

Identificazione, prototipicità e leadership

Capitolo 13

A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a blue bokeh effect with out-of-focus light spots and starburst patterns.

Leadership e psicologia sociale

- La leadership è un aspetto essenziale dei gruppi sociali di qualsiasi natura, dai piccoli gruppi quali famiglie e gruppi di lavoro ai grandi gruppi quali organizzazioni o nazioni.
- In effetti è difficile pensare a molti gruppi senza pensare al loro leader o a quanto bene o male sono guidati e gestiti dal leader.
- Non sorprende quindi che lo studio della leadership sia stato da sempre di grande interesse per gli studiosi delle scienze sociali.
- La leadership è stato un tema di ricerca centrale in psicologia sociale per molto tempo, in particolare durante gli anni in cui dominava l'interesse per le dinamiche nei piccoli gruppi (ad es. Cartwright & Zander, 1968; Shaw, 1981)

Leadership e psicologia sociale

- E' stata anche la componente centrale di alcuni programmi di ricerca, ad esempio:
 - (a) gli studi di Lippitt e White (1943) sulla leadership democratica, autoritaria e permissiva
 - (b) gli studi di Bales (1950) su leader orientato al compito e leader socio-emozionale
 - (c) la teoria di Hollander (1958) della leadership transazionale
 - (d) la teoria di Fiedler (1965, 1971) della contingenza.
- Durante gli anni '70 e '80 l'interesse della psicologia sociale si sposta sulla social cognition e sui processi di attribuzione e lo studio della leadership slitta ad altre discipline, principalmente la psicologia delle organizzazioni
(Levine & Moreland, 1990, 1995; McGrath, 1997; Sanna & Parks, 1997; Tindale & Anderson, 1998).

Leadership e psicologia sociale

- Un' eccezione è rappresentata dalla teoria della categorizzazione del leader di Lord e collaboratori (Lord, Foti, & DeVader, 1984), che si basava sulla teoria della leadership implicita (Hollander & Julian, 1969).
- La teoria della categorizzazione del leader 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



Leadership e psicologia sociale

- Questo approccio considera le categorie relative al leader come raggruppamenti cognitivi di elementi che condividono gli stessi attributi ma che non hanno un'esistenza come gruppo reale.
- Pol Pot, Adolf Hitler, e Josef Stalin probabilmente condividono attributi che li collocano in una stessa categoria, ma difficilmente li possiamo concepire come un gruppo nel senso di persone con un'identità condivisa e una serie di proprietà normative emergenti.
- Inoltre, 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.

Leadership e psicologia delle organizzazioni

- La maggior parte della ricerca sulla leadership è riconducibile alla psicologia delle organizzazioni (Bass, 1990a; Yukl, 1998; Yukl & van Fleet, 1992).
- Questa tradizione di ricerca poggia sull'idea che la leadership sia il risultato delle transazioni tra leader e seguaci (Bass, 1990b; Hollander, 1985; Lord & Maher, 1991; Nye & Simonetta, 1996): dal momento che i leader aiutano i seguaci nel raggiungimento dei loro obiettivi, i seguaci riconoscono potere e prestigio ai leader.
- Le prospettive più recenti si sono focalizzate sulla leadership *trasformativa*. I leader carismatici sono capaci di motivare i loro seguaci ad impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi comuni che trascendono l'interesse individuale (Bass, 1990b; Bass & Avolio, 1993).
- Questa attenzione al "carisma" è particolarmente evidente quando si afferma che i leader efficaci dovrebbero essere proattivi, orientati al cambiamento, innovativi, capaci di infondere motivazione e ispirazione e di infondere nel gruppo una visione o missione comune.

A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a blue bokeh effect with out-of-focus light spots and starburst patterns.

Lo stato dell'arte

- 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'obiettivo di questo capitolo è di descrivere come la SIT possa spiegare alcuni aspetti della leadership
- 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.
- L'integrazione di questi due presupposti si realizza attraverso l'approccio fornito dalla SIT, secondo cui un gruppo esiste psicologicamente quando due o più individui condividono una definizione di sé come membri di un gruppo.
- Un elemento centrale della SIT e della SCT è che 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).

A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a blue background with a bokeh effect of out-of-focus light spots and starburst patterns.

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)

Prototipicità e influenza

- 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".

Prototipicità e influenza

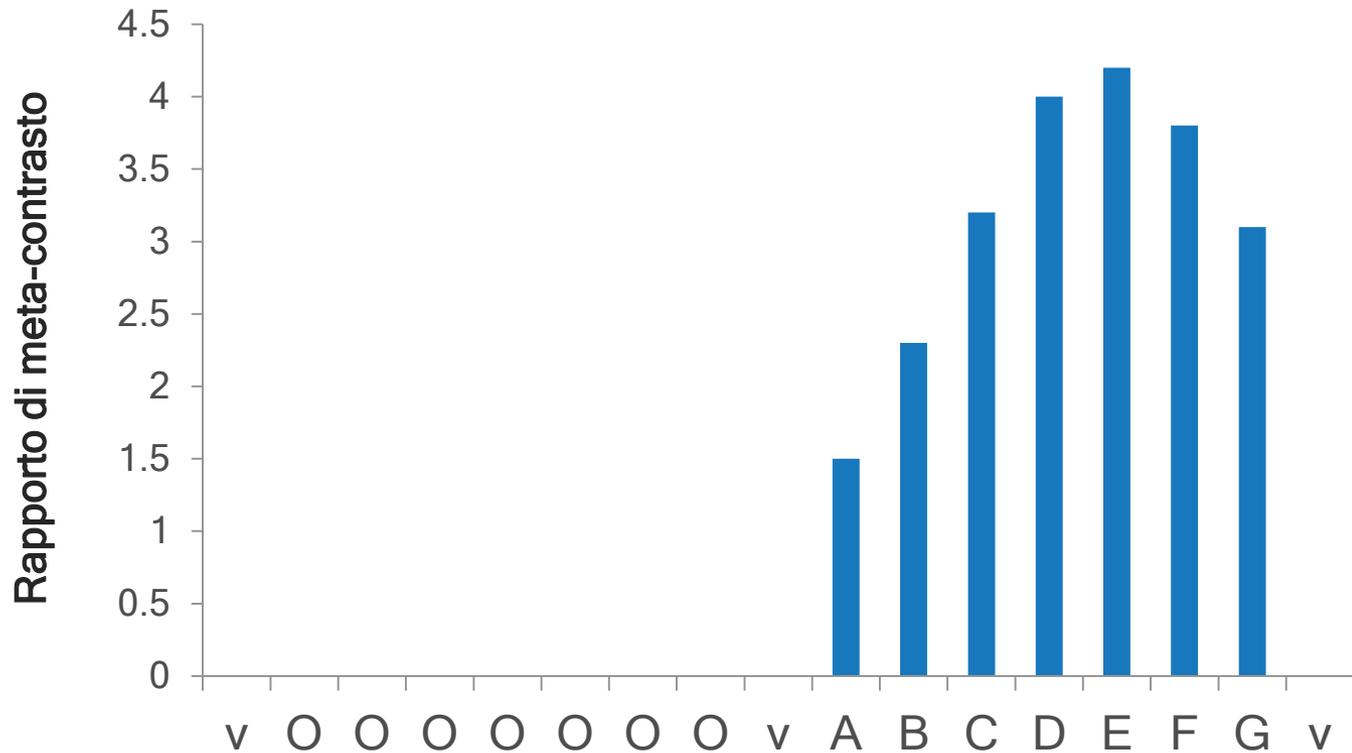
- Vi è una chiara asimmetria all'interno del gruppo, con i membri più prototipici sulla sinistra (con un maggior rapporto meta-contrasto).
- Il membro C è il più prototipico, ma non corrisponde alla media dei membri dell'ingroup e il membro marginale A è molto più prototipico del membro marginale G.

Prototipicità e influenza

- 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. E' 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.

Prototipicità e influenza

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



Prototipicità e influenza

- 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.

Attrazione sociale 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 idiosincratice 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).

Attrazione sociale 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.

Attrazione sociale 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.

Attribuzioni ed elaborazione dell'informazione

- 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.



Attribuzioni ed elaborazione dell'informazione

- 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.

A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a blue bokeh effect with out-of-focus light spots and starburst patterns.

Mantenere la leadership

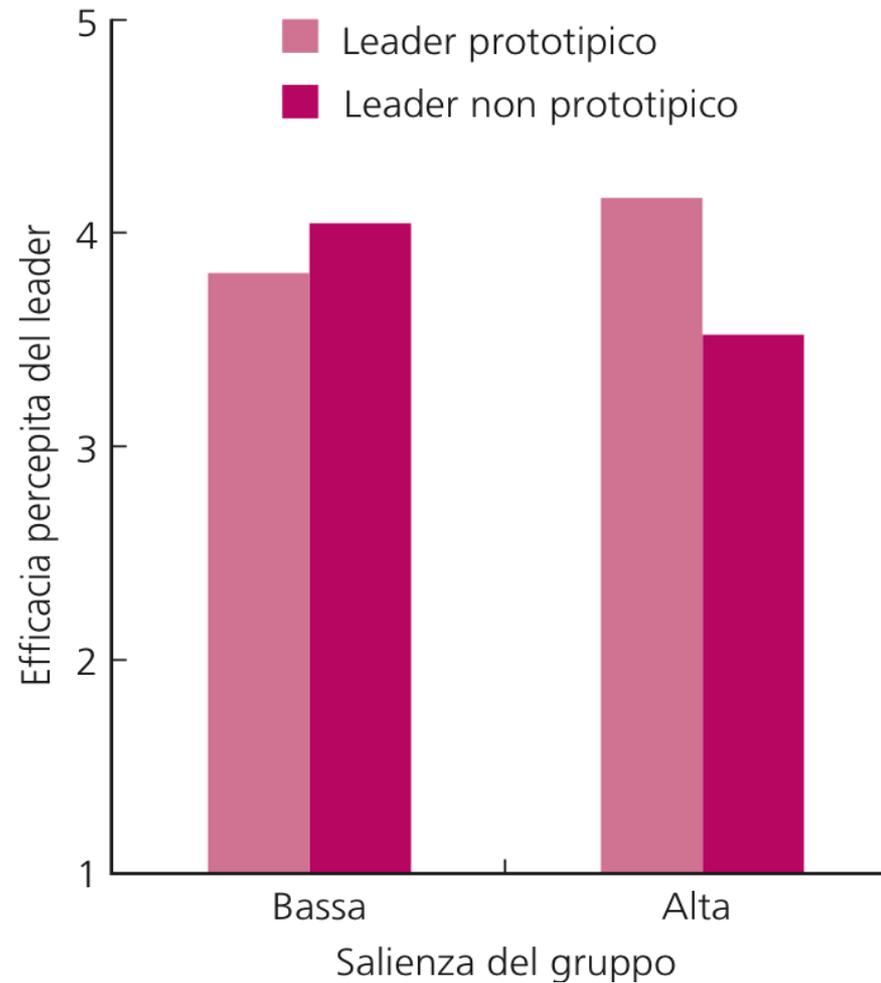
- Dunque, la depersonalizzazione basata sul prototipo conferisce in modo piuttosto automatico al membro più prototipico le qualità di carisma, status, popolarità e capacità di influenza. Queste a loro volta contribuiscono al mantenimento della posizione del leader.
- Più a lungo il leader rimane nella 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

Sostegno empirico

- 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.

Sostegno empirico

- **Figura 13.3** Efficacia percepita del leader come funzione della salienza del gruppo e della prototipicità del leader



Sostegno empirico

- 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.

Applicazione ai contesti organizzativi

- 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.

Applicazione ai contesti organizzativi

- In contesti organizzativi che hanno subito un processo di fusione potrebbe essere interessante capire a quale gruppo apparterrà il leader e in che misura sarà percepito come efficace .
- Dal punto di vista della SIT, è possibile aspettarsi che le identità pre-fusione siano altamente salienti tra i rispettivi membri, perchè l'obiettivo assimilazionista della fusione minaccia la distintività positiva dei gruppi.
- Quindi è probabile che i membri di ciascun sottogruppo preferiscano un leader che incarni le caratteristiche dell'ingroup. L'efficacia del leader potrebbe dipendere dal successo del processo di ri-categorizzazione.