



# Leadership

## Group Dynamics – Capitolo 9

# MITI SULLA LEADERSHIP

La leadership è “uno dei fenomeni al mondo più osservati e meno compresi” (Burns, 1978, p.2)

- Leadership e potere
- Leader si nasce o si diventa?
- I gruppi hanno bisogno di un leader?
- I followers oppongono resistenza al leader?
- I leader fanno la differenza?

# LEADERSHIP = POTERE

- Spesso la leadership è intesa come esercizio di potere.
- Un buon leader è colui che manipola, controlla e induce i suoi subordinati all'obbedienza.
- Ma le persone che usano il potere e la coercizione non sono necessariamente leader, sebbene possano rivestire posti di comando (ad es., manager, presidenti).
- La leadership è una forma di potere, ma non *sulle* persone, piuttosto *con* le persone

# LEADER SI NASCE O SI DIVENTA?

- Aristotele riteneva che fosse la natura a determinare il potenziale di leadership di un individuo:  
“Gli uomini sono destinati sia dalla nascita a governare o ad essere governati”
- Sebbene sia vero che alcune persone possiedono delle qualità (ad es., intelligenza) che aumentano la probabilità di assumere un ruolo di leadership, la ricerca sui gemelli monozigoti mostra che la leadership è solo in parte determinata dai geni. Infatti c'è solo il 30% di possibilità che il secondo gemello occupi una posizione di leadership se il primo gode di una posizione analoga (Arvey et al., 2006, 2007).
- I geni ci forniscono una base, ma il potenziale di leadership sembra essere determinato in misura ben maggiore dall'ambiente.

# I GRUPPI NECESSITANO UN LEADER?

- I gruppi che hanno un'esistenza limitata possono funzionare anche senza un leader, attraverso la condivisione delle responsabilità.
- Tuttavia, i gruppi la cui esistenza è prolungata nel tempo o che si trovano ad affrontare compiti complessi o che sperimentano conflitti, necessitano di una coordinazione tra i membri. Tale coordinazione è in genere affidata al leader.

# COS'E' LA LEADERSHIP

- E' un processo sociale complesso che è stato definito in modi diversi dagli studiosi.
- Molte di queste definizioni, tuttavia, sottolineano 3 temi comuni:
  1. influenza
  2. relazioni
  3. obiettivi condivisi
- La leadership è il processo attraverso cui uno o più individui guidano gli altri membri del gruppo verso il raggiungimento di obiettivi condivisi attraverso la coordinazione, il sostegno e la motivazione.

# COS'E' LA LEADERSHIP

- La leadership è un processo *relazionale*, che include leader, seguaci e la situazione di gruppo. La prospettiva interazionista sostiene che la leadership non possa essere compresa in modo indipendente dai seguaci (*followership*).
- E' un processo di *transazione*, in cui leader e membri si scambiano tempo, energia, ed abilità.
- E' un processo di *trasformazione*, in quanto I leader trasformano (aumentano) la motivazione, la sicurezza e la soddisfazione dei membri del gruppo, modificando credenze e bisogni dei singoli.
- E' un processo cooperativo di legittima influenza piuttosto che semplice esercizio di potere.

# COSA FA UN LEADER

- Un leader assolve a numerose funzioni nel gruppo, che vengono classificate in due principali categorie.
  1. Leadership orientata al compito (task-leadership), che si concentra sugli obiettivi del gruppo e sul loro raggiungimento; include attività quali: fissare obiettivi e standard, identificare e assegnare ruoli, sviluppare procedure, fornire un feedback, pianificare attività, coordinare.
  2. Leadership orientata alle relazioni (relationship leadership), che si concentra sugli aspetti relazionali. Include attività quali: aumentare la soddisfazione, migliorare il morale, fornire incoraggiamento e sostegno, stabilire rapporti, mostrare interesse e preoccupazione.



# COME EMERGE IL LEADER

- **Grande uomo o spirito del tempo?**

Lo storico Carlyle (1841) ha proposto la teoria del grande uomo. Secondo il suo approccio, i leader non raggiungono la loro posizione per caso. Piuttosto, I grandi leader sono individui con *caratteristiche eccezionali*. La storia può essere compresa esaminando i grandi uomini che l'hanno costruita.

Diversa era la posizione di Tolstoy, secondo cui I grandi leader emergono in virtù dello spirito del tempo (Zeitgeist) propizio all'emergere di un leader dominante; le caratteristiche dei leader sono per lo più irrilevanti.

Queste due prospettive riflettono l'approccio dei tratti e l'approccio situazionale alla leadership, che ancora oggi continuano a plasmare il dibattito sulla leadership.

# COME EMERGE IL LEADER

- **La prospettiva interazionista**

Tipi diversi di situazione favoriranno l'emergere come leader di tipi diversi di individui. Ad es., se un gruppo si sta disintegrando a causa di un conflitto, è probabile che il leader che emergerà sarà un individuo in grado di rendere le relazioni più armoniose (Katz, 1977).

# COME EMERGE IL LEADER

- **Il ruolo della personalità**

Le prime ricerche sulla leadership partirono dall'assunto del grande uomo, ovvero dall'idea che il leader posseda dei tratti di personalità che lo rendono diverso dagli altri. Questo approccio, nella sua forma più estrema, assume che leader si nasce.

Tuttavia, ben presto ci si rese conto che non era possibile identificare in modo affidabile i tratti collegati alla leadership. Centinaia di studi condotti non erano riusciti a dimostrare un impatto significativo della personalità.

Gli studiosi iniziarono a pensare che la personalità non era un fattore determinante nel decidere chi emergerà come leader in una certa situazione.

# COME EMERGE IL LEADER

- **Il ruolo della personalità**

Questa conclusione era però, un po' troppo affrettata.

1) Usando misure più accurate di personalità si sono trovate relazioni più forti. Le variabili di differenza individuale interessate sono: assertività, autenticità, dominanza, forza di carattere, narcisismo, autoefficacia, automonitoraggio.

2) Si è dimostrato inoltre che i singoli tratti possono dire poco, ma se si guarda ai profili di personalità, emergono pattern più chiari (Zaccaro et al., 2004).

3) Gli studi con disegno a rotazione, che consentono di separare il contributo della personalità da quello della situazione, esaminano gli individui all'interno di diversi gruppi che lavorano a compiti diversi. Questi studi mostrano che spesso è la stessa persona ad emergere come leader.

# COME EMERGE IL LEADER

- **La competenza**

I leader tendono ad avere un'intelligenza superiore alla media. La correlazione tra leadership (sia emergenza che efficacia) varia tra .25 e .30 in studi condotti con diverse popolazioni.

Tuttavia, la differenza tra leader e seguaci, in genere, non è molto ampia. I gruppi sembrano preferire i leader che hanno un'intelligenza superiore alla media del gruppo, ma una discrepanza eccessiva determina problemi di comunicazione e di fiducia.

L'intelligenza non è necessariamente da intendersi come abilità cognitive orientate al compito. Un altro aspetto fondamentale è quello relativo alla intelligenza emotiva, ovvero "l'abilità di percepire le emozioni in se stessi e negli altri, capire come si manifestano e come influenzano il pensiero e il comportamento; la capacità di usare le emozioni per facilitare il pensiero e di gestire le emozioni proprie e altrui (Lopes & Salovey, 2008, p. 81).

# COME EMERGE IL LEADER

- **La competenza**

Infine, è più probabile che un gruppo riconosca come potenziale leader un individuo che ha precedenti *esperienze*, piuttosto che privo di ogni esperienza.

- **Aspetto fisico**

I leader tendono ad essere *fisicamente diversi* dai seguaci. Spesso sono più anziani, più *alti* e massicci rispetto alla media del gruppo. Stogdill ha esaminato la correlazione tra altezza e leadership, trovando un'associazione di .30.

L'associazione con l'*età* è più complessa e dipende dal tipo di gruppo. Ad esempio, i leader politici e i manager tendono ad essere più anziani della media del gruppo.

Persino il *colore dei capelli* può essere associato alla leadership. Uno studio sui 500 CEO con più successo ha trovato più manager con i capelli rossi e meno biondi di quanto ci si possa aspettare sulla base della distribuzione di questa caratteristica nella popolazione.

# COME EMERGE IL LEADER

- **Etnia**

Nel 2012, solo 6 CEO delle 500 maggiori compagnie americane erano neri.

E' interessante notare come, chiedendo ad un senior manager di valutare le qualità di leadership di manager di più basso livello, è più probabile che lui/lei dia una valutazione migliore di individui caucasici piuttosto che afro-americani o asiatici (Carton & Rosette, 2011).

Anche gli asiatici, nonostante il successo che mostrano in campo scientifico e tecnico, hanno minori probabilità sia dei bianchi che dei neri di assumere un ruolo di leadership.

Le minoranze sono sottorappresentate nella leadership.

# COME EMERGE IL LEADER

- **Genere**

Questo è vero non solo per i gruppi etnici di minoranza, ma anche per le donne. Sebbene il gap di genere si sia notevolmente ridotto rispetto al passato, non è affatto scomparso.

Nella ricerca sopra citata, solo 18 dei 500 CEO delle compagnie americane maggiori erano donne.

Questa differenza di genere è nota come ceiling effect ed indica l'insieme di fattori situazionali e relazionali che ostacolano l'accesso delle donne al potere.

Studi sperimentali hanno mostrato che in diadi con un individuo dominante e uno passivo, la differenza disposizionale emergeva in termini di leadership nelle diadi dello stesso genere, ma in diadi miste per genere, l'uomo dominante diventava leader nel 90% dei casi, mentre la donna dominante solo nel 35% dei casi.



# LA TEORIA IMPLICITA DELLA LEADERSHIP

- La teoria di Lord et al. (Lord, Foti, & DeVader, 1984) afferma che le persone possiedono degli stereotipi o schemi cognitivi relativi a come un leader dovrebbe comportarsi in generale e a come dovrebbe comportarsi in situazioni specifiche.
- Quando una persona, sulla base del suo comportamento, viene categorizzata come leader, lo schema si attiva e genera ulteriori aspettative relative al comportamento di quella persona.
- Gli schemi variano nel loro grado di inclusività, con schemi sovraordinati che si applicano ad un'ampia varietà di situazioni e rappresentano caratteristiche generali di leadership e schemi subordinati che si applicano a situazioni più specifiche.
- Un leader è efficace nella misura in cui possiede le caratteristiche che soddisfano le richieste situazionali.

# LA TEORIA IMPLICITA DELLA LEADERSHIP

- Sebbene la teoria implicita del leader possa variare da individuo a individuo e da gruppo a gruppo, alcune caratteristiche sono comunemente incluse nelle teorie implicite della maggior parte delle persone (ad es., attivo, determinato)
- La teoria implicita offre dunque agli individui un prototipo o ideale di leader, che può essere facilmente utilizzato per distinguere tra potenziali leader e non e tra leader efficaci e non.
- Tuttavia, questo prototipo è soggetto ad errori. Quando la teoria implicita suggerisce l'importanza di fattori che in realtà sono irrilevanti per la leadership in una certa situazione, allora la leadership può essere mal identificata.

La teoria implicita può anche causare distorsioni della memoria, ovvero indurre gli individui a ricordare che un leader che ritengono efficace abbia agito in modi che non corrispondono al suo effettivo comportamento (Foti & Lord, 1987).

# LA TEORIA IMPLICITA DELLA LEADERSHIP

- Tuttavia, trattandosi di teorie implicite, esse raramente vengono identificate.
- Così finiamo per preferire leader che sono uomini, bianchi, più alti, anche se non sono qualificati per ricoprire una certa posizione.
- **Critiche**
- In questa teoria manca un'analisi della dinamica intragruppo che avviene tra leader e seguaci.
- La teoria della categorizzazione del leader vede la leadership come un processo cognitivo piuttosto che come un processo di gruppo.

# SIT E LEADERSHIP

- L'idea che la leadership possa emergere attraverso i processi socio-cognitivi associati con l'appartenenza psicologica (identificazione) ad un gruppo sociale non è stata considerata.
- I principali approcci hanno considerato la leadership come
  - (a) l'esito di processi cognitivi individuali
  - (b) l'insieme di caratteristiche individuali (appropriate ad un determinato contesto)

In entrambi i casi, non si considera la leadership come un processo di gruppo.

- La spiegazione della leadership, quindi, si è basata principalmente sulle caratteristiche individuali dei leader e sulla loro personalità.

# SIT E LEADERSHIP

- L'approccio della SIT allo studio della leadership è stato sviluppato da Hogg (2000).
- Questo approccio si basa su due nozioni principali:
  - (a) la leadership è una proprietà relazionale; leader e seguaci sono ruoli interdipendenti all'interno di un sistema sociale definito dalla comune appartenenza ad un gruppo
  - (b) la leadership è un processo di influenza sociale che mobilita al raggiungimento di obiettivi comuni.
- Secondo la SIT e la SCT, un gruppo esiste psicologicamente quando due o più individui condividono una definizione di sé come membri di un gruppo.
- La definizione di sé e, dunque, la percezione, i pensieri e i sentimenti che questa determina, sono fluidi, cioè determinati dal contesto.
- La definizione di sé oscilla continuamente tra il sé definito come insieme di caratteristiche idiosincratiche e il sé definito come insieme di attributi propri del gruppo di appartenenza.

# SIT E LEADERSHIP

- In altri termini, più un gruppo è rilevante per la definizione di sé, maggiore sarà l'influenza del prototipo di gruppo sui pensieri, sui sentimenti e sul comportamento.
- La categorizzazione di sé come membro di un gruppo depersonalizza il sé nei termini del prototipo dell'ingroup (producendo auto-stereotipizzazione, conformismo, attrazione sociale) e depersonalizza gli altri, che vengono definiti in base al grado di aderenza al prototipo.
- La prototipicità è l'"unità di misura" nei processi di gruppo.
- L'implicazione per la leadership è abbastanza ovvia. Più l'appartenenza di gruppo diventa saliente e più la percezione del leader, il modo in cui è valutato e la sua efficacia saranno basati sul grado in cui è percepito come *prototipico* del gruppo.
- Quando l'appartenenza ad un gruppo è contestualmente o durevolmente saliente, le persone si categorizzano nei termini del prototipo di gruppo e si depersonalizzano e, di conseguenza, adattano il proprio comportamento al prototipo (comportamento normativo).

# SIT E LEADERSHIP

- Quando l'appartenenza al gruppo è altamente saliente, il prototipo diventa relativamente consensuale, ovvero il gruppo sembra essere influenzato da un unico prototipo.
- La ricerca sui processi di conformismo e di influenza sociale guidata dalla SIT mostra che, in effetti, la categorizzazione di sé produce conformismo nei confronti di un prototipo di gruppo che cattura la tendenza centrale del gruppo o che polarizza rispetto ad un outgroup rilevante (Abrams & Hogg, 1990a; Turner, 1991; Turner & Oakes, 1989)

# SIT E LEADERSHIP

- All'interno di ogni rappresentazione di gruppo saliente, vi è un gradiente di prototipicità, per cui alcuni membri sono percepiti come più prototipici di altri.
- Il grado di prototipicità di una certa posizione espressa all'interno dell'ingroup e, quindi, della o delle persone che sostengono quella posizione, può essere espressa attraverso il rapporto del meta-contrasto (la media delle differenze tra la posizione in questione e le posizioni espresse dai membri dell'outgroup, divisa per la media delle differenze tra la posizione e le varie posizioni espresse dai membri dell'ingroup).
- La Figura 13.1 mostra la distribuzione del rapporto di meta-contrasto su una dimensione a 17 punti per una situazione intergruppi dove le posizioni dell'ingroup sono espresse dai membri denominati con le lettere da "A" a "G", le posizioni dell'outgroup con "O" e le posizioni non occupate da "v".





# SIT E LEADERSHIP

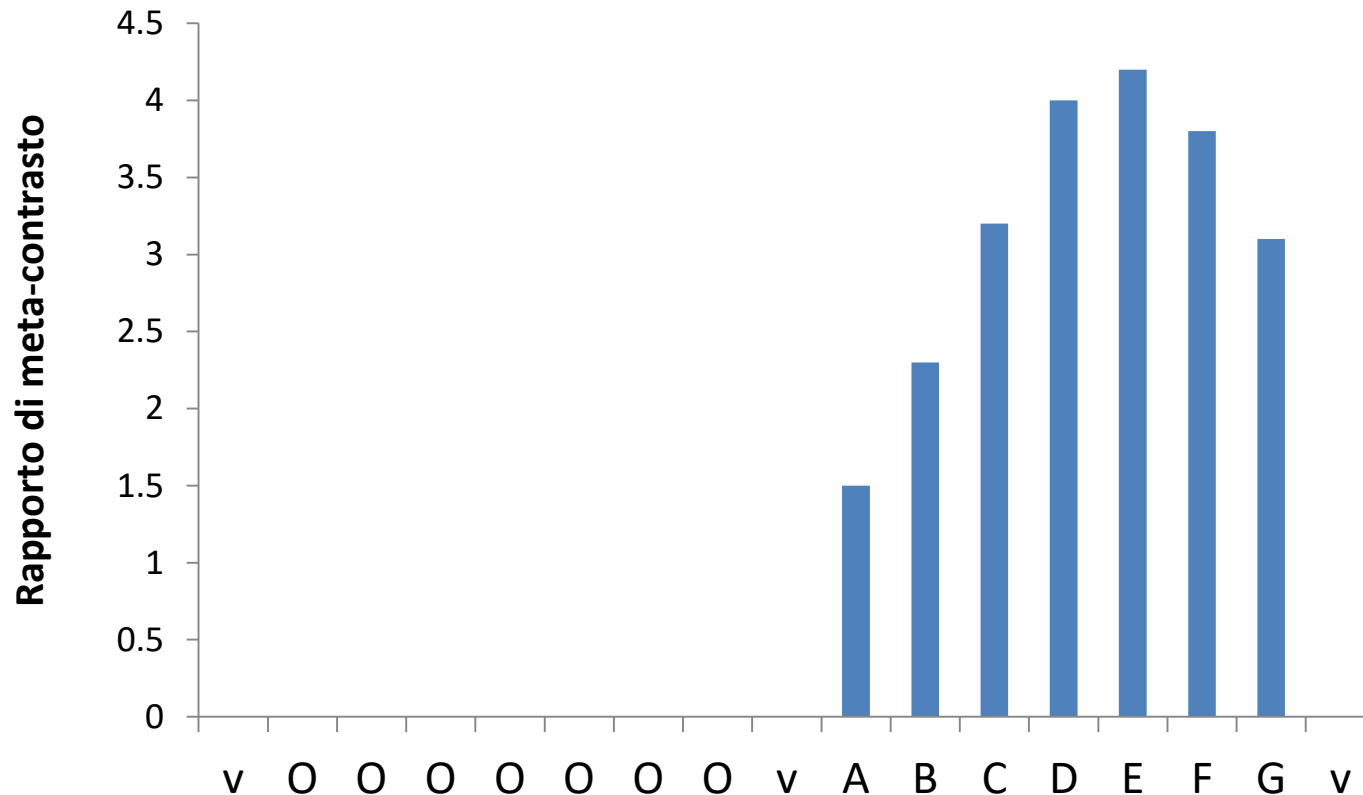
- Vi è una chiara asimmetria all'interno del gruppo, con i membri più prototipici sulla sinistra (con un maggior rapporto meta-contrasto).
- Il membro C è il più prototipico, ma non corrisponde alla media dei membri dell'ingroup e il membro marginale A è molto più prototipico del membro marginale G.

# SIT E LEADERSHIP

- La prototipicità è la base della percezione e della valutazione di sé e degli altri e, quindi, le persone notano e rispondono a differenze anche sottili nel grado di prototipicità, ovvero sono consapevoli non solo di quello che è il prototipo del gruppo, ma anche di chi è più prototipico (Haslam, Oakes, McGarty, Turner, & Onorato, 1995; Hogg, 1993).
- I membri che occupano le posizioni più prototipiche definiscono, quindi, quali sono i comportamenti più prototipici e gli altri membri, meno prototipici, si conformano.
- Vi è, dunque, una percezione di influenza differenziale all'interno del gruppo, con il membro più prototipico che esercita influenza sui membri meno prototipici.
- Non appena il prototipo cambia, la persona che è vista come più prototipica e, quindi, più influente è probabile che cambi. La Figura 13.2 illustra questo punto. È simile alla Figura 13.1, ma adesso l'outgroup pertinente di confronto (O) è collocato sulla sinistra, non sulla destra.
- C non è più il membro più prototipico, ma lo è E. Inoltre, G che era il membro meno prototipico, adesso è molto più prototipico.

# SIT E LEADERSHIP

**Figura 13.2** Rapporto di meta-contrasto per i membri di un gruppo (A-G), in un contesto intergruppi – outgroup pertinente di confronto (O) sulla sinistra



# SIT E LEADERSHIP

- In condizioni di durevole stabilità del contesto sociale lo stesso individuo occuperà la posizione più prototipica per un lungo periodo e, dunque, avrà influenza sul gruppo per un tempo relativamente lungo.
- Hogg riconosce che, di fatto, le persone fanno affidamento su schemi di leadership (nei termini della teoria di Lord et al., le categorie di leader)
- Tuttavia, più l'identità sociale diventa saliente e meno questi schemi dovrebbero essere influenti sulla percezione del leader; più l'identità sociale è saliente e più la prototipicità del leader è influente.

# SIT E LEADERSHIP

- La categorizzazione sociale non influenza solo la cognizione, cioè il modo in cui percepiamo noi stessi e gli altri, ma anche il nostro modo di sentire nei confronti degli altri.
- La categorizzazione sociale trasforma **l'attrazione nei confronti degli altri**. Quando è saliente l'identità individuale, il fatto di trovare piacevole/gradevole un'altra persona dipende dalle nostre preferenze idiosincratiche e dall'esperienza precedente di relazione che abbiamo avuto con questa persona (attrazione personale); quando è saliente identità sociale, gli altri ci piacciono più o meno in base a quanto li percepiamo simili al prototipo di gruppo (attrazione sociale).
- Quindi, i membri dell'ingroup ci piacciono di più dei membri dell'outgroup e i membri dell'ingroup prototipici ci piacciono più di quelli meno prototipici.
- Questa ipotesi dell'attrazione sociale depersonalizzata è stata sostenuta in una serie di studi di laboratorio e sul campo (Hogg et al., 1993; Hogg & Hains, 1996, 1998; Hogg & Hardie, 1991; Hogg, Hardie, & Reynolds, 1995).

# SIT E LEADERSHIP

- Dal punto di vista della leadership, la persona che occupa la posizione più prototipica ha la capacità di esercitare attivamente influenza sugli altri membri dell'ingroup, perché lui o lei è socialmente attraente; per questo motivo le sue indicazioni, suggerimenti, raccomandazioni o ordini verranno seguiti.
- Come è risaputo, infatti, una conseguenza dell'attrazione nei confronti di una fonte è la conformità alla posizione espressa dalla fonte stessa. Se ci piace qualcuno saremo più inclini a concordare con lui/lei e ad accettare suggerimenti e richieste.
- E' attraverso questo processo che la persona più prototipica può attivamente esercitare la leadership, essendo le sue idee accettate più rapidamente e in modo più ampio rispetto alle idee suggerite da altri.
- L'attrazione depersonalizzata, nel corso del tempo, conferma la differente popolarità e il maggiore consenso nei confronti del leader. Questo conferisce al leader prestigio e status e reifica la differenza di status tra leader e seguaci, rendendo possibile al leader di diventare un agente attivo e innovativo di influenza.

# SIT E LEADERSHIP

- L'attrazione sociale può essere inoltre aumentata dallo stesso comportamento dei membri altamente prototipici.
- I membri più prototipici, infatti, tenderanno a mettere in atto comportamenti di gruppo (normativi) più pronunciati, esprimeranno maggiori livelli di lealtà nei confronti del gruppo e più etnocentrismo.
- Questi comportamenti, dunque, rinforzeranno la prototipicità del leader e la sua capacità di attrazione sociale.
- Un leader che si comporta come “uno di noi”, mostrando favoritismo per l'ingroup (e senso giustizia a livello intragruppo) sarà sia socialmente più attraente che più legittimato.



# SIT E LEADERSHIP

- Le attribuzioni relative al comportamento altrui sono, come sappiamo, soggette all'errore fondamentale di attribuzione (Ross, 1977) , cioè alla tendenza ad attribuire il comportamento a disposizioni che riflettono proprietà invarianti, tratti essenziali, della personalità degli individui. Questo effetto è più pronunciato per gli individui percepiti come distintivi (Taylor & Fiske, 1978).
- Come abbiamo visto prima, quando l'appartenenza di gruppo è saliente, le persone prestano attenzione alla prototipicità e a differenze anche minime nei livelli di prototipicità dei membri dell'ingroup.
- I membri più prototipici saranno più distintivi, perché più informativi (Turner, 1991).
- La maggiore distintività, unita anche ad una maggiore capacità di influenza, produrrà un'attribuzione interna, che si traduce in "**CARISMA**" o capacità inerente di leadership.

# SIT E LEADERSHIP

- Il comportamento dei membri altamente prototipici è probabile che sia attribuito, particolarmente in contesti caratterizzati da stabilità, alla personalità del leader piuttosto che alla prototipicità della posizione occupata/espressa.
- La conseguenza è che la leadership sarà vista come conseguenza di una personalità carismatica che, in qualche modo, separa la persona dal resto del gruppo, rinforzando la percezione di una differenza strutturale tra leader e seguaci.
- Ciò renderà il leader ancora più distintivo, attirerà l'attenzione sulla differenza di potere e favorirà a sua volta il processo di attribuzione interna.
- **Dunque, per la SIT, il carisma è una conseguenza e non una determinante della leadership.**

# SIT E LEADERSHIP

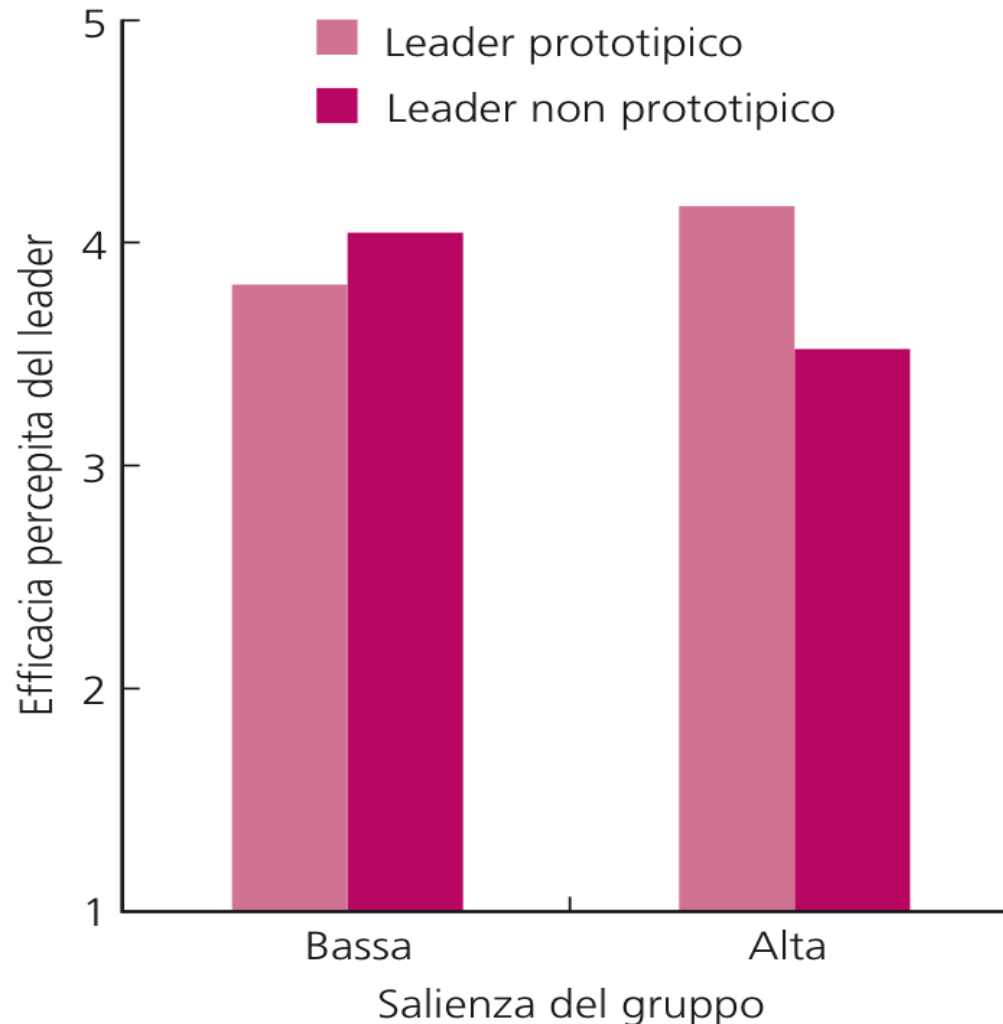
- Dunque, la depersonalizzazione basata sul prototipo conferisce in modo piuttosto automatico al membro più prototipico le qualità di carisma, status, popolarità e capacità di influenza. Queste a loro volta contribuiscono al mantenimento della posizione del leader.
- Più a lungo il leader rimane nella sua posizione e più si rinforzerà l'attrazione sociale nei suoi confronti e il processo di attribuzione interna.
- I cambiamenti contestuali hanno però un impatto sulla prototipicità e, quindi, nel corso del tempo e al variare del contesto sociale all'interno del gruppo può verificarsi una redistribuzione della capacità di influenza.
- Il leader in carica si trova in una posizione ideale per contrastare questo processo, marginalizzando i suoi contendenti sulla base della prototipicità. Ciò può essere realizzato:
  - (a) rinforzando il prototipo esistente
  - (b) punendo pubblicamente i devianti
  - (c) demonizzando un outgroup

# SIT E LEADERSHIP

- Vi è evidenza empirica diretta per la tesi centrale secondo cui, quando è saliente l'identità sociale l'attribuzione della leadership e la percezione di efficacia del leader saranno meno dipendenti dalla congruenza con gli schemi sulla leadership e più congruenti con la prototipicità percepita
- Ad esempio, Hains, Hogg e Duck (1997) hanno condotto uno studio di laboratorio, manipolando i fattori di
  - (a) salienza del gruppo,
  - (b) prototipicità del leader
  - (c) congruenza del leader con lo schema di leadership.

# SIT E LEADERSHIP

- **Figura** Efficacia percepita del leader come funzione della salienza del gruppo e della prototipicità del leader



# SIT E LEADERSHIP

- In uno studio naturalistico su gruppi che facevano un'esperienza di sopravvivenza nella natura (Fielding & Hogg, 1997) questi risultati sono stati sostanzialmente confermati: la percezione di efficacia del leader
  - (a) dipendeva dall'attrazione sociale e dalla prototipicità percepita
  - (b) era amplificata tra i membri con elevata identificazione
  - (c) dipendeva anche dagli schemi di leadership, ma questo effetto non era influenzato dal livello di identificazione.

# SIT E LEADERSHIP

- I gruppi altamente coesivi possono consolidare prototipi organizzativi che riflettono la posizione della maggioranza piuttosto che della minoranza.
- Quindi, i membri delle minoranze tenderanno ad essere esclusi dalle posizioni di leadership, determinando il cosiddetto effetto del “soffitto di cristallo” (“glass ceiling”, Eagly, Karau, & Makhijani, 1995).
- Se i prototipi organizzativi (che includono aspetti come il modo di parlare, vestire, gli atteggiamenti e gli stili di interazione) sono tali per cui i membri delle minoranze non trovano corrispondenza, allora è improbabile che questi ultimi emergano come leader in contesti dove la prototipicità è più importante della stereotipicità, cioè in contesti dove i gruppi sono altamente coesi e dove l'identificazione tende ad essere alta.