

The background of the slide is a vibrant blue with a bokeh effect, featuring numerous out-of-focus light spots and starburst flares. A semi-transparent dark blue horizontal band is positioned across the middle of the slide, serving as a backdrop for the white text.

Relazioni tra Gruppi di Maggioranza e Minoranza nelle Organizzazioni

Capitolo 5



Donne al vertice



Nel corso dei decenni, le donne hanno fatto enormi passi in avanti nella loro battaglia per l'uguaglianza dei diritti al lavoro. Di fatto, vi sono molti esempi di donne ai vertici di organizzazioni importanti.

Ad uno sguardo più attento, tuttavia, non può sfuggire che le donne (così come altri membri di minoranze) sono ancora sottorappresentate in molte professioni e nei vertici aziendali e sovrarappresentate in ruoli di staff o in professioni stereotipicamente femminili.

- In questo capitolo si esplorano alcuni degli effetti negativi dovuti all'appartenenza a gruppi di minoranza e maggioranza (si veda Simon, Aufderheide, & Kampmeier, 2001). Vengono inoltre considerati alcuni possibili interventi per migliorare i rapporti tra maggioranza e minoranza.



Minoranze nelle organizzazioni

- E' importante notare che le minoranze nelle organizzazioni rappresentano una fonte di dissenso, influenza sociale alternativa e di creatività .
- Allmendinger e Hackman (1995) hanno notato che i gruppi omogenei per genere sono caratterizzati da processi più "lisci", cioè da minore conflitto, maggiore prevedibilità e minore ansia nell'interazione con i colleghi.
- Tuttavia, "i processi lisci non sono necessariamente un vantaggio" (Allmendinger & Hackman, 1995, p. 424). Le norme che si generano nei gruppi omogenei possono, di fatto, rappresentare un ostacolo per la performance collettiva. Inoltre, entro certi limiti, il conflitto generato dalla diversità può spingere a modificare norme troppo restrittive o inadeguate ed aumentare la creatività (si veda Nemeth & Staw, 1989).
- La SIT e la SCT sono usati come riferimenti teorici per comprendere i comportamenti dei membri di minoranza e il modo in cui questi ultimi sono percepiti. Inoltre, SIT e SCT costituiscono la base teorica degli interventi volti ad una migliore gestione dei rapporti tra maggioranza e minoranza.



Effetti delle proporzioni

- Cosa hanno in comune le donne del senato e della camera dei deputati americani (italiani, e di molti altri Paesi), del senato accademico di molte università, del Marylebone Cricket Club, e della Filarmonica di Vienna? Sono membri di piccole minoranze.
- Kanter (1977a, 1977b) è stata la prima a sostenere che le differenze nelle proporzioni numeriche possono produrre dei “fenomeni percettivi” e delle “dinamiche di interazione” qualitativamente differenti.
- Questa studiosa ha condotto uno studio qualitativo su 20 donne addette alla vendita di una compagnia che contava 300 unità di addetti, concludendo che “La vita delle donne nella compagnia era influenzata dalle proporzioni numeriche in cui si trovavano” (Kanter, 1977a, p. 207).
- Sebbene si sia focalizzata sui gruppi di genere, Kanter riteneva che i fenomeni da lei identificati fossero applicabili anche ad altri rapporti intergruppi caratterizzati da differenze culturali o di status.

La teoria di Kanter sulle proporzioni di gruppo

- Kanter (1977a, 1977b) ha distinto quattro tipi di gruppi, sulla base delle proporzioni numeriche.
 1. *Uniformi* (100:0), cioè totalmente omogenei per genere o gruppo etnico.
 2. *Fortemente asimmetrici* (*Skewed*) (85:15) contengono un gruppo predominante (che Kanter chiama *dominanti*) che esercitano il controllo sul gruppo e sulla sua cultura. Kanter definisce i membri del gruppo più piccolo “*token*” (pedine), perché sono spesso trattati come rappresentativi della loro categoria. In casi estremi i tokens sono denominati “*solos*”, termine che non si riferisce esclusivamente a individui singoli, ma anche a casi in cui la dimensione del gruppo in termini assoluti è molto ridotta (Pettigrew & Martin, 1987).
 3. *Leggermente asimmetrici* (*Tilted*) (65:35), meno estremi nelle proporzioni (Kanter definisce i sottogruppi in questo caso semplicemente come maggioranza e minoranza); la minoranza è ampia abbastanza per riuscire ad influenzare la maggioranza.
 4. *Bilanciati* (60:40-50:50), cioè di dimensioni simili.

La teoria di Kanter sulle proporzioni di gruppo

- Kanter era specialmente interessata alle interazioni in gruppi faccia-a-faccia con rapporti di genere fortemente asimmetrici. Secondo lei, le ridotte dimensioni dei gruppi di donne in contesti organizzativi caratterizzati da proporzioni di genere estreme (token status) è associato con tre *fenomeni percettivi*

- (a) visibilità,
- (b) polarizzazione
- (c) assimilazione

e tre corrispondenti *dinamiche di interazione*

- (a) pressioni relative alla performance
- (b) accentuazione dei confini di gruppo
- (c) chiusura nel ruolo (role entrapment).

La teoria di Kanter sulle proporzioni di gruppo

- La *visibilità e le pressioni relative alla performance* fanno riferimento al fatto che i token sono più distintivi, attraggono di più l'attenzione, e quindi si sentono "diversi" (Milliken & Martins, 1996). Questa percezione di diversità conduce ad una pressione relativa alla performance, i token sentono di dover dimostrare il proprio valore e quello della categoria che rappresentano.

L'elevata **distintività si associa alla salienza** di stereotipi (generalmente negativi) associati alla categoria (Milliken & Martins, 1996; Niemann & Dovidio, 1998) e può avere effetti negativi sulle reazioni emotive e sulla performance (si veda Steele, 1997).

Sebbene i membri di minoranze distintive ricevano più attenzioni, possono essere percepiti come "perdenti", come persone che si fidano poco degli altri o addirittura paranoici (Kramer, 1998).

La teoria di Kanter sulle proporzioni di gruppo

- La *polarizzazione e l'accentuazione dei confini di gruppo* si riferisce al processo per cui i dominanti accentuano le similarità intragruppo e le differenze intergruppi (si veda Tajfel & Wilkes, 1963). Ciò è associato ad un rafforzamento dei confini di gruppo, che si realizza, ad esempio, enfatizzando la propria cultura (dirigenti che affermano la necessità di essere “tosti”) e la diversità dell'altro gruppo (ricordare l'impegno delle donne sui due fronti di casa e lavoro). Questo processo si può realizzare anche nella forma di isolamento dalle reti sociali informali e professionali (Meyerson & Fletcher, 2000).
- Infine, *l'assimilazione e la chiusura nel ruolo* si riferiscono al processo per cui le caratteristiche personali dei token vengono distorte per essere adattate allo stereotipo e i token sono indotti a comportarsi in modo da confermare lo stereotipo (profezia che si auto-avvera). Come nota Henderson (1994), le donne al lavoro sono in “trappola”: vengono sminuite se esibiscono comportamenti “femminili” (cura, cooperazione) e valutate negativamente se esibiscono comportamenti “maschili” (assertività, indipendenza, aggressività).

La teoria di Kanter sulle proporzioni di gruppo

- Le donne nei gruppi fortemente asimmetrici riportano spesso di essere oggetto di stereotipizzazione e discriminazione (ad es., Beaton & Tougas, 1997; Fløge & Merrill, 1986), di essere percepite come fisicamente deboli (Yoder, Adams, & Prince, 1983), e carenti di capacità di leadership (Ott, 1989).
- Questi effetti sono particolarmente accentuati nel caso dei “solos”, che risultano particolarmente distintivi.
- La teoria di Kanter è stata oggetto di un certo numero di critiche (si veda Yoder, 1991, 1994).

Critiche alla teoria di Kanter

- La critica più rilevante è che le proporzioni numeriche sono confuse con altri tre fattori:
 - (a) genere (status),
 - (b) inappropriatazza,
 - (c) intrusività.
- *Status*. Diversi studi mostrano che i tokens uomini (ad es., infermieri; Floge & Merrill, 1986) non subiscono le conseguenze negative degli squilibri numerici (ad es., Fairhurst & Snavely, 1983a, 1983b). La maggiore visibilità non solo non ha effetti negativi, ma può addirittura conferire dei vantaggi (ad es., maggiori opportunità di carriera; Heikes, 1991; Ott, 1989; Yoder & Sinnott, 1985). Quindi, i processi descritti da Kanter non vanno intesi come semplice effetto delle proporzioni numeriche, quanto delle proporzioni numeriche associate all'appartenenza ad un gruppo di basso status (si veda Alexander & Thoits, 1985; Frable, 1993).

Critiche alla teoria di Kanter

- *Inappropriatezza professionale.* Corrisponde allo stereotipo di genere associato ad una professione.
- *Intrusività.* Fa riferimento a quei membri di un gruppo sociale che per primi entrano in un'occupazione o organizzazione (Laws, 1975; Yoder, 1991, 1994). Se le donne sono percepite come "intruse" in una professione o organizzazione, il vantaggio che si otterrebbe riducendo la distintività attraverso l'aumento della proporzione numerica può in realtà tradursi in un effetto negativo, in quanto aumenta il sentimento di minaccia.
- Dunque, in conclusione, gli effetti osservati da Kanter si verificano quando:
 - (a) il gruppo numericamente più ridotto è di basso status
 - (b) è percepito come stereotipicamente inappropriato
 - (c) entra per la prima volta in un'organizzazione/gruppo professionale

Variabilità percepita

- Hewstone e collaboratori aggiungono a questa letteratura il concetto di **variabilità percepita**, collegato alla teoria di Kanter.
- La percezione di variabilità fa riferimento al principio di accentuazione di Tajfel (si veda SIT) e riguarda la tendenza a percepire i membri dell'outgroup come più simili e omogenei rispetto ai membri dell'ingroup ("outgroup homogeneity" effect, OH; Jones, Wood, & Quattrone, 1981; per una rassegna, si veda Linville, 1998; Ostrom & Sedikides, 1992)
- In alcune circostanze, tuttavia, è possibile osservare l'effetto opposto, detto effetto di omogeneità dell'ingroup ("ingroup homogeneity" effect, IH; Simon & Brown, 1987; per una rassegna si veda Devos, Comby, & Deschamps, 1996; Voci, 2000).

Variabilità percepita

- Secondo Simon (1992), l'appartenenza ad un gruppo di minoranza è spesso associato ad un basso status (Farley, 1982), e questa associazione tende a rendere l'appartenenza di gruppo più saliente (Si veda Brewer, 1993b; Mullen, Brown, & Smith, 1992). Questo può:
 - (a) rappresentare una minaccia per l'autostima
 - (b) spingere i membri a percepire il gruppo di basso status come più omogeneo, portando ad una maggiore coesione e solidarietà (Tajfel & Turner, 1986; si veda Ellemers & van Rijswijk, 1997).
- L'appartenenza di genere e la ridotta numerosità congiuntamente determinano un aumento della consapevolezza della propria condizione stigmatizzata e ciò può produrre un aumento della percezione delle similarità intragruppo.
- L'obiettivo della ricerca di Hewstone e collaboratori era quello di confrontare le percezioni di variabilità di uomini e donne in gruppi con diverse proporzioni di genere (male-skewed e male-tilted, fortemente e leggermente asimmetrici).

Variabilità percepita

- La ricerca è stata condotta in due diversi contesti universitari nel Regno Unito (Studio 1) e in Italia (Studio 2), che hanno consentito di verificare le ipotesi in diverse condizioni di diversità.
- Uno studio simile era stato condotto da Brown e Smith (1989), i quali avevano riportato che, in un contesto accademico a predominanza maschile e caratterizzato da una differenza di status a favore degli uomini, sia le donne che gli uomini riportavano un livello maggiore di omogeneità percepita per il gruppo delle donne
- Questi risultati, tuttavia, non possono essere interpretati in modo inequivocabile come effetto dello status, di genere o di proporzioni numeriche, in quanto Brown e Smith sono riusciti ad analizzare solo la relazione tra una maggioranza di uomini (di status più elevato) e una minoranza di donne (di status più basso) (counfounding dei tre fattori)
- IPOTESI. In entrambi gli studi di Hewstone e coll. viene investigata l'ipotesi che le proporzioni numeriche moderino gli effetti osservati da Brown e Smith; nello studio 2, è stato possibile superare il counfounding tra genere e proporzioni numeriche considerando sia uomini che donne in condizioni di maggioranza/minoranza.

Studio 1

- Lo studio 1 è stato realizzato nel Regno Unito, dove, in ambito accademico, le donne erano sottorappresentate.
- Gli autori hanno confrontato le percezioni di variabilità di uomini e donne in gruppi fortemente e leggermente asimmetrici.
- Per gli uomini (alto status), si è ipotizzato un effetto OH effect, che dovrebbe essere più accentuato nella condizione di maggioranza fortemente asimmetrica. Questa ipotesi è coerente con la teoria di Kanter.
- Per le donne (basso status) si è ipotizzato un effetto IH, che dovrebbe essere più accentuato quando le donne costituiscono una minoranza fortemente asimmetrica. Questa ipotesi è coerente con la teoria di Kanter e di Simon.

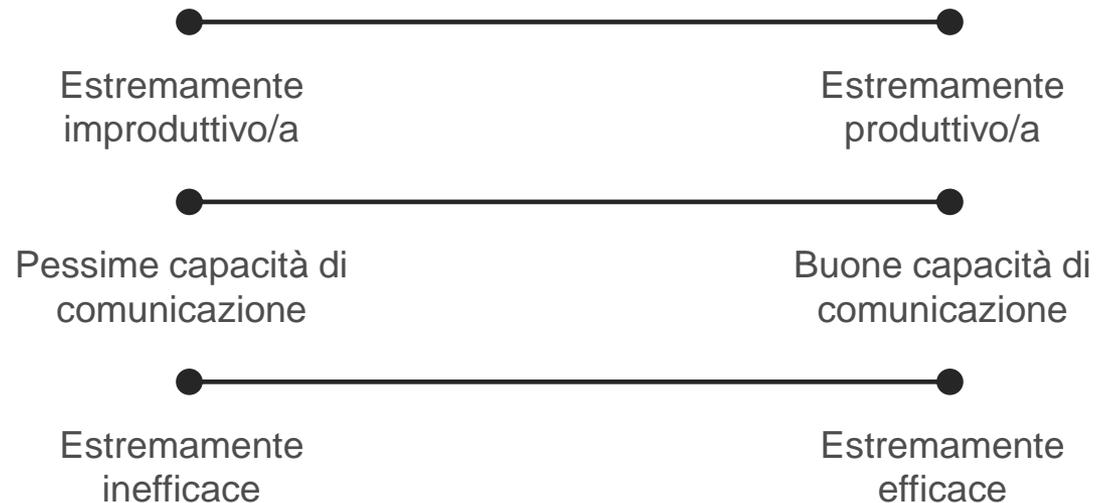
Studio 1

Metodo

- **Disegno e partecipanti.** Il disegno sperimentale era: 2 (genere: donne vs. uomini) x 2 (proporzioni del gruppo: male-skewed vs. male-tilted). Si è inviato un questionario a tutto il personale docente strutturato di 20 dipartimenti di un'università britannica (676 partecipanti; 136 donne, 540 uomini). Un totale di 265 persone hanno restituito il questionario (response rate 39.2%), di cui 69 sono stati eliminati a causa del questionario incompleto, lasciando 188 partecipanti (male-skewed: 12 donne, 77 uomini; male-tilted: 32 donne, 67 uomini).
- **Procedura.** Sulla base dei dati ottenuti dall'amministrazione centrale, i dipartimenti sono stati classificati come male-skewed o male-tilted. Le proporzioni numeriche di uomini e donne nei due tipi di dipartimento erano le seguenti: Male-skewed (M = 92% uomini); Male-tilted (M = 73% uomini).

Studio 1

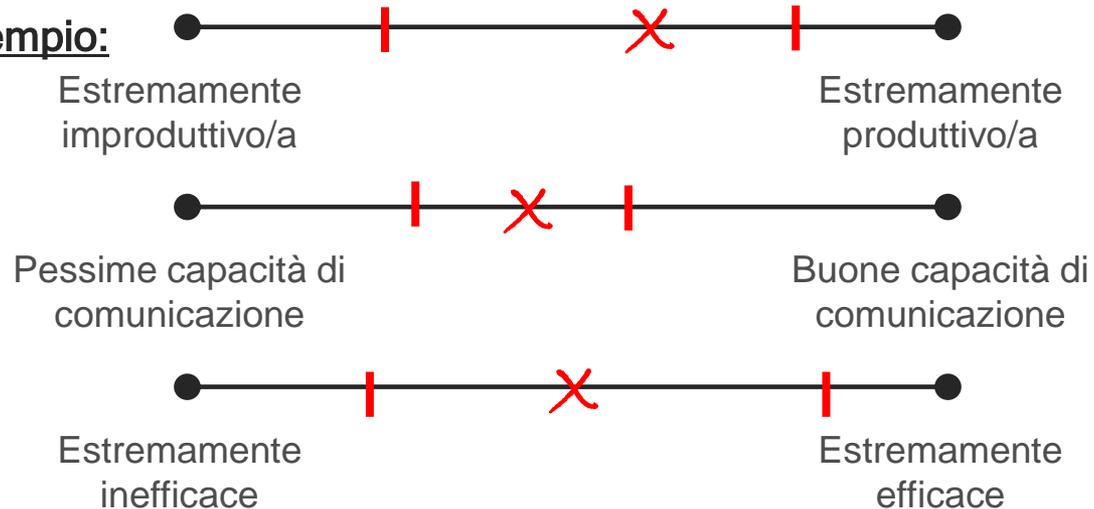
- La variabilità percepita è stata misurata attraverso la percezione di “dispersione” (si veda Park & Judd, 1990). Al partecipanti viene chiesto di indicare la tendenza centrale di un gruppo su una serie di dimensioni di valutazione e poi di indicare dove secondo loro si collocano i membri più estremi del gruppo, su ciascun lato della tendenza centrale.



Studio 1

- In altri termini, per ciascuna dimensione, i partecipanti dovevano indicare con una X dove si collocassero in media, secondo loro, i membri del loro dipartimento. Poi, di nuovo per ciascuna scala, indicavano dove si collocassero i membri più estremi del gruppo, a destra e a sinistra della media. I giudizi venivano ripetuti due volte: una volta per gli uomini e una per le donne (ordine randomizzato).

Esempio:

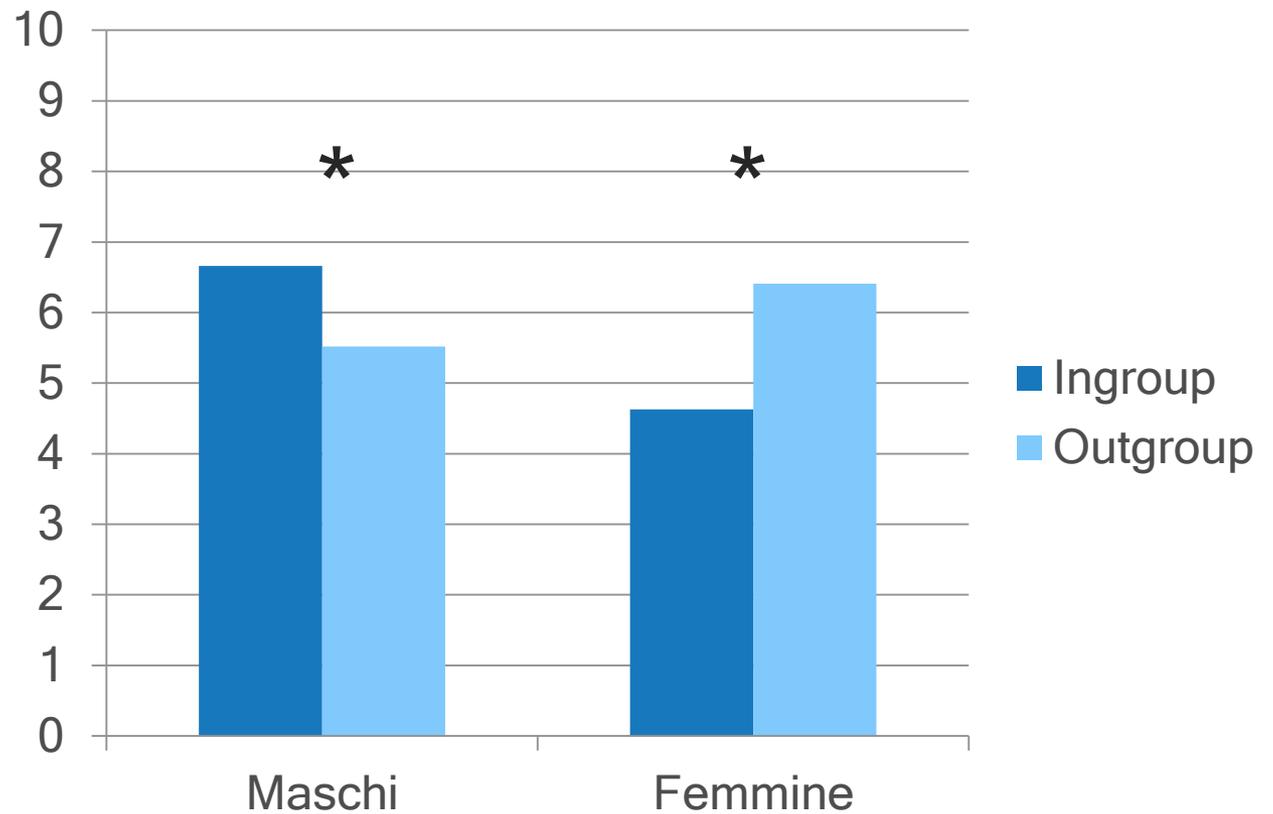


X = media del gruppo

- La distanza tra i due estremi è stata considerata come misura di variabilità percepita

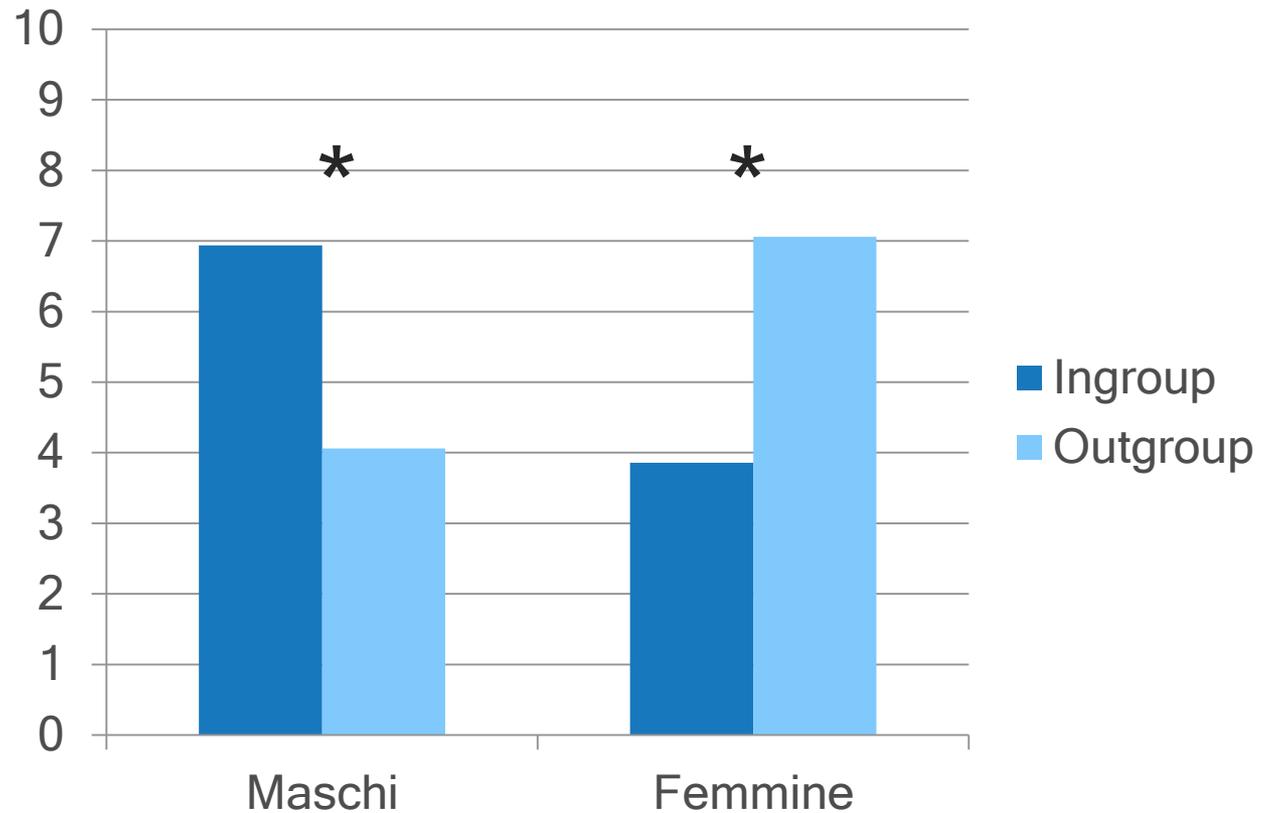
Studio 1

- Male-tilted (leggera asimmetria)



Studio 1

- Male-skewed (forte asimmetria)



- Sia l'effetto di omogeneità dell'outgroup per gli uomini che l'effetto di omogeneità dell'ingroup per le donne era più forte nei dipartimenti male-skewed

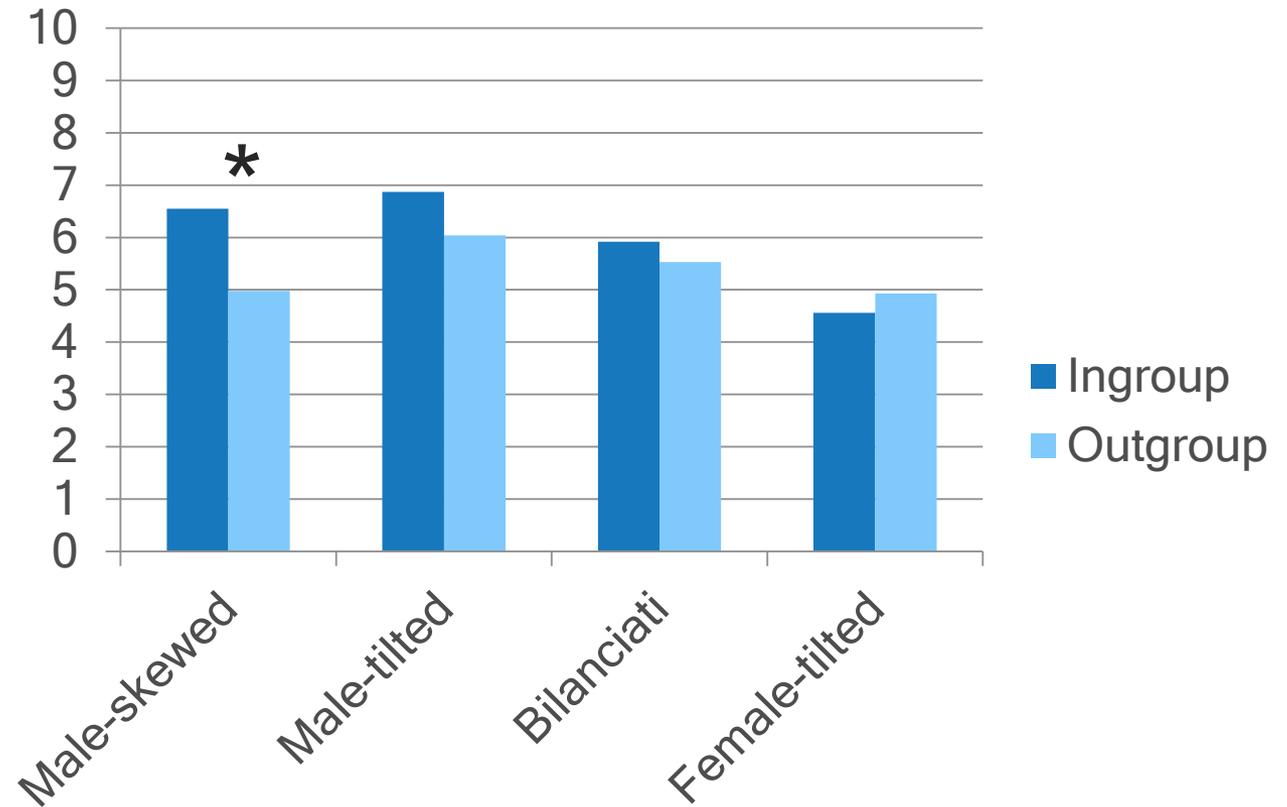
Studio 2

- Un limite dello Studio 1 è che, in modo simile allo studio di Brown e Simon, gli uomini erano sempre membri di una maggioranza e le donne di una minoranza. Nel secondo studio, questo limite viene superato, esaminando i docenti universitari di un dipartimento a predominanza femminile e un dipartimento bilanciato per genere.

Le proporzioni di genere erano le seguenti: male-skewed (M = 92% uomini); male-tilted (M = 80% uomini); bilanciati (M = 60% uomini); e female-tilted (M = 69% donne).

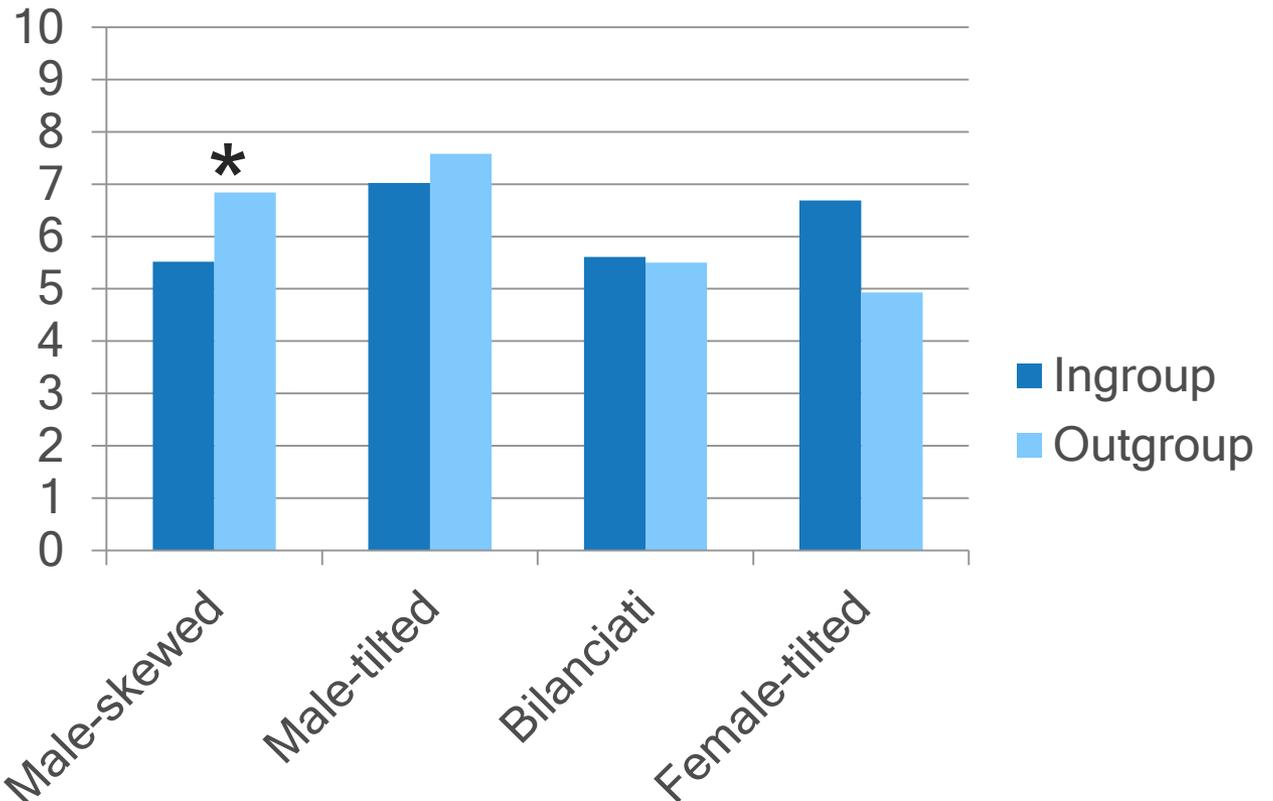
Studio 2

- Uomini



Studio 2

- Donne



- L'effetto OH per gli uomini tende a sparire appena perdono il proprio status di maggioranza. L'effetto IH, inoltre, sparisce per le donne, non appena perdono il proprio status di minoranza.

Variabilità percepita: conclusioni

- In ricerche simili, si è trovato che la dimensione numerica del gruppo ha effetti sulla percezione di variabilità anche per altri gruppi professionali. Sia le infermiere donne che i poliziotti uomini hanno mostrato un effetto di omogeneità dell'outgroup, mentre gli infermieri uomini e le donne poliziotto hanno mostrato un effetto di omogeneità dell'ingroup. Questi risultati indicano quindi che le proporzioni numeriche hanno un effetto anche sugli uomini che si trovano in una condizione di minoranza numerica.
- Tuttavia, le conseguenze dell'effetto IH possono essere qualitativamente diverse per uomini e donne che hanno uno status di minoranza numerica
- La variabilità percepita è un fattore che può avere implicazioni per la stereotipizzazione dei gruppi (Ryan, Park, & Judd, 1996) e può favorire il mantenimento ma anche la condivisione degli stereotipi sociali, perpetuando così la discriminazione nei confronti dei gruppi svantaggiati.



Migliorare i rapporti tra maggioranza e minoranza

1. Interventi strutturali per modificare le proporzioni di uomini e donne nelle organizzazioni (ad es., affirmative action)
2. Interventi psico-sociali, che si raggruppano in due principali categorie:
 - (a) contatto intergruppi
 - (b) categorizzazione sociale

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.

Contatto intergruppi

- L'ipotesi del contatto (Allport, 1954) propone che gli atteggiamenti intergruppi negativi possano essere ridotti attraverso il contatto tra membri di gruppi diversi, a condizione che il contesto di contatto soddisfi alcune condizioni.

- (a) intimità (o possibilità di conoscenza),
- (b) interdipendenza cooperativa,
- (c) status uguale durante il contatto
- (d) sostegno sociale e istituzionale

(Pettigrew, 1998; Pettigrew & Tropp, 2000).

Contatto intergruppi

- Anche il contatto indiretto può essere efficace, ovvero la conoscenza che un membro dell'ingroup ha una relazione positiva con un membro dell'outgroup, funge da catalizzatore per la formazione di atteggiamenti intergruppi più positivi (Wright et al., 1997). Questa forma di contatto viene in genere considerata in contesti altamente segregati, dove ci sono poche opportunità di contatto.
- Condizioni positive di contatto tra membri della maggioranza e delle minoranze dovrebbero essere implementate nelle organizzazioni perché, in assenza di interventi mirati molti individui evitano o non hanno opportunità effettive di contatto con membri dell'outgroup. Ciò si verifica soprattutto in contesti in cui le proporzioni numeriche sono piuttosto asimmetriche o dove la diversità coincide con i ruoli formali dell'organizzazione.

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

Contatto intergruppi

- E' necessario riconoscere che il contatto intergruppi all'interno delle organizzazioni può esacerbare, anziché migliorare il conflitto intergruppi, soprattutto quando il confronto avviene in termini di retribuzioni differenziali o di condizioni lavorative. Tuttavia, se il contatto è positivo e cooperativo, il conflitto dovrebbe essere attenuato.
- L'assenza di contatto, per contro, riduce le intenzioni future di contatto, rafforza l'idea che i due gruppi abbiano posizioni diverse (o addirittura inconciliabili), rafforza l'ansia intergruppi e i confini tra i gruppi.

Contatto intergruppi

- Una delle maggiori limitazioni del contatto intergruppi è la mancanza di *generalizzazione* degli atteggiamenti positivi, maturati nei confronti dei membri dell'outgroup con cui si ha contatto, ai membri dell'outgroup in generale o a contesti diversi da quelli in cui il contatto ha avuto luogo.
- Per superare questo limite, Hewstone e Brown (1986; si veda anche Brown & Hewstone, 2005) hanno proposto che il contatto sia caratterizzato come *intergruppi* (ovvero che gli individui vengano percepiti come rappresentativi del proprio gruppo), affinché possa verificarsi generalizzazione degli atteggiamenti all'outgroup in generale. Questo non significa enfatizzare le categorie (o gli stereotipi ad esse associate) quanto di mantenere chiare le rispettive appartenenze di gruppo (Brown, Vivian, & Hewstone, 1999; Van Oudenhoven, Groenewoud, & Hewstone, 1996; Wilder, 1984).

Contatto intergruppi

- Quindi, l'informazione contro-stereotipica deve essere associata a membri *tipici* dell'outgroup.
- Se, al contrario, i membri dell'outgroup non vengono percepiti come tipici, le caratteristiche positive e/o controsteretipiche verranno attribuite ad un "sottotipo" della categoria più generale (eccezione) (Weber & Crocker, 1983) e quindi gli atteggiamenti e le credenze nei confronti dell'outgroup rimarranno invariate.
- Quindi, seguendo questa linea di pensiero, è più efficace "disperdere" l'informazione che disconferma lo stereotipo attraverso il contatto con molti membri dell'outgroup (percepiti in qualche grado come tipici), piuttosto che concentrarla in pochi esemplari chiaramente non tipici che possono facilmente essere considerati come un'eccezione.
- Ovviamente, le proporzioni numeriche estreme possono rappresentare un serio limite a questo tipo di interventi; se la minoranza si riduce ad un numero esiguo di individui, è impossibile disperdere l'informazione contro-stereotipica.
- Tuttavia, è importante notare che la ricerca (sia in ambito sociale che lavorativo) ha mostrato che non solo la quantità, ma soprattutto la qualità del contatto è associata ad atteggiamenti intergruppi più positivi.



Cambiare la categorizzazione

- Gli interventi passati in rassegna in questa sezione derivano tutti dalla premessa che, dal momento che la categorizzazione sociale è condizione sufficiente per generare favoritismo intergruppi e discriminazione, un miglioramento dei rapporti intergruppi può essere ottenuto riducendo la salienza dei confini intergruppi.
- Dunque, questi interventi sono ispirati alla SIT e alla SCT.
- Il primo tipo di intervento, denominato depersonalizzazione, punta ad eliminare la categorizzazione; i rimanenti - ricategorizzazione, sottocategorizzazione e categorizzazione incrociata - cercano invece di alterare la categorizzazione sociale prevalente in favore di categorizzazioni alternative.

Cambiare la categorizzazione

- **De-categorizzazione.** Il modello della personalizzazione di Brewer e Miller (1984, 1988) suggerisce che durante il contatto le rispettive appartenenze non devono essere salienti e che il contatto deve essere strutturato in modo da essere:

(a) differenziato (deve consentire di fare distinzioni tra i diversi membri dell'outgroup) e

(b) "personalizzato" (deve consentire di cogliere le caratteristiche uniche e idiosincratice dei diversi membri dell'outgroup).

Quindi, l'obiettivo è quello di creare condizioni di contatto *interpersonale*.

- Alcuni studi hanno confermato il modello (Bettencourt et al., 1992; Bettencourt, Charlton, & Kernahan, 1997). I partecipanti che adottavano un orientamento interpersonale mostravano meno favoritismo per l'ingroup rispetto ai partecipanti a cui veniva chiesto di mantenere un'orientamento al compito o ai partecipanti di una condizione di controllo.



Cambiare la categorizzazione

- **De-categorizzazione: limiti.**
 1. Tuttavia, le condizioni che favoriscono la de-categorizzazione impediscono, al contempo, la generalizzazione.
 2. Inoltre, le persone potrebbero non essere disponibili ad abbandonare, durante il contatto, la propria identità sociale.
 3. Infine, potrebbe essere complicato fare interagire gli individui nei termini delle loro identità personali in contesti organizzativi.

Cambiare la categorizzazione

- **Ri-categorizzazione.** Gaertner e Dovidio (Gaertner & Dovidio, 2000; Gaertner et al., 1993) hanno proposto che il bias intergruppi può essere ridotto intervenendo su una serie di fattori che trasformano la percezione dei confini di gruppo da “noi vs. loro” ad un “Noi” più inclusivo



“noi” e “loro”



“Noi”

- Questi autori considerano nel loro modello una serie di fattori antecedenti del bias intergruppi, ma il loro modello dell'**identità dell'ingroup comune** sostiene che la rappresentazione cognitiva dei gruppi coinvolti nella situazione funga da mediatore (for a review, see Gaertner & Dovidio, 2000).

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.

Cambiare la categorizzazione

- Mentre la rappresentazione della situazione come due gruppi è generalmente associata al mantenimento o all'aumento dei bias intergruppi, la ricategorizzazione (cioè, l'identità comune) dovrebbe ridurre la tensione, perché aumenta la valutazione positiva dei membri, una volta che sono stati inclusi all'interno della rappresentazione sovraordinata.
- Il modello è stato confermato da studi condotti in laboratorio, ma anche da studi condotti sul campo, nello specifico condotti in ambito organizzativo con gruppi coinvolti in fusioni organizzative (Gaertner et al., 2000).

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.

Cambiare la categorizzazione

- **Ri-categorizzazione: limiti.**
 1. Nonostante l'enorme sostegno empirico ricevuto, il modello condivide la stessa limitazione del modello della de-categorizzazione, ovvero la ri-categorizzazione limita la generalizzazione;
 2. Inoltre, la ri-categorizzazione è volta a rendere meno salienti identità che possono essere valutate come importanti dagli individui per la definizione di sé.

Cambiare la categorizzazione

- **Sub-categorizzazione.** Un rischio nell'unire gruppi, specialmente quando sono simili su dimensioni importanti (ad esempio lo status nel contesto lavorativo) è che la loro distintività può essere minacciata e i membri possono reagire al senso di minaccia adottando varie strategie atte a ristabilire la distintività. Invece che eliminare le categorizzazioni originarie e sostituirle con una categorizzazione sovra-ordinata, si può, in alternativa, mantenere le identità originarie, ma nel contesto di un'identità sovraordinata (Gaertner & Dovidio, 2000).

Il modello **dell'identità duplice** prevede dunque la salienza contemporanea delle identità originarie (sottogruppi) e dell'identità sovraordinata. Un certo numero di studi ha fornito sostegno empirico a questo modello di intervento (Dovidio, Gaertner, & Validzic, 1998; Gaertner, Rust, Dovidio, Bachman, & Anastasio, 1994).

Cambiare la categorizzazione

- **Cross-categorizzazione.** Un ultimo modello volto a modificare la struttura della categorizzazione sociale è quello della cross-categorizzazione, che parte dalla premessa che le persone categorizzate come parte di un outgroup su più dimensioni sono oggetto di livelli maggiori di pregiudizio (i così detti *confini convergenti*, Brewer & Campbell, 1976).
- Ma dove le categorie possono essere fatte convergere, in modo che persone categorizzate come outgroup su una dimensione, siano categorizzati come ingroup su un'altra dimensione, il pregiudizio dovrebbe diminuire (Crisp & Hewstone, 1999; Migdal, Hewstone, & Mullen, 1998; Urban & Miller, 1998).
- Il fatto di rendere consapevoli che l'outgroup è formato da componenti diverse, alcune delle quali condividono la loro appartenenza con una parte dell'ingroup, permette di raggiungere una visione più differenziata dell'outgroup, di indurre gli individui a classificare gli altri sulla base di dimensioni multiple, o semplicemente di far percepire alcune similarità tra ingroup e outgroup (si veda Crisp, Hewstone, & Rubin, 2001; Vanbeselaere, 1991).

Cambiare la categorizzazione

- **Cross-categorizzazione.** Per quanto riguarda i processi sottostanti, sia Migdal et al. (1998) e Crisp e Hewstone concludono che il processo più probabile sia quello della differenziazione della categoria (Crisp & Hewstone, 2000a, 2000b).

Il modello della **differenziazione della categoria** (Doise, 1978) afferma che i principi cognitivi che normalmente governano una situazione intergruppi con un ingroup e un outgroup portano ad accentuare le somiglianze intraclasse e ad accentuare le differenze interclasse. In un contesto di categorizzazione incrociata, comunque, i normali processi di accentuazione delle somiglianze intraclasse e delle differenze interclasse lavorano l'uno contro l'altro (un individuo sarà categorizzato come ingroup su una dimensione ma come outgroup su un'altra). Comunque, la ricerca ha dimostrato che questi processi cognitivi non mediano la riduzione del bias (Crisp et al., 2001).

- **Limiti:** La similarità invocata dalla categorizzazione incrociata può creare una condizione di minaccia alla distintività e quindi determinare un aumento del bias (Jetten, Spears, & Manstead, 1998).

Minoranze come fonte di valore

- Una forza lavoro omogenea, in cui non c'è dissenso, può risultare meno creativa, innovativa ed indipendente (si veda Nemeth & Staw, 1989; West, 2004), mentre il dissenso creato dalla minoranza può migliorare il processo decisionale (Nemeth & Owens, 1996; West, Borrill, & Unsworth, 1998)
- La ricerca sulla creatività sostiene la tesi secondo cui le minoranze offrono un contributo positivo alla vita organizzativa.
- Questo filone di ricerca deve molto al contributo di Nemeth (1986, 1995, 2011), la quale ha adottato un concetto di influenza ampio, facendo riferimento a qualsiasi cambiamento di pensiero, opinione o decisione, indipendentemente dalla *direzione* di tale cambiamento.
- Come Moscovici, Nemeth crede che i messaggi provenienti dalle minoranze inducano uno sforzo maggiore rispetto a quelli provenienti dalle maggioranze e che la natura stessa del processo di pensiero sia diversa.

Minoranze come fonte di valore

Moscovici (1976):

maggioranza —————> **confronto**
vs.
minoranza —————> **convalida**

Nemeth:

maggioranza —————> **stress, pensiero convergente**
vs.
minoranza —————> **no stress, pensiero divergente**

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.

Minoranze come fonte di valore

- Nemeth sostiene che le minoranze catturano di più l'attenzione e inducono un pensiero di tipo divergente che conduce alla considerazione di una molteplicità di alternative, incluse alternative non proposte dalla minoranza.
- Di conseguenza, la presenza di una posizione minoritaria, anche se non corretta, può contribuire alla formulazione di un giudizio più originale e qualitativamente migliore di quelli formulati in assenza di una minoranza (vengono considerate più alternative).
- Il disaccordo con una maggioranza, invece, determina ansia (stress) e, quindi, un pensiero di tipo convergente, che conduce all'imitazione (conformismo) o al rifiuto, ma non alla considerazione di alternative.

Minoranze come fonte di valore

- Un insieme di studi differenti contribuisce a sostenere l'ipotesi di Nemeth.
 1. Nei compiti in cui la performance beneficia del pensiero divergente, l'influenza della minoranza produce risultati migliori rispetto all'influenza della maggioranza (Martin & Hewstone, 1999; Nemeth & Kwan, 1987; Nemeth & Wachtler, 1983); al contrario, in compiti in cui la performance è avvantaggiata da un pensiero convergente, l'influenza della maggioranza ha effetti più positivi (Nemeth, Mosier, & Childs, 1992; Peterson & Nemeth, 1996).
 2. Altri studi hanno mostrato che l'esposizione all'influenza di una minoranza genera giudizi più innovativi e originali rispetto all'esposizione all'influenza maggioritaria (ad es., Nemeth & Kwan, 1985; Nemeth & Wachtler, 1983). Inoltre, l'influenza della minoranza porta a considerare strategie di risoluzione dei problemi alternative, mentre l'influenza maggioritaria porta a vedere il problema dallo stesso punto di vista da cui lo esamina la maggioranza (Nemeth & Kwan, 1987; Peterson & Nemeth, 1996).

Minoranze come fonte di valore

- La letteratura internazionale è concorde sul valore aggiunto delle minoranze nelle organizzazioni. Inoltre, gli effetti positivi non sono limitati alle differenze culturali, ma si estendono anche al genere o alle professioni (Ancona & Caldwell, 1992b; Bantel & Jackson, 1989; Murray, 1989; Wanous & Youtz, 1986).
- E' necessario sottolineare, come ricordano Ancona e Caldwell (1992b) che sebbene il dissenso creato dall'aminoranza possa migliorare i processi decisionali e la creatività, può ostacolare l'*implementazione*, perché i gruppi non omogenei possono essere meno coordinati.

Minoranze come fonte di valore

- Un esempio di ricerca che testimonia il valore della diversità è dato dallo studio di Stroebe e Diehl (1995) sulla capacità del brainstorming di generare nuove idee. Gli studi sul brainstorming hanno in genere utilizzato gruppi con una struttura di conoscenza omogenea e questo può ostacolare la performance del gruppo.
- Stroebe e Diehl (1995) hanno quindi manipolato la struttura di conoscenza del gruppo di brainstorming (omogenea vs. eterogenea), considerando sia gruppi nominali (sommando le idee prodotte dai singoli, con l'escusione dei doppioni) che gruppi reali (formati da persone che interagiscono per eseguire il brainstorming).
- I risultati hanno mostrato che, come si trova di solito, i gruppi reali erano meno produttivi dei gruppi nominali, ma solo se i gruppi erano omogenei. Quando i gruppi erano eterogenei, la loro performance, sia in termini di numero che di varietà di idee, era simile a quella dei gruppi nominali.