente.

Nel modello di Latané e Wolf è fondamentale l'idea che l'influenza sociale sia un processo unitario.

Gli studi successivi di Wolf (1985) hanno confermato il punto di vista secondo cui le due forme di influenza differiscono nel grado ma non nel tipo. I sostenitori dell'ipotesi del processo unitario hanno accumulato molti dati a sostegno dell'ipotesi secondo cui l'ampiezza quantitativa degli effetti di influenza, sia della minoranza che della maggioranza, è prevedibile dalla stessa variabile, rappresentata principalmente dal numero degli individui che sono influenzati rispetto al numero di quelli che esercitano l'influenza.

In conclusione, mentre la relazione numerica tra la minoranza e la maggioranza è chiaramente una caratteristica significativa del contesto del gruppo che non deve essere ignorata, non sarà possibile raggiungere una comprensione adeguata di quando e come i membri del gruppo sono in grado di influenzarsi reciprocamente finché non si disporrà di informazioni molto più consistenti anche sulle loro varie relazioni sociali.

CAPITOLO 5 - INDIVIDUI VERSUS GRUPPI

Rispetto al tema **Individui Versus Gruppi**, il quale analizza se sia "migliore" l'individuo singolo o il gruppo, questo capitolo considera due elementi rilevanti:

- Produttività: sebbene la maggior parte delle ricerche dimostri che nel gruppo non si è sempre in grado di sfruttare al meglio le potenzialità singole degli individui, vi sono comunque casi in cui essi rappresentano qualcosa di più della somma, o della combinazione, delle sue parti;
- Natura delle Opinioni: in questo caso, in cui vengano analizzati elementi che non sono necessariamente giusti o sbagliati, i risultati sono inequivocabili, e indicano che i gruppi hanno opinioni e comportamenti più estremi dei singoli individui. Nonostante questo le spiegazioni del fenomeno sono molteplici.

La Produttività del Gruppo

Per considerare se la **Presenza di Altri Favorisce o Limita la Prestazione** bisogna intanto definire che, ogni volta che si è impegnati in un compito di gruppo, si ha la presenza di altre persone e la possibilità che queste osservino e valutino il proprio comportamento. E' quindi importante stabilire se la sola presenza di altre persone influisca o meno sulla prestazione individuale.

Triplet (1898), il quale fu il primo a fare uno studio su questo argomento spinto dall'analisi dei resoconti della Lega Ciclistica Americana, notò che nelle situazioni in cui gli atleti correvano da soli venendo cronometrati la prestazione sembrava inferiore rispetto a quando nel percorso erano segnati alcuni indicatori di velocità o quando si gareggiava con altri. Attraverso uno studio in laboratorio dimostrò che i soggetti tendevano a lavorare più velocemente nelle situazioni competitive.

Allport (1924), rimuovendo il fattore competitivo, fece notare come la presenza di un altro soggetto facilitasse la prestazione nei compiti più semplici ma la ostacolasse in quelli più complessi.

Utilizzando la Teoria Classica dell'Apprendimento, Zajonc (1980) teorizzò che l'asimmetria fra compiti semplici e complessi non era specifica della razza umana ma che presentava le caratteristiche tipiche di una legge universale del comportamento sociale. Ipotizzò quindi che la presenza di altri membri della propria specie avesse sempre l'effetto di aumentare il livello di attivazione dell'animale, allo scopo di predisporre l'organismo all'azione come risposta evolutivamente adattiva. Questa aumentata attivazione accrescerebbe la probabilità di comparsa delle risposte apprese o abituali ma limiterebbe la probabilità di comparsa di risposte nuove o non adeguatamente apprese.

Ma, dato che gli effetti dati dalla presenza di altri non sono universali, è insufficiente una spiegazione solo fisiologica, e si rende necessario considerare anche i fattori cognitivi e attentivi, non sottostimando inoltre il significato sociale inerente alla presenza di una o più persone.

Sono state quindi proposte due **Spiegazioni Alternative**:

1. **Monteil e Huguet (1999)**: questi autori avanzarono l'ipotesi secondo cui nella misura in cui la Presenza di Altri Aumenta il Livello di Attivazione, essa Dovrebbe Comportare un Restringimento dell'Ambito Attentivo. Nel caso di compiti semplici questo restringimento potrebbe avere effetti positivi poiché gli indizi rilevanti sono poco numerosi e facilmente controllabili, mentre nel caso di compiti più complessi, in cui la presenza di numerose variabili può richiedere spostamenti repentini dell'attenzione, una visione focalizzata tende ad interferire con la prestazione. In base ai loro studi questi autori, in netta antitesi rispetto alla tesi di Zajonc, definirono che la facilitazione sociale riguarda principalmente la risposta non dominante.

2. **Sanna (1992)**: tale autore ipotizza che la prestazione in compiti sociali sia determinata dalle aspettative su di sé e dal confronto sociale, reso possibile dalla presenza di un'altra persona impegnata nello stesso compito. In compiti semplici le aspettative di riuscita dovrebbero essere alte e amplificate dalla presenza di un termine di confronto sociale. In presenza di compito difficili le aspettative di riuscita saranno più basse, e verranno rese ancora più basse in situazioni di confronto sociale.

Rispetto alle **Modalità di Confronto tra Individui e Gruppi** esistono varie tecniche:

- confronto diretto tra la prestazione degli individui ed il prodotto combinato di un gruppo (ovviamente il gruppo ha capacità maggiori);
- combinare la prestazione di individui isolati come se agissero in gruppo e confrontarla col prodotto di un gruppo reale in interazione (è uno dei metodi più utilizzati);
- prendere non il prodotto del gruppo reale ma solo la prestazione dei membri migliori;
- calcolare la produttività individuale (essa diminuisce all'aumentare del gruppo).

Gli studi svolti sulla prestazione hanno riguardato principalmente due **Settori**:

- Studi di Tipo Convergente (in cui vi era una risposta corretta al compito): studiando la soluzione di problemi logici (Shaw, 1932) e lo svolgimento di compiti di memorizzazione (Perlmutter e de Montmollin, 1952) è stato dimostrato come i gruppi riescano meglio nel compito ma impiegano costantemente un tempo maggiore;

- Studi su Compiti Creativi e di Immaginazione (in cui non vi è una risposta giusta): analizzando l'attività di brainstorming, Taylor, Berry e Block (1958) notarono come i gruppi avessero una resa migliore in più tempo ma, come rilevato aggregando gli individui in gruppi statistici, le prestazioni individuali risultassero migliori sia come tempi che come qualità delle produzioni.

Per queste ragioni è consigliabile che il brainstorming venga svolto prima in privato dal soggetto, per poi utilizzare il gruppo di interazione come un luogo di discussione pubblica per combinare e valutare le idee prodotte individualmente.

Rispetto alla **Produttività di Gruppo** vi sono due Teorie Principali:

1. **Teoria dei Processi e della Produttività di Gruppo** (Steiner, 1972): secondo Steiner la prestazione di un gruppo osservata in un compito sarà determinata da tre Fattori:

- Richieste del Compito;

- Risorse del Gruppo;

- Processo per Mezzo del quale il Gruppo Interagisce.

I vari Tipi di Compito che i gruppi devono affrontare possono essere classificati sulla base di numerosi Criteri:

- Compiti Divisibili o Unitari: ossia possono essere divisi in sottocompiti ciascuno dei quali viene svolto da un individuo diverso oppure sono compiti complessivi che possono essere solo realizzati o non realizzati;

- Compiti Massimizzanti o Ottimizzanti: lo scopo del compito è quello di raggiungere una quantità/velocità massime o la corrispondenza con qualche standard predeterminato;

- Natura del Compito:

- Additivi: i contributi sono aggregati (come nel brainstorming);

- Disgiuntivi: dove si richiede una decisione tra diversi contributi;

- Congiuntivi: dove tutti devono completare il compito;

- Discrezionali: dove i gruppi possono decidere come vogliono eseguire il compito.

In un mondo perfetto, le risorse del gruppo corrisponderebbero sempre alle richieste del compito in modo tale che il compito possa essere eseguito con successo. Steiner sostiene che questa visione idealizzata rappresenta la Produttività Potenziale Massima del gruppo. Essa ovviamente dipende dal tipo di compito:

- Compiti Additivi: somma dei contributi individuali massimi;

- Compiti Disgiuntivi: la soluzione sarà raggiunta quando un membro del gruppo indovina la risposta, quindi la produttività potenziale è equivalente alla probabilità di trovare qualcuno nel gruppo che sia in grado di risolverlo. Per calcolare questo bisogna sapere quanti individui nel gruppo sono in grado di risolvere il problema. Ne deriva allora la funzione ($P_g = 1 - Q_n * P_g$) dove Q_n è la quantità di individui che non riescono a risolvere il problema. Questa è la proporzione teorica dei gruppi che sono in grado di risolvere il problema e rappresenta la loro produttività potenziale in tale compito.

In definitiva Steiner afferma che la Produttività Effettiva di un gruppo di solito non riesce a raggiungere la sua produttività potenziale e ciò accade perché i gruppi raramente sono in grado di utilizzare completamente le risorse.

Per questa ragione la Produttività Massima Effettiva è uguale alla Produttività Potenziale a cui bisogna sottrarre le perdite dovute a processi sociali imperfetti.

Alcuni dei Processi Sociali Imperfetti sono:

- Problemi di Coordinamento (ad es. nel tiro della fune);

- Dinamiche Sociali tra i Membri (ad es. confronto sociale e imbarazzo);

- Calo della Motivazione (processo che avviene spesso nei gruppi).

2. **Teoria dell'Influenza Sociale** (Latané, 1981): Latané e collaboratori definirono l'apparente diminuzione di impegno nei gruppi, già descritta da Steiner, Inerzia Sociale (social loafing).

Nei loro esperimento però Karau e Williams (1991) hanno identificato una serie di condizioni nelle

quali il social loafing scompare e alcune condizioni fanno pensare all'esistenza di un effetto addirittura opposto chiamato Laboriosità Sociale (social labouring), promossa principalmente da due Fattori Cruciali:

- Importanza del Compito;
- Salienza del Gruppo per i suoi Membri.

Altre variabili che ridurrebbero l'inerzia sociale sono la possibilità per il gruppo di essere valutato e la cultura nella quale viene intrapreso lo studio.

Queste caratterizzazioni suggeriscono che le perdite di processo nei gruppi non costituiscono un fenomeno inevitabile e che l'equazione di Steiner che lega la produttività reale e quella potenziale dovrebbe essere integrata dai Guadagni di Processo.

Se per Steiner i collaboratori costituiscono un impedimento a raggiungere il vero potenziale del gruppo e per Latané l'individuo è una specie di economizzatore di sforzo, intento a cavarsela con il minimo investimento compatibile con l'acquisizione di un livello sufficiente di prestazione di gruppo, queste spiegazioni misconoscono però la possibilità che la motivazione delle persone possa derivare da fonti sociali e che i gruppi siano in grado di pervenire a qualche forma di valore aggiunto combinando contributi individuali in schemi che non sono prevedibili.

I Motivi del Deficit di Gruppo Rilevato dalle Ricerche sono tre, proposti da impostazioni teoriche che cercano di rivalutare l'importanza del gruppo nella produttività:

1. Grado di Difficoltà del Compito: se quando si esegue compiti banali non vi è la necessità di integrare i vari contributi, il discorso cambia nel caso di compiti più complessi e coinvolgenti.

Le ricerche empiriche di Shaw e Ashton (1976) sulla soluzione di cruciverba più difficili e quelle di Williams e Karau (1991) sulla collaborazione di gruppo hanno evidenziato alcuni aspetti:

- presenza dei vantaggi del gruppo (assembly bonus effects) secondo cui, in compiti più difficili, i gruppi migliorano la loro prestazione;
- aumento del livello individuale se nel gruppo sono presenti soggetti meno capaci;
- effetti positivi sulla produttività di gruppo in compiti in cui i soggetti sono reciprocamente interdipendenti.

2. Grado di Salienza Psicologica del Compito: nei casi in cui il livello di salienza è basso si creano dei gruppi in cui l'identità sociale è assente, e con essa vi è una netta riduzione dell'interazione tra i membri. Seguendo la Teoria dell'Identità Sociale di Tajfel (1986) l'appartenenza al gruppo è una componente importante della concezione che le persone hanno di sé, della propria identità e del proprio valore. In tal senso i membri lavoreranno più duramente a favore del gruppo se, così facendo, potranno migliorarne la posizione rispetto ad altri gruppi. Come dimostrato dalle ricerche sperimentali di Harkins e Szymanski (1989) e da quella di Worchel e collaboratori (1998) i risultati di gruppo aumentano quindi grazie a due elementi:

- identificazione forte con il gruppo;
- presenza di un outgroup con il quale fare un confronto.

3. Grado di Indipendenza nella Cultura di Riferimento: se i dati analizzati in questo capitolo derivano dai membri di culture individualistiche, in cui i soggetti aspirano a conservare una certa indipendenza dal gruppo e sono inclini a perseguire obiettivi personali, spesso in competizione con altri, nelle culture orientali invece, le quali sono basate su logiche collettivistiche, i soggetti tendono a sviluppare un forte attaccamento ai diversi gruppi ai quali appartengono. In questa logica, nella misura in cui l'obiettivo del gruppo è ben definito, esso tende ad essere interiorizzato e perseguito soprattutto nelle culture collettivistiche in cui i cali di prestazione costituiscono un evento eccezionale.

Processi Decisionali di Gruppo

Al fine di caratterizzare il processo di gruppo, cercando quindi di cogliere quale sia il processo effettivo che ha portato il gruppo alla risposta, Davis (1973) ha proposto la **Teoria degli Schemi di Decisione Sociale**, secondo cui il metodo da utilizzare sarebbe quello di condurre numerosi esperimenti sul pensiero relativo ai differenti modi in cui i gruppi potrebbero lavorare ad un particolare compito.

Questi Modelli, che vengono creati matematicamente come modi relativi a regole decisionali differenti, permettono poi un inserimento delle abilità degli individui nel risolvere il compito, giungendo ad ottenere dei risultati probabili che andranno confrontati con i dati reali. In definitiva si suppone quindi

che il modello di decisione utilizzato dal gruppo sia quello che meglio corrisponde al pattern di dati osservato.

Un esempio permette di comprendere meglio il processo. Supponendo l'esistenza del tentativo di soluzione di un problema con un'unica soluzione, si possono prevedere tre tipologie di individui nella popolazione:

- coloro che sono capaci di risolvere il problema;
- gli individui che non sono capaci di risolverlo ma se vedono la soluzione corretta sono in grado di riconoscerla;
- le persone che non sono in grado di riconoscere la soluzione se la vedono ma non sono neanche in grado di trovarla.

Le varie combinazioni di questi soggetti, suddivisi in gruppi di tre, sono in tutto dieci. Pensando ora ai modi in cui il gruppo potrebbe giungere ad una decisione sulla soluzione del problema, si possono considerare tre regole comuni che operano nei gruppi:

- trionfo della verità (prevarrà sempre una soluzione corretta dimostrabile);
- regola della maggioranza;
- verdetto unanime.

In conclusione, facendo alcune ipotesi sulla distribuzione dei tre tipi di soggetti nella popolazione, è possibile calcolare le probabilità teoriche previste di raggiungere una soluzione con ciascuna delle regole di decisione (0,6 per il trionfo della verità, 0,5 per la regola della maggioranza e 0,3 per il verdetto unanime).

Due sono stati i Tentativi di Utilizzo di questo Approccio:

- Davis e Restle (1963): con una distinzione tra i due modelli più probabili, quello gerarchico e quello egualitario, il secondo è stato confermato dai risultati degli esperimenti empirici;
- Laughlin (1980): per i compiti intellettuali sembra prevalere quello che Laughlin definisce come Modello della Prevalenza della Verità Convalidata da Terzi, secondo cui la risposta giusta prevarrà in un gruppo solo se almeno due membri la difendono. Le uniche eccezioni sono rappresentate da gruppi molto piccoli che devono occuparsi di compiti difficili. In tal caso il modello che sembra prevalere è quello del trionfo della verità.

Considerando che fino al 1960 si riteneva che l'opinione di un gruppo corrispondesse indicativamente alla media delle opinioni dei suoi membri costitutivi, dopo gli studi di Stoner (1961) e di Wallach, Kogan e Bem (1962) emersero tre **Fattori Specifici delle Decisioni dei Gruppi**:

- Polarizzazione delle Opinioni dei Singoli: le opinioni e le decisioni dei gruppi sembrano spostarsi verso il punto estremo del continuum, nella direzione del polo che era inizialmente preferito dalla media delle scelte individuali;
- Polarizzazione Dipendente dalla Posizione Media Iniziale: in definitiva più un gruppo è estremo all'inizio e più estremo sembra diventare;
- Diffusione degli Effetti di Polarizzazione nei Gruppi: in tal senso la polarizzazione può essere considerata come una conseguenza diffusa dell'interazione di gruppo.

Va però aggiunta una Nota Cautelativa, rispetto al fatto che i risultati ottenuti in laboratorio non sempre sono risultati concordi con quelli fatti su gruppi reali, in cui la polarizzazione non era presente o non così marcata. Secondo Semin e Glendon (1973) questo dipende dal fatto che i gruppi reali, i quali hanno una storia e un futuro, ne sono meno influenzati, mentre essa risulta più evidente in gruppi allo stadio iniziale e alle prese con una situazione nuova e/o insolita.

Gli **Approcci alla Spiegazione del Fenomeno della Polarizzazione** sono tre:

1. **Polarizzazione Mediante Confronto**: proposto da Sanders e Baron (1977), tale approccio deriva da un ampliamento della teoria dei confronti sociali di Festinger. Secondo questi studiosi ogni argomento sul quale un gruppo deve raggiungere una decisione tende ad essere associato a numerosi valori sociali, i quali daranno luogo ad una preferenza sociale iniziale per un risultato. Prima della discussione di gruppo è probabile che ciascun individuo tenda a percepire se stesso come più vicino a questo risultato socialmente desiderabile rispetto ai suoi pari, ma, avviata la discussione di gruppo e aumentando così la salienza dei valori sociali rilevanti, alcuni di questi individui scoprono che la percezione iniziale era errata perché ci sono altri soggetti che approvano posizioni ancora più vicine

al polo socialmente valorizzato rispetto a loro. Il risultato di questo confronto sociale è quello di determinare un ulteriore spostamento dei soggetti in questa direzione al fine di presentare se stessi sotto una luce più favorevole.

Il risultato finale è che la decisione collettiva sarà leggermente più estrema della media delle posizioni individuali e rappresenterà strettamente il punto di vista maggioritario nel gruppo. L'idea di fondo di questa spiegazione dei confronti sociali è che gli individui siano a conoscenza delle posizioni assunte dagli altri membri del gruppo relativamente al valore sociale dominante in questione. Di conseguenza è possibile che non sia necessario discutere tali argomenti con gli altri membri per produrre polarizzazione, in quanto essa ha luogo anche quando le informazioni per il confronto sociale sono fornite in altri modi;

2. Polarizzazione Mediante Persuasione: proposto da Burnstein e Vinokur (1977), questo approccio considera che il fattore causale alla base della polarizzazione di gruppo sia costituito dallo scambio di informazioni e dalle discussioni che precedono la decisione collettiva.

Partendo dalla considerazione che su ogni argomento soggetto a discussione nel gruppo è improbabile che si verifichi un equilibrio esattamente simile tra gli argomenti e le prove favorevoli o contrarie, di solito ci sarà una prevalenza in una direzione e ciò dipenderà dai valori sociali dominanti. All'inizio ciascun individuo non avrà accesso a tutti questi argomenti e non tutti gli individui nel gruppo saranno consapevoli degli stessi argomenti. Una volta avviata la discussione, tutte queste informazioni differenti vengono portate alla luce e ciascun individuo prende conoscenza di una quantità maggiore di argomenti a sostegno del punto di vista dominante e, anche di alcuni argomenti contrari aggiuntivi. I membri del gruppo si comportano allora come Elaboratori di Informazioni Razionali e rispondono agli argomenti aggiuntivi e alle prove in favore del punto di vista inizialmente preferito spostando ulteriormente la loro opinione in tale direzione.

Se questa teoria è stata ampiamente confermata dagli esperimenti, va però notato che successive ricerche ne hanno rilevato due Limiti principali:

- in alcuni casi la conoscenza della posizione degli altri membri rispetto ai temi in discussione appare più rilevante della conoscenza delle argomentazioni (Zuber, Crott e Werner, 1992);
- non sempre i membri del gruppo si scambiano spontaneamente tutte le conoscenze di cui sono in possesso, per cui il fenomeno di accumulo delle argomentazioni si verifica di rado nella realtà (Stasser e Titus, 1985).

3. Polarizzazione come Differenziazione Intergruppi: tale approccio, partendo dalla teoria dell'autocategorizzazione di Turner, viene sviluppato da Wetherell (1987) chiamando in causa il processo di Identificazione con il Gruppo. La polarizzazione avviene nei gruppi quando i suoi membri cercano di adeguarsi alla posizione normativa che considerano prototipica per il loro ingroup. In quest'ottica, quando la situazione rende più importante la loro identità di ingroup è più probabile che le norme rilevanti dell'ingroup diventino più estreme per essere differenziate facilmente dalle norme dell'outgroup, e la polarizzazione all'interno del gruppo sarà rafforzata.

Tale teoria è stata confermata dagli esperimenti di Mackie e Cooper (1984), i quali notarono anche che tale effetto di polarizzazione era più estremo quando i soggetti pensavano che sarebbero entrati in un gruppo, e quindi avrebbero potuto identificarsi con esso, rispetto a quando il gruppo era per loro irrilevante.

4. Osservazioni conclusive sulla Polarizzazione di Gruppo: in definitiva si possono valutare i tre approcci precedentemente esposti e i rispettivi meriti.

Se la Teoria del Confronto Sociale risulta più efficace per spiegare la polarizzazione che avviene in situazioni dove sussistono poche opportunità di intraprendere una discussione o scambiare opinioni, ma dove ci sono informazioni disponibili sul modo di comportarsi socialmente appropriato e sul comportamento reale degli altri, l'Approccio degli Argomenti Persuasivi mostra buone possibilità di spiegare la polarizzazione nei compiti di discussione verbale. Entrambi gli approcci sembrano inoltre più applicabili quando si conosce inizialmente poco degli altri membri del gruppo e/o quando la decisione che si prende è nuova.

L'essenza dell'Approccio dell'Identificazione con il Gruppo si basa sul fatto che i membri del gruppo hanno una certa conoscenza degli attributi principali e degli atteggiamenti normativi caratteristici del

loro gruppo e tendono ad avvicinarsi quando la loro appartenenza ad un gruppo diventa saliente o minacciata. Non esiste un modo migliore di questa prospettiva dell'identità sociale per spiegare la polarizzazione prodotta dagli argomenti dell'ingroup o dell'outgroup. Tuttavia, per quanto questi effetti intergruppi siano efficaci, è meno facile immaginare come potrebbero entrare in gioco in una giuria dove non c'è un outgroup visibile rispetto al quale definire la norma prototipica dell'ingroup.

In definitiva va quindi notato che nella maggior parte delle situazioni di presa di decisioni nel mondo reale sono presenti in una certa misura tutti e tre i tipi di processi.

Rispetto alla **Qualità delle Decisioni di Gruppo**, Janis (1982), analizzando alcuni avvenimenti storici in cui le decisioni di un gruppo avevano condotto ad effetti disastrosi (ad es. tentativo di invasione di Cuba da parte degli Stati Uniti e guerra in Vietnam), propose l'esistenza di un Pensiero di Gruppo il quale si basasse su un processo decisionale con cinque caratteristiche:

- il gruppo che prendeva la decisione era molto coeso;
- il gruppo era isolato dalle informazioni provenienti dall'esterno;
- raramente coloro che prendevano le decisioni cercarono alternative per valutare i rispettivi vantaggi;
- il gruppo era spesso sottoposto allo stress di dover raggiungere una decisione in fretta;
- il gruppo era dominato quasi sempre da un leader direttivo.

Secondo Janis in un gruppo queste condizioni producono forti pressioni verso il conformismo e sono queste tendenze a cercare l'accordo che portano a decisioni imperfette.

Janis analizzò anche quelli che possono essere definiti come i Sintomi del Pensiero di Gruppo:

- è probabile che un gruppo molto coeso eserciti delle pressioni sui devianti affinché si conformino al punto di vista comune;
- l'illusione di unanimità e correttezza, secondo cui se tutti si mostrano d'accordo su un argomento allora questo può condurre i soggetti a concludere che tale punto di vista sia l'unico valido, ostacolando qualsiasi ricerca creativa di altre opinioni;
- la formazione di stereotipi negativi sugli outgroup.

In definitiva Janis sostiene che un tale insieme di sintomi è l'opposto di ciò che dovrebbe caratterizzare il buon processo decisionale, cioè il Calcolo Razionale delle Opzioni Possibili alla Luce di Tutte le Prove Disponibili, il quale avverrebbe con la presenza di un leader più neutrale che incoraggi e sostenga l'espressione di punti di vista differenti.

Dagli studi successivi, soprattutto da quelli di Peterson (1998) sui gruppi manageriale e da quelli di Flowers (1977) e di Vinokur (1985), è emerso che la leadership ha un ruolo importante sulla qualità delle decisioni di gruppo mentre la coesione, diversamente da quanto sostenuto da Janis, non è un fattore rilevante.

dagli aspetti mostrati fin ora si possono quindi desumere tre **Fattori Capaci di Ottimizzare la Partecipazione Effettiva di Tutti i Membri del Gruppo e Assicurare il Contributo Massimo**:

1. **Stile Adottato dal Leader**: se è stato dimostrato che un leader troppo direttivo, il quale impone il suo punto di vista e scoraggia l'espressione di opinioni alternative e di critiche, crei effetti controproducenti, bisogna comunque fare due ulteriori osservazioni:

- il tipo di leadership migliore dipende spesso dal tipo di compito e dalla situazione;
- bisogna considerare che la direttività associata ai risultati, e non limitante per l'espressione delle opinioni dei membri del gruppo, può condurre a risultati positivi.

2. **Livello di Coesione**: la coesione, o la sua assenza, ha effetto sulla qualità delle decisioni oppure è associata ad un migliore processo decisionale in quanto, diversamente da quanto sostenuto da Janis, il senso di sicurezza sperimentato permette di sovrastare gli effetti dovuti dalla pressione all'unanimità;

3. **Tendenza a Ridurre l'Occultamento di Informazioni Non Condivise**: una suddivisione esplicita e chiara dei ruoli può condurre i soggetti ad una maggiore condivisione delle informazioni in loro possesso con gli altri membri del gruppo.

In definitiva, come mostrato da Larson, Foster-Fishman e Keys (1994), i gruppi possono essere Formati ad Assumere Decisioni Migliori attraverso due strumenti:

- pianificazione delle modalità con cui vengono prese le decisioni;
- esplicitazione preliminare di quelli che possono essere i rischi delle decisioni di gruppo.

CAPITOLO 6 - CONFLITTO TRA GRUPPI E COOPERAZIONE

Considerando che non è possibile separare i fenomeni intergruppi da ciò che accade all'interno del gruppo la psicologia sociale si è a lungo occupata dello studio delle relazioni tra gruppi, soprattutto rispetto agli eventi di scontento e di protesta sociale.

Se in un primo momento essi venivano ricondotti alla Deprivazione Assoluta, la quale conduceva alla frustrazione e, come conseguenza, all'aggressività, si è andata poi sviluppando una considerazione della Deprivazione Relativa, secondo cui le persone esprimono scontento non perché sono povere o hanno fame, ma in quanto si percepiscono più affamate e più povere di quel che dovrebbero essere.

Va inoltre notato come le diverse forme di comportamento intergruppi, siano esse competitive o cooperative, dipendono fortemente dagli obiettivi del gruppo. Per sottolineare questo aspetto Campbell (1965) ha creato la Teoria del Conflitto Realistico fra Gruppi, la quale ha posto le basi per gli studi di Sherif, i quali sono stati i più rilevanti nella psicologia sociale su questo tema.

Deprivazione e Scontento Sociale

Partendo dal fatto che il **Pregiudizio** è da intendere come il mantenimento o l'espressione di atteggiamenti dispregiativi, di emozioni negative e/o di condotte discriminatorie nei confronti dei membri di un gruppo esterno, motivati proprio dall'appartenenza di queste persone a tale gruppo, sono state proposte **Teorie dell'Ostilità tra Gruppi** che cercano di spiegare i fenomeni di aggressività e di pregiudizio presenti nella realtà:

1. **Teoria della Frustrazione-Aggressività**: proposta originariamente da Dollard (1939), tale teoria considera che la presenza di Frustrazione, da intendere come ogni interferenza con il soddisfacimento di un bisogno elementare che produce un aumento di attivazione (arousal), conduca sempre allo sviluppo di atteggiamenti aggressivi. Dato che non sempre l'aggressività può essere diretta alla fonte dell'interferenza, sia perché non la si conosce o perché non è accettabile, in alcuni casi essa viene spostata su bersagli sostitutivi, i quali sono rappresentati di solito da gruppi più deboli e meno capaci di reagire (ad es. la povertà conduce spesso ad un aumento del razzismo). Un esempio di questo fenomeno è l'affermazione di Hitler dopo un lungo periodo di crisi economica in Germania.

Va però considerato che tale teoria ha alcuni Limiti:

- difficoltà a prevedere il bersaglio che verrà scelto come capro espiatorio;
- la frustrazione non è condizione necessaria e sufficiente per lo sviluppo dell'aggressività.

Viste queste problematiche, emerse soprattutto da risultati contrastanti negli esperimenti compiuti, Berkowitz (1962) ha proposto alcune Modifiche alla Teoria:

- Importanza degli Indizi Relativi alla Situazione nel Liberare l'Aggressività: questi indizi, i quali sono stimoli presenti nell'ambiente sociale che erano stati associati all'aggressività in passato, permettono quindi di identificare il capro espiatorio in un membro dell'outgroup che era già stato associato al conflitto o all'antipatia in passato;
- Ampliamento del Concetto di Frustrazione: la frustrazione non è più vista solo come elemento oggettivo, ma anche nelle sue componenti soggettive e cognitive, quindi come la presenza di fattori che ostacolano le aspettative degli individui.

In definitiva per Berkowitz la causa generale dell'aggressività non è di per sé la frustrazione, ma gli eventi contrari in generale.

Nonostante queste revisioni, permangono però ancora tre Problemi in questa teoria:

- Difficoltà nel Tradurre gli Stati di Frustrazione dei Singoli Individui in Atti di Aggressività Collettivi: per comprendere tale fenomeno bisogna considerare il modellamento e la selettività dell'antagonismo intergruppi, dato che, oltre alla semplice rabbia degli individui coinvolti, devono essere implicati anche fattori come le norme sociali e gli scopi collettivi;

- Conflitto tra Gruppi come Meccanismo Irrazionale: Fogelson (1970) ha dimostrato come nel caso di rivolte i soggetti mantengano comunque un certo grado di controllo cognitivo, evidenziando che esistono quindi delle caratteristiche razionali incompatibili con la teoria della frustrazione-aggressività;

- Impossibilità di Spiegare i Comportamenti Positivi e di Collaborazione.

2. **Teoria della Deprivazione Relativa e del Disagio Sociale**: benché Gurr (1970), primo creatore di questa teoria, considerasse la deprivazione come la discrepanza tra gli standard di vita di cui gli

individui godono e quelli di cui credono di dover godere, Runciman (1966), teorizzando l'esistenza di una Deprivazione Fraternalistica, considerò che il fattore più importante fosse la sensazione che l'ingroup sia deprivato in rapporto a qualche standard desiderato. Basandosi sullo studio di Cantril (1965), Runciman valutò che le Aspettative, e il loro scarto dai risultati desiderati, fossero responsabili della deprivazione relativa. A sua volta le aspettative possono derivare da alcuni Fattori:

- Esperienza Passata: secondo Davies (1969) gli individui tendono a fare previsioni sulla base delle proprie esperienze recenti di benessere/povertà e ad aspettarsi che il futuro sia simile. Nonostante questa spiegazione sia sostenuta da prove storiche, essa non ha ricevuto adeguate conferme nelle ricerche empiriche;

- Contatti con Altri Gruppi: questa spiegazione, sostenuta dalle ricerche di Vanneman e Pettigrew (1972) sulla discriminazione dei bianchi sui neri e da vari autori sulla condizione delle donne, considera che il confronto con altri gruppi più o meno svantaggiati sia l'elemento che aumenta lo scontento sociale, con però una marcata difficoltà ad evidenziare il ruolo causale tra i due elementi.

Vanno infine notate quattro Considerazioni che hanno migliorato il potere esplicativo di tale teoria:

- la deprivazione relativa necessita di una forte identificazione con il gruppo;

- l'importanza della consapevolezza di poter determinare un cambiamento (per quanta rabbia possano provare, se i membri di un gruppo svantaggiato non vedono alcun mezzo per raddrizzare le cose difficilmente saranno disposti a fare molto per migliorarle);

- la natura dell'ingiustizia percepita soggiace al senso di deprivazione relativa (il senso di deprivazione relativa si ingenera dalla percezione di una discrepanza fra i risultati ottenuti e quelli attesi. Esso nasce dalla percezione di un'ingiustizia nella distribuzione dei beni materiali. Secondo Tyler e Smith questa ingiustizia distributiva talvolta ha minor rilevanza rispetto alla percezione di un'ingiustizia procedurale, ovvero dell'idea che i metodi utilizzati per distribuire i beni materiali siano iniqui);

- i confronti sociali costituiscono una fonte importante di deprivazione relativa (dato che essi rappresentano spesso un modo con cui le persone valutano la loro posizione di gruppo e il loro sviluppo nella società, essi dipendono fortemente dal gruppo con il quale si sceglie di confrontarsi. Questo, secondo Major, spiega il "paradosso della lavoratrice soddisfatta", dato che le donne tendono a confrontarsi con altre donne e non con gli uomini, sottovalutando così le disuguaglianze retributive).

Comportamenti Intergruppi e Interessi di Gruppo

Sherif, con la sua teoria, affermò che gli atteggiamenti e i comportamenti intergruppi tenderanno a riflettere gli interessi oggettivi del proprio gruppo nel confronto con gli altri gruppi. Da questo deriva quindi che:

- se gli interessi dei gruppi sono in conflitto (ad es. conflitto Israele-Palestina per il controllo del territorio) è più probabile che la causa sostenuta da un gruppo sia incoraggiata da un orientamento competitivo nei confronti del gruppo rivale. Tale orientamento competitivo viene esteso fino ad includere atteggiamenti, preconcetti e un comportamento apertamente ostile;

- se gli interessi coincidono allora è più funzionale per i membri del gruppo adottare un atteggiamento cooperativo e amichevole nei confronti dell'outgroup.

Per dimostrare la validità di tale prospettiva Sherif e colleghi condussero quelli che sono noti come i tre **Esperimenti del Campo Estivo** i quali erano sperimentalmente divisi in tre **Fasi**:

1. **Prima Fase - Formazione del Gruppo**: se nei primi due esperimenti si fece in modo che la maggior parte dei migliori amici di ciascun ragazzo fosse nell'outgroup, nel terzo esperimento i ragazzi non si conoscevano e non si incontravano mai prima della formazione dei gruppi, rimanendo inoltre inconsapevoli della presenza di un altro gruppo.

Da questa prima fase emersero alcuni Elementi Iniziali:

- nei primi due esperimenti gli osservatori registrarono alcuni casi di confronti tra i gruppi e il vantaggio era attribuito al proprio gruppo;

- nel terzo studio dopo aver informato il gruppo della presenza dell'altro gruppo, diversi ragazzi suggerirono spontaneamente di sfidare l'altro gruppo in qualche gara sportiva.

2. **Seconda Fase - Conflitto Intergruppi**: in questa fase gli sperimentatori attivarono delle competizioni tra i gruppi, sviluppando quella che può essere definita come Interdipendenza Negativa secondo cui un gruppo vinceva e l'altro perdeva. Tramite questo processo i gruppi, che prima

tendevano a coesistere e ad ignorarsi, cambiarono fortemente il loro comportamento, diventando apertamente ostili e, a tratti, anche aggressivi. Sherif e collaboratori dimostrarono inoltre altri Elementi Rilevanti:

- presenza di un favoritismo sistematico e uniforme per i membri dell'ingroup nei giudizi, negli atteggiamenti e nelle preferenze sociometriche espresse;
- i gruppi vincenti mostravano un bias di giudizio ancora maggiore rispetto a quelli perdenti (in questo senso la teoria della frustrazione-aggressività viene screditata);
- i gruppi divennero molto più coesi, mostrando una modifica nella struttura della leadership quando un ragazzo più aggressivo assumeva la direzione.

In definitiva il comportamento di questi bambini comuni dimostrò di variare sistematicamente a seconda della natura della relazione intergruppi e, inoltre, i membri del gruppo vincente sembrarono in realtà più inclini a screditare l'outgroup di coloro che erano realmente frustrati per non aver ricevuto i premi;

3. Terza Fase - Riduzione del Conflitto: attraverso l'inserimento di Scopi Sovraordinati, Sherif dimostrò che l'interdipendenza dei due gruppi poteva permettere lo sviluppo di forme di cooperazione, riducendo inoltre notevolmente gli atteggiamenti e comportamenti discriminatori e il fenomeno di favoritismo per l'ingroup.

Vanno comunque notati due Limiti della Strategia degli Scopi Sovraordinati:

- Esito degli Sforzi Congiunti (Worchel, Andreoli e Folger, 1977): se i gruppi hanno già sperimentato situazioni di competizione, il fallimento di compiti cooperativi può produrre un netto declino dei punteggi di attrazione per l'outgroup;
- Importanza dell'Identità di Gruppo e della Definizione di Ruoli Distinti: varie ricerche hanno dimostrato come, nel caso di compiti cooperativi, sia comunque necessario che i gruppi mantengano, in modo chiaro e definito, la loro identità e i loro ruoli.

In definitiva si può fare una **Valutazione della Teoria Realistica del Conflitto di Gruppo**:

- Punti di Forza: capacità di spiegare i flussi e riflussi del pregiudizio nel tempo e in contesti sociali diversi. Essa mostra infatti come questo andamento possa essere attribuito al mutare delle relazioni economiche e politiche fra i gruppi coinvolti;
- Difficoltà Teoriche ed Empiriche: sono principalmente tre:
 - mentre è chiaro che la competizione fra gruppi porta più della cooperazione allo sviluppo di atteggiamenti negativi e pregiudiziali, è anche vero che questi ultimi non scompaiono affatto nel secondo tipo di situazione;
 - non sempre è necessario un conflitto esplicito di interessi perché sorgano il favoritismo verso il proprio gruppo e la discriminazione intergruppi;
 - varie ricerche empiriche successive hanno dimostrato che l'interdipendenza negativa, la quale conduce all'ostilità fra i gruppi, può non derivare solo da conflitti reali rispetto a problematiche concrete, ma anche dalla percezione di conflitti di interesse oppure dalla competizione rispetto a beni intangibili, come il prestigio sociale.

CAPITOLO 7 - PENSARE I GRUPPI

Questo capitolo, nel tentativo di analizzare come, perché e con che effetti gli individui pensino e suddividano se stessi e gli altri in termini di gruppo, affronterà i temi della Categorizzazione Sociale, cercando di spiegare come e perché i soggetti scelgano una data categoria e, inoltre, per quale ragioni tendano a considerare omogeneo ed in termini migliori il proprio gruppo, e dello Stereotipo di Gruppo, inteso come la tendenza ad attribuire una serie di caratteristiche a tutti, o quasi, i membri di una data categoria.

La Categorizzazione Sociale come Chiave di Volta del Comportamento Intergruppi

Se le **Categorie Sociali** devono servire come strumenti di semplificazione e ordinamento dotati di utilità pratica, è quindi importante che aiutino a discriminare con chiarezza fra coloro che vi fanno parte e coloro che non vi appartengono.

Campbell (1956) fu il primo a dimostrare che la categorizzazione prodotta attraverso un semplice

compito di valutazione fisica produceva come conseguenza un aumento del contrasto.

Tale tesi fu poi formalizzata da Tajfel (1959) che analizzò due **Aspetti della Categorizzazione Sociale**:

- Aumento della Percezione delle Differenze tra due Diverse Categorie;
- Riduzione delle Differenze all'Interno di Ciascuna Categoria.

Riguardo ai **Fattori di Influenza dell'Uso delle Categorie**, il primo autore ad occuparsene fu Bruner (1957) il quale considerò che le persone tendono ad usare le categorie che sono loro più accessibili e integrate con la situazione attuale. Ma, qualunque sia la categoria alla quale l'osservatore si riferisce per una predisposizione personale o per un obiettivo attuale, essa gli può essere utile solo se corrisponde sufficientemente alle persone o alle cose realmente presenti.

Campbell (1958) ha preso in esame alcuni Fattori che Permettono di Percepire gli Individui come Gruppi:

- Destino Comune (persone che fanno qualcosa assieme);
- Somiglianza (persone che condividono caratteristiche esteriori comuni);
- Prossimità (persone fisicamente vicine).

Va comunque considerato che, per essere funzionali, le categorie utilizzate devono corrispondere a differenze fisiche, psicologiche e culturali realmente presenti.

Partendo dalla Teoria dell'Autocategorizzazione di Turner (1994), secondo cui la dimensione categoriale che verrà più probabilmente adottata nel caso specifico è quella che al contempo minimizza la differenza fra sé e il membro più tipico della categoria di appartenenza e massimizza la differenza fra il membro prototipico dell'ingroup e il membro prototipico dell'outgroup, definendo quindi quello che è stato chiamato Rapporto Ottimale di Metacontrasto, bisogna analizzare singolarmente due aspetti:

1. **Integrazione Categoriale**: due degli Aspetti che influiscono sull'integrazione categoriale, quindi sulla scelta di alcune categorie rispetto ad altre, sono:

- Entitatività Percepita (Campbell, 1958): la percezione di un insieme di persone-stimolo come membri di uno stesso gruppo dipende dal modo in cui esse stanno in rapporto l'una con l'altra. Gli studi di Gaertner e colleghi (1989) hanno confermato che la prossimità fisica, la somiglianza e il destino comune siano tre variabili importanti rispetto alla categorizzazione dei gruppi;
- Distintività (Kanter, 1977): le persone che costituiscono una minoranza numerica in un'organizzazione rischiano di diventare il centro di attenzione della maggioranza. Da studi effettuati è stato visto che il semplice fatto di appartenere ad una minoranza non costituisce una fonte veramente attendibile di distintività, che può derivare peraltro da altre origini.

2. **Accessibilità Categoriale**: ciò che la persona porta nella situazione contribuisce alla facilità o alla difficoltà di accesso alle categorie. I tre Aspetti importanti sono:

- Natura degli Eventi Immediatamente Precedenti (studi di Devine sul pregiudizio etnico, 1989);
- Disposizione Personale dell'Osservatore e Influenza sulla Tendenza ad Utilizzare Abitualmente certe Categorie (studi di Brown e Lepore sul pregiudizio etnico, 1997);
- Compito o Obiettivo Attuale della Persona che Effettua la Categorizzazione (studi di Oakes e Turner sulla categorizzazione dei generi, 1986).

Da questi risultati empirici emerge come l'accessibilità possa essere controllata in base alla composizione dei gruppi, in quanto in ogni studio è emerso che in gruppi equilibrati, composti quindi da un numero uguale di membri di due categorie, l'effetto del pregiudizio risulti sensibilmente aumentato.

Considerando la **Categorizzazione Sociale nei Bambini**, Horowitz (1938) hanno individuato come i criteri principali utilizzati, in ordine di importanza, siano:

- Appartenenza Etnica (utilizzata già a tre anni);
- Genere;
- Status Socioeconomico.

Vari autori, tra cui Brown e Maras (1996), hanno evidenziato come la scelta delle categorie dipenda, nei bambini come negli adulti, anche dal contesto.

In definitiva, considerando la ricerca di Fagan e Singer (1979) su bambini di cinque mesi, si può

considerare che la categorizzazione è un processo psichico fondamentale dell'essere umano.

Dato questo bisogna analizzare le due **Conseguenze Principali della Categorizzazione Sociale**:

1. **Appartenenza ad un Gruppo e Discriminazione Intergruppi**: estendendo i risultati delle ricerche di Rabbie e Horwitz (1969), Tajfel e colleghi (1971) arrivarono a creare il Paradigma del Gruppo Minimo, secondo cui la categorizzazione sociale è sufficiente per suscitare un favoritismo intergruppi, il quale si realizzava anche in evidenti discriminazioni comportamentali. Tale paradigma ha creato però alcune Controversie:

- varie ricerche hanno permesso di teorizzare che quelli che erano interpretati come favoritismi verso l'ingroup potevano però essere visti come tentativi di creare un'equità distributiva, soprattutto nei casi di ricompense negative;

- la discriminazione intergruppi poteva essere vista anche come influenzata da interessi personali. I soggetti tendevano quindi a favorire i membri del proprio gruppo, sperando di ricevere in cambio lo stesso trattamento.

In definitiva, visti i risultati contrastanti analizzati precedentemente, anche se la percezione della presenza di una certa interdipendenza e reciprocità può giocare un ruolo nel guidare un comportamento dei membri di un gruppo in certe circostanze, essa non consente di spiegare da sola i fenomeni di discriminazione intergruppi che si presentano nelle situazioni di gruppo minimo.

2. **Omogeneità Percepita nel Gruppo**: comunemente si ritiene che i soggetti tendano a percepire i membri di un gruppo esterno come più simili tra loro rispetto a quelli del proprio gruppo (da qui la considerazione razzista di "loro sono tutti uguali").

Sono state proposte due Spiegazioni della Percezione di Omogeneità dell'Outgroup:

- minore quantità di informazioni sull'outgroup rispetto all'ingroup (spiegazione però non confermata dagli studi empirici successivi);

- l'ingroup viene considerato più variabile in quanto esso è più importante, più concreto e più provvisorio rispetto al concetto di outgroup.

Dati successivi hanno però mostrato come l'effetto di omogeneità dell'outgroup non sia una regola nella percezione intergruppi, e come esso agisca in maniera maggiore in gruppi più grandi e non minoritari.

In sintesi bisogna notare che un fattore rilevante, come sottolineato da Turner (1987), che contribuisce ad asimmetrie nella percezione di omogeneità di gruppo è costituito da processi che scaturiscono dalle identità dei soggetti in quanto membri di certi gruppi e non di altri.

Gli Stereotipi come "Quadri Mentali"

Il termine **Stereotipo**, introdotto nelle scienze sociali dal giornalista politico Lippmann (1922), riguarda l'attribuzione di alcune caratteristiche comuni ai membri di un certo gruppo, a prescindere dalle loro caratteristiche reali.

Secondo Brown (1995) vi sono tre **Caratteristiche Importanti degli Stereotipi**, soprattutto dal punto di vista delle relazioni intergruppi:

1. **Stereotipi come Credenze Legittimanti**: dato che gli stereotipi sono rappresentazioni mentali che contribuiscono a dare ordine e senso alla percezione del mondo, essi vengono usati anche per mantenere lo status quo (ad es. disuguaglianze occupazionali di genere) e per giustificare alcuni atteggiamenti dell'ingroup verso l'outgroup (ad es. la guerra). Va comunque notato che gli stereotipi possono modificarsi rapidamente nelle relazioni intergruppi, in base alla funzione che svolgono.

Inoltre a volte gli stereotipi derivano da alcuni aspetti della realtà sociale, i quali vengono estremizzati per giustificare i comportamenti conseguenti (ad es. le donne sono più accoglienti e comprensive, quindi non sono adatte a lavori competitivi);

2. **Stereotipi come Aspettative**: dato che gli stereotipi possono non solo riflettere la realtà sociale, ma anche distorcerla, portando quindi al perpetuarsi delle relazioni di status esistenti fra i gruppi, essi hanno anche la funzione di influenzare le valutazioni dei singoli soggetti, soprattutto riguardo alle aspettative.

Come confermato dagli studi di Nelson, Beierntat e Manis (1990) sulle valutazioni di altezza di uomini e donne e da quelli di Darley e Gross (1983) sulla correlazione tra classe sociale e valutazione della prestazione scolastica, le persone non usano gli stereotipi in modo indiscriminato e senza riflettere,

ma se ne avvalgono come di ipotesi di lavoro che cercano successivamente di confermare o smentire attraverso ulteriori informazioni. In assenza di informazioni aggiuntive i soggetti tendono però a non applicare gli stereotipi con eccessiva rigidità.

Di solito vi è un orientamento a favore di informazioni che confermano le aspettative e una tendenza marcata a sottostimare le informazioni non confermate.

Va inoltre sottolineato che gli stereotipi influenzano anche la memoria del passato, come confermato dagli studi di Hamilton e Rose (1980), e che spesso le aspettative che si hanno nei confronti dei gruppi hanno una forte carica valoriale. In tal senso i soggetti tenderanno ad associare tratti positivi ai membri dell'ingroup e tratti negativi a quelli dell'outgroup, anche se l'associazione dei tratti può essere più debole.

In definitiva, come confermato da varie ricerche, gli stereotipi possono agire in modo automatico, non diventando necessariamente coscienti nella mente del soggetto;

3. Stereotipi come Profezie che si Autoavverano: come evidenziato dagli esperimenti di Word, Zanna e Cooper (1974) con l'utilizzo di intervistatori neri o bianchi in un colloquio di lavoro, lo stereotipo non è un processo unidirezionale ma anzi, coloro che ne sono oggetto possono reagire al trattamento proprio in modo da rinforzare lo stereotipo iniziale, sviluppando quella che la psicologia sociale definisce come profezia che si autoavvera.

Tale dato è stato confermato inoltre da vari studi sperimentali in contesti scolastici, in cui gli studenti tendono a venire trattati diversamente in base alla loro condizione etnica e socio-culturale.

Steele e Aronson (1995) hanno inoltre teorizzato l'esistenza di una Minaccia Stereotipa, secondo cui gli stessi soggetti sottoposti allo stereotipo finirebbero per confermare le caratteristiche che gli vengono conferite. Tale teoria è stata confermata dallo studio su studenti neri i quali, sottoposti ad un test accademico in cui lo stereotipo prevedeva che i loro risultati sarebbero stati inferiori, ottennero punteggi nettamente inferiori.

CAPITOLO 8 - IDENTITA' SOCIALE E RELAZIONI INTERGRUPPI

I modelli teorici che si fondono unicamente su processi cognitivi non riescono a spiegare facilmente la luce positiva che circonda l'ingroup e quella negativa che circonda l'outgroup. Per capire questo fenomeno è necessario analizzare il concetto di **Identità Sociale**. La Teoria dell'Identità Sociale presume che la ricerca di distintività sia funzionale agli individui che compongono il gruppo che, tramite questo, possono acquisire certe caratteristiche per associazione a un ingroup favorevolmente considerato. Le conseguenze più ovvie di questo investimento sono lo sviluppo di relazioni conflittuali fra gruppi ma anche, come verrà analizzato successivamente, la possibilità di promuovere la tolleranza e l'armonia tra gruppi.

Identità Sociale e Conflitti Intergruppi

Come definito da Tajfel (1978) l'**Identità Sociale** è quella parte del concetto di sé che deriva dalla conoscenza della propria appartenenza a un gruppo, o a più gruppi sociali, insieme al valore e al significato emotivo riconosciuti a tale appartenenza.

Partendo dalla considerazione che i soggetti preferiscono avere di sé un concetto positivo piuttosto che negativo, e teorizzando che una parte di esso derivi dall'affiliazione a certi gruppi, Tajfel e Turner, estendendo la Teoria dei Confronti Sociali di Festinger, crearono la **Teoria dell'Identità Sociale** secondo cui il soggetto tende a creare confronti, anche distorti, al fine di ottenere elementi positivi dalla propria appartenenza al gruppo. In questo senso Tajfel parla di Stabilire una Specificità Positiva. Oakes e Turner (1980) nei loro esperimenti hanno confermato il legame tra autostima e la discriminazione intergruppi, anche se tale legame è poi risultato successivamente meno diretto di quanto sembrava.

Per spiegare l'Assenza di Fenomeni di Discriminazione nelle Situazioni di Gruppo Minimo quando sono in Gioco Risultati Negativi, analizzata nel capitolo 7, Mummendey e Otten hanno avanzato un'ipotesi basata sull'identificazione sociale. In quest'ottica, trovandosi in una situazione di gruppo minimo e dovendo fare qualcosa di abbastanza inusuale, i soggetti tendono a considerare questo compito come una forma di condotta legittima. La richiesta dello sperimentatore di agire in un certo modo potrebbe quindi creare le condizioni di un'esperienza di destino comune spingendolo a ridefinire

la situazione in cui si trovano. Le categorie artificiali vengono assunte in una nuova categoria sovraordinata ("noi" soggetti sperimentali vs lo sperimentatore). Da una ricategorizzazione siffatta ci si potrebbe attendere un più ridotto pregiudizio a favore dell'ingroup. Tale spiegazione è stata ampiamente confermata dagli esperimenti empirici successivi, tra cui quelli di Gardham e Brown (2000).

Le **Relazioni tra Identità Sociale e Favoritismo nei Confronti dell'Ingroup** sono ben visibili in tre contesti principali:

1. **Gruppi di Lavoro:** partendo dalla base che nei paesi industrializzati i lavoratori tendono ad interessarsi del livello dei salari di altri gruppi di lavoratori, è stato dimostrato che raramente c'è un conflitto di interessi esplicito tra gruppi in questione. Sicuramente un aspetto importante emerso relativo alle dispute differenziali è che esse riguardano le differenze tra i gruppi anziché i loro livelli di salario in termini assoluti e, soprattutto, sono spiegabili tramite l'identità sociale, in quanto il salario viene ricondotto dai soggetti ad una questione di status più che ad un bisogno economico reale;

2. **Uso dei Linguaggi nei Contesti Intergruppi:** l'uso del linguaggio nei gruppi è fondamentale per due ragioni:

- l'identità sociale viene espressa tramite l'uso di un certo linguaggio (ad es. dialetto);
- il linguaggio è il mezzo principale di comunicazione con gli outgroup.

Sulla base del linguaggio i soggetti possono quindi comunicare in modo più o meno efficace coi membri dell'outgroup, cercando di integrarsi o di tagliarsi fuori. In quest'ottica Giles (1977) ha suggerito che dove l'identità è in pericolo, gli sforzi per stabilire la differenziazione possono assumere la forma di divergenze linguistiche.

Inoltre la forma effettiva con cui spieghiamo il comportamento di altre persona può differire a seconda che la persona che stiamo descrivendo appartenga all'ingroup o all'outgroup. Maass (1989), nel suo esperimento sulle contrade di Siena, ha dimostrato che i soggetti tendevano ad utilizzare termini denotativi di stati psicologici durevoli per descrivere i comportamenti positivi dell'ingroup, mentre utilizzavano termini più concreti e specifici per i membri dell'outgroup. E' quindi possibile spiegare il pregiudizio linguistico intergruppi facendo leva sui processi di identità sociale, dato che percepire i comportamenti negativi espressi dall'ingroup in termini concreti e comportamenti positivi dell'ingroup in termini più astratti consente di mantenere un'immagine dell'ingroup più favorevole, specie se la si confronta con la concezione dell'outgroup che è strutturalmente negativa e solo occasionalmente positiva.

In contesti intergruppi meno conflittuali, il pregiudizio potrebbe muovere da aspettative diverse sull'ingroup e l'outgroup, più ancora che da una preferenza inevitabile carica di valori per ciò che è positivo e appartiene all'ingroup e una dissociazione da ciò che è negativo e appartiene all'ingroup, come dimostrato dallo studio di Maass e colleghi (1995), secondo cui le condotte tipiche erano comunque espresse in termini più astratti di quelle atipiche;

3. **Gioco Infantile:** fin da piccoli i bambini si dimostrano selettivi nella scelta dei compagni di gioco. Maccoby e Jaklin (1987) hanno proposto una spiegazione secondo cui la suddivisione dei gruppi dei bambini in generi differenti (maschi/femmine) tragga origine dalla diffusione e dall'utilità funzionale della categorizzazione sociale, che include sia sé che gli altri, utile per lo sviluppo di un'identità personale.

Rispetto alle **Risposte all'Ineguaglianza di Status** bisogna analizzare due situazioni contrapposte:

1. **Gruppi di Status Elevato:** nonostante secondo la Teoria dell'Identità Sociale ci si potrebbe attendere che questi gruppi, visto il loro status evidentemente elevato, non manifestino particolari segni di differenziazione intergruppi, questo non accade nella realtà. Sia i gruppi di maggiore che di minor valore tendono sempre a fornire un netto orientamento a loro favore.

Le spiegazioni di questo fenomeno sono due:

- per i gruppi di status elevato la differenziazione intergruppi ha la funzione di mantenere la loro posizione dominante già sicura;
- per i gruppi di status simile la funzione è quella di raggiungere una certa differenziazione dagli altri gruppi.

Nel loro esperimento su una scuola di bambini, Brown e Abrams (1986) hanno rilevato tre risultati, di

cui i primi due contrari alla Teoria dell'Identità Sociale, mentre il terzo a favore:

- quando i bambini credevano che i membri dell'altra scuola avessero degli atteggiamenti simili ai loro pensavano che li avrebbero preferiti di più che non quando gli atteggiamenti dell'outgroup erano differenti;
- quando i bambini credevano di impegnarsi in un compito cooperativo con l'altra scuola i loro livelli di bias in favore dell'ingroup nelle valutazioni della prestazione erano relativamente moderati quando credevano che l'outgroup fosse di status equivalente a quello della loro scuola;
- quando l'outgroup diventava molto simile all'ingroup la quantità di bias in favore dell'ingroup aumentava. Era come se fosse stata attraversata una determinata soglia di somiglianza oltre la quale l'ingroup si sentiva minacciato dalla prossimità psicologica dell'outgroup.

2. Gruppi di Status Subordinato: i gruppi di status subordinato non si trovano solo in una situazione peggiore in senso strettamente materiale, ma possono essere svantaggiati anche sotto il profilo psicologico. Per questo, se è vero che il mantenimento dell'identità passa attraverso i confini intergruppi, come suggerisce la Teoria dell'Identità Sociale, allora il risultato dei confronti disponibili è necessariamente negativo per la stima di sé.

Alcune Strategie per Fronteggiare questa Situazione sono (Tajfel e Turner, 1986):

- Abbandono del Gruppo: lasciare un gruppo a favore di un altro che fornisca un'identità sociale migliore. Questo non è però sempre possibile, sia per ragioni materiali (ad es. non è possibile cambiare il proprio genere) che psicologiche (ad es. forte identificazione con il gruppo);
- Effettuare Confronti con Altri Gruppi di Status Simile o Inferiore;
- Trovare Nuove Caratteristiche sulle quali Basare il Prestigio del Gruppo.

Queste soluzioni non risolvono però il problema di avere gruppi di status più elevato. Per ovviare a questa situazione esiste una quarta strategia, la quale è rilevabile nel Tentativo di Riequilibrare la Relazione con il Gruppo Dominante (ad es. rivolte degli afroamericani negli Stati Uniti). Per far questo è necessario che il gruppo sviluppi delle alternative cognitive, le quali si basano su tre fattori:

- presenza di confini relativamente valicabili fra i gruppi;
- presenza di differenze di status relativamente instabili;
- percezione dell'illegittimità di queste differenze e dell'arbitrarietà e iniquità dei principi su cui esse si reggono.

L'importanza di queste tre variabili è stata ampiamente dimostrata dagli studi di Ellemers, Wilke e van Knippenberg (1993).

In definitiva si può affermare che gli effetti intergruppi compaiono con forza nel gruppo superiore come in quello inferiore, a dimostrazione del fatto che le relazioni di status destabilizzanti e delegittimanti rappresentano una minaccia all'identità del gruppo, sia esso di status più o meno elevato.

La Teoria dell'Identità Sociale ha poi ispirato **Ricerche Relative ad Altre Questioni:**

1. Rapporto tra Autostima e Discriminazione Intergruppi: visto che viene ipotizzata la presenza di un nesso causale fra discriminazione intergruppi e autostima, questo legame può assumere due diverse forme:

- è possibile che la discriminazione muova dal bisogno di accrescere l'autostima;
- è possibile che un livello preesistente di scarsa stima di sé produca forme di discriminazione intergruppi dirette a farla crescere a livelli normali.

Nonostante la prima ipotesi abbia ricevuto più conferme empiriche, va notato che il quadro rimane confuso, forse a causa della sovrabbondanza di strumenti utilizzati per misurare l'autostima in queste ricerche e perché le misure di stima di sé e dell'orientamento pregiudizialmente favorevole all'ingroup potrebbero risentire dell'influsso di fattori di desiderabilità sociale. E' probabile che anche limiti del contesto possano far scomparire qualunque correlazione reale fra stima di sé e favoritismo verso l'ingroup.

Una ragione fondamentale dell'assenza di una relazione costante fra autostima e orientamento a favore del proprio gruppo potrebbe essere che quando le persone si identificano con un certo gruppo, entrano in gioco altre motivazioni che vanno oltre rispetto alla ricerca di una valutazione positiva di sé

2. Identificazione con il Gruppo e Bias: se le valutazioni e le decisioni intergruppi orientate a favore dell'ingroup sono motivate da preoccupazioni relative all'identità sociale, ci si dovrà allora

presumibilmente attendere di trovare una correlazione positiva fra l'intensità dell'identificazione con il gruppo e il livello di bias a suo favore. Dato che però la correlazione fra queste due variabili si è dimostrata piuttosto instabile, sono state create due ipotesi:

- Modalità Utilizzate per Misurare l'Identificazione con il Gruppo: la definizione di Identità Sociale formulata da Tajfel sottolinea tre componenti:

- Aspetto Cognitivo (autocategorizzazione);
- Aspetto Valutativo (considerazione più o meno positiva del gruppo);
- Aspetto Emozionale (sentimenti di attaccamento al gruppo).

Le misure dell'identificazione con il gruppo combinano almeno due di queste componenti distinte in un singolo punteggio che misura l'intensità complessiva dell'identificazione. Secondo alcuni autori questa combinazione potrebbe costituire un errore in quanto i tre aspetti dell'identità potrebbero funzionare in modo relativamente indipendente l'uno dall'altro;

- Diversità dei Processi Psicologici nei Gruppi: una spiegazione alternativa dell'inconsistenza della relazione fra identificazione e bias è che il legame ipotizzato fra mantenimento dell'identità e confronto intergruppi non valga necessariamente per tutti i contesti di gruppo e che non si applichi con altrettanta forza a tutti i membri del gruppo. L'ipotesi è quindi che ci si debba attendere la presenza di un forte legame fra identificazione e pregiudizio soltanto nei gruppi che possono essere contemporaneamente caratterizzati come collettivisti e relazionali, nei gruppi cioè in cui vi è un certo interesse per la posizione o per la prestazione del proprio gruppo rispetto ad altri. Nei gruppi orientati in senso più individualistico e che operano in contesti che favoriscono un metodo di valutazione non sociale (ad es. confronto con qualche standard astratto) la correlazione fra identificazione e bias tende ad essere più debole. Tale ipotesi è stata confermata da vari esperimenti;

3. **Riconoscere la Diversità dei Gruppi**: nonostante la Teoria dell'Identità Sociale tenda a considerare tutti i gruppi come simili in termini di dinamiche, varie ricerche successive, tra cui quella di Deaux e collaboratori (1995) hanno dimostrato che ciascun gruppo, a seconda della logica che lo sostiene (ad es. gruppi sportivi o gruppi religiosi), sviluppa dinamiche differenti e quindi i confronti intergruppi favorevoli all'ingroup, seppure molto comuni, non possono essere generalizzati.

Identità Sociale e Armonia Intergruppi

Allport, nel suo testo "La Natura del Pregiudizio" (1954), presentò un'analisi innovativa delle origini del pregiudizio intergruppi e, con essa, una serie di raccomandazioni politiche per eliminarlo, che divennero note come l'**Ipotesi del Contatto**. L'idea di fondo è che il modo migliore per ridurre le tensioni e le ostilità che possono verificarsi tra i vari gruppi è quello di portare a contatto i loro membri. Secondo Allport, per sviluppare tale contatto erano necessarie alcune Condizioni:

- il contatto tra i gruppi deve essere prolungato e richiedere attività congiunte (anziché essere casuale e privo di uno scopo effettivo);
- deve esistere un sistema che fornisca un sostegno alla nuova politica di integrazione dal punto di vista ufficiale e istituzionale;
- il contatto deve coinvolgere idealmente individui di status simile.

Il ruolo del contatto intergruppi servirebbe quindi a dissipare l'ignoranza circa l'outgroup. Stephan (1984) sostiene che l'ignoranza è un elemento importante nel pregiudizio e che i programmi ideati per migliorare le relazioni intergruppi dovrebbero proporsi come scopo principale quello di fornire informazioni sull'outgroup in grado di sottolineare la somiglianza tra l'ingroup e l'outgroup. Il fondamento logico sottostante a questa affermazione è la convinzione che scoprire una somiglianza tra i gruppi condurrà all'attrazione tra i rispettivi membri.

Tuttavia esistono ragioni per dubitare che tale relazione sia centrale per la riuscita delle politiche del contatto. E' sicuramente fuorviante insegnare agli individui che gli altri sono simili sotto tutti gli aspetti e ignorare le differenze evidenti, dato che questo creerà solo maggiori difficoltà quando queste differenze diventeranno manifeste. Inoltre una delle conseguenze che si presume siano prodotte dal contatto, cioè la scoperta di somiglianze tra i gruppi, talvolta è piuttosto improbabile che accada, dato che spesso i gruppi hanno in realtà valori e atteggiamenti piuttosto diversi. In casi come questi è allora probabile che il contatto metta in evidenza queste differenze e che il risultato sia una diminuzione della simpatia intergruppi anziché un aumento.

Bisogna quindi considerare anche le **Appartenenza Intersecate di Gruppo**. In questi casi, quando due gruppi entrano in contatto le categorie dovrebbero sviluppare un'intersecazione che, come teorizzato da Doise (1976), è frutto del simultaneo operare di effetti intra e intercategoriale in entrambe le dimensioni (ad es. si incontrano un bianco ed un nero ma entrambi sono donne, questo crea un'intersecazione tra la razza ed il genere). Se l'intersecazione fra le due categorie si traduce in una duplice identità di gruppo in opposizione ad una duplice identità dell'outgroup, ciò che ne consegue è un aumento e non certo una riduzione della differenziazione.

Questi dati suggeriscono che se si riesce ad organizzare situazioni sociali tali per cui almeno due, o più, dimensioni categoriali si intersecano fra loro, la probabilità teorica che persistano forme di giudizio intergruppi lungo tutte le dimensioni dovrebbe ridursi. Purtroppo nella realtà esterna al laboratorio la sovrapposizione fra categorie tende a produrre effetti più complessi.

Negli ultimi venti anni sono poi stati sviluppati tre **Approcci per Modificare la Salienza delle Identità di Gruppo**, i quali traggono origine dalla teoria dell'identità sociale, riconoscono che le appartenenze di gruppo vengono incorporate nei concetti di sé e che le identificazioni sociali hanno importanti conseguenze sul piano della condotta e inoltre propongono che per ottimizzare gli effetti del contatto e per promuovere la generalizzazione bisogna cercare di modificare la salienza delle identità di gruppo preesistenti:

1. **Decategorizzazione** (Miller e Brewer, 1984): secondo questo approccio, durante il contatto i confini fra i gruppi dovrebbero essere resi meno rigidi e in ultima analisi del tutto dissolti. Così facendo la situazione si decategorizzerebbe e tutte le interazioni avrebbero luogo su un piano interpersonale, dato che i soggetti sarebbero più disposti a prestare attenzione a informazioni su ciascun individuo e presterebbero un'attenzione corrispondentemente minore all'informazione fondata sul gruppo, ovvero quella stereotipata. L'ipotesi è che un contatto interpersonale ripetuto di questo genere si traduca nell'abbandono degli stereotipi negativi preesistenti sull'outgroup.

In alternativa Wright e colleghi (1997) hanno sostenuto l'opportunità di cercare di fornire ai membri dell'ingroup modelli di ruolo pubblicamente visibili che avessero una relazione stretta con un membro dell'outgroup. Si ritiene che il fatto di sapere che alcuni membri del proprio gruppo possono essere amici di un membro dell'outgroup possa offrire nuove importanti informazioni sulla natura della relazione intergruppi e possa pertanto stimolare lo sviluppo di un clima normativo più tollerante, specialmente se i modelli di ruolo proposti sono percepiti come sufficientemente coerenti con i gruppi che rappresentano. Questi autori hanno chiamato questo processo Effetto Allargato del Contatto, secondo il quale coloro che sono venuti a conoscenza di relazioni amicali fra membri dell'ingroup o dell'outgroup o che hanno potuto riscontrarle di persona tendono a mostrare livelli più ridotti di pregiudizio e di orientamento a favore dell'ingroup;

2. **Ricategorizzazione** (Gaertner, 1993): secondo questo approccio può risultare utile ridisegnare a livello cognitivo o fisico i confini che separano le categorie, senza però eliminarle. Questo avrebbe lo scopo di unire l'ingroup e l'outgroup preesistenti in una nuova categoria di ordine superiore in modo tale che i membri dell'outgroup possano essere percepiti come compagni dell'ingroup. In tal modo Gaertner spera di rafforzare il problema di una identità comune di ingroup in modo da ridurre la preesistente differenziazione intergruppi;

3. **Categorizzazione** (Hewstone e Brown, 1986): secondo questo approccio, invece di tentare di eliminare la divisione che separa l'ingroup dall'outgroup, potrebbe risultare più sensato cercare di mantenerne la salienza a livelli minimi ottimizzando nel contempo le diverse condizioni che secondo Allport favoriscono la riuscita del contatto. Così facendo il contatto potrà avvenire a livello intergruppi e non invece a livello interpersonale. Se questo riesce ogni cambiamento positivo generato nel corso del contatto può essere trasferito prontamente ad altri membri dell'outgroup giacché i partner con cui si è avuto un contatto sono considerati rappresentanti tipici di quel gruppo.

Nonostante le buone proposte, questo approccio risulta però pieno di Difficoltà:

- se un contatto in cui l'identità è saliente permette di generalizzare con maggiore facilità gli atteggiamenti promossi dall'incontro, in linea di principio questa generalizzazione può riguardare anche gli atteggiamenti negativi e non solo quelli positivi;
- se l'interazione cooperativa fallisce, perché non riesce a raggiungere l'obiettivo comune o perché si

trasforma in un'interazione competitiva, allora il fatto che essa fosse strutturata a livello intergruppi potrebbe addirittura peggiorare le cose;

- il fallimento dell'interazione potrebbe portare non solo ad una svalutazione dei soggetti coinvolti ma anche al rischio di rinforzare gli stereotipi negativi dell'outgroup proprio perché le persone coinvolte sono considerate rappresentative di esso;

- gli incontri intergruppi possono provocare maggiore ansia degli incontri interpersonali e l'ansia conduce difficilmente a relazioni sociali più armoniose.

Se nella pratica l'approccio della Decategorizzazione risulta poco applicabile e a rischio di far persistere le ineguaglianze preesistenti tra i gruppi (ad es. non considerare i disabili come diversi non permetterebbe di istituire politiche li aiutino in vari contesti di vita), anche quello della Ricategorizzazione crea il rischio di cadere nell'assimilazionismo, secondo cui membri di gruppi di minoranza debbano conformarsi alle norme e ai valori del gruppo dominante.

In definitiva risulta quindi importante lo sviluppo di un **Approccio Pluralista** in cui le diversità culturali e valoriali possano trovare spazio, e vengano sviluppati programmi in grado di capitalizzare le differenze tra i gruppi, sia a favore della maggioranza che della minoranza, utilizzando proprio tali differenze come un valore aggiunto in un'ottica di cooperazione.

Come sostenuto da Tajfel (1981) è utile cercare di trovare in ogni situazione intergruppi il modo in cui ciascun gruppo può raggiungere, preservare e difendere i propri interessi, senza però ferire il rispetto di sé degli altri gruppi.