

Estratto dei  
**Quaderni di Psicologia Sociale Applicata**

*Materiale integrativo per la preparazione dell'esame di Psicologia Sociale  
e dei Gruppi*

<i>Il giudizio sociale di M. Muratore.....</i>	<i>pag. 2</i>
<i>L'aggressività e l'altruismo di L. Fussi e A. Piazza.....</i>	<i>pag. 23</i>
<i>L'interazione nei gruppi di E. Bonamini.....</i>	<i>pag. 34</i>
<i>Le relazioni fra i gruppi di E. Bertana.....</i>	<i>pag. 71</i>
<i>L'influenza sociale di A. Meneghini.....</i>	<i>pag. 83</i>

# Il Giudizio sociale

## Introduzione

“Cosa ne pensa la gente?”. A chi interessa “cosa pensa la gente”? A Tutti.

Tutti (pubblicitari, politici, giornalisti, negozianti, condomini ...) hanno “oggetti” su cui è necessario ed importante possedere opinioni più o meno strutturate, per confrontarle con quelle di altri, qualunque sia la natura dell’oggetto in questione: un capo di governo, un telefonino o un bagnoschiuma<sup>1</sup> ...

### Perché è importante sapere cosa ne pensa le gente?

Perché “in qualche modo” quello che la gente pensa influisce su come essa agisce, su come noi stessi agiamo, più o meno influenzati dalle opinioni altrui.

La varietà di applicazioni di questo argomento è spaventosamente ampia: comportamenti di acquisto, di consumo, di voto (nelle urne, nei consigli aziendali, nelle assemblee di condominio), persino scelte e comportamenti nelle relazioni sociali (frequentare o meno determinate persone). Ciascuno di noi è coinvolto quotidianamente in questioni in cui è importante l’opinione altrui.

## Key words

*Atteggiamenti, Esperienze, Credenze, Norme soggettive, Intenzioni, Senso di controllo, Comportamenti, Processi cognitivi, Motivazione, Persuasione.*

Le parole chiave rappresentano termini dai quali potrete iniziare un discorso circa le argomentazioni esposte in questo capitolo.

## Obiettivi

- Comprendere cosa sono gli atteggiamenti e come si formano;

---

<sup>1</sup> Citazione voluta ad un celebre testo di G.V. Caprara sull’argomento.

- Comprendere come possono essere misurati e con quale scopo;
- Conoscere alcuni dei principali elementi che si frappongono tra l'atteggiamento ed il comportamento;
- Riconoscere situazioni particolari nel contesto reale che possono esemplificare i meccanismi psicologici studiati;
- Saper analizzare delle situazioni reali o verosimili, attraverso gli elementi e la terminologia teorica studiata.

### **L'atteggiamento**

Una delle fantasie più frequentemente associate alla professione dello psicologo, è che sia per questi accessibile la comprensione di come e perché le persone agiscano, per riuscire a prevederne pensieri ed azioni. Un proverbio popolare cita che “tra il dire ed il fare c'è di mezzo il mare”, quasi a testimonianza di come sia invece ben più lungo ed articolato il percorso che porta alla previsione del comportamento umano. La letteratura conferma questa credenza popolare, individuando nell'*atteggiamento* soltanto la prima “pietra” che ci permette di oltrepassare questo fiume.

L'atteggiamento - a differenza del comportamento - non è direttamente osservabile, ma viene “inferito” da altri elementi o indicatori, come opinioni manifeste e comportamenti pregressi.

Date queste premesse, verrebbe dunque da chiedersi perché si debbano spendere tempo ed energie nell'indagine degli atteggiamenti, se quanto ci interessa (il comportamento) è ben più semplice da osservare.

Il punto è che i cambiamenti di comportamento sono all'ordine del giorno, e sebbene il percorso che separa dire e fare sia lungo ed irto di ostacoli, tutto parte da qui: dalla valutazione, dal “giudizio” che le persone altre, per noi significative, possono avere rispetto ad un certo oggetto (un telefonino, un candidato politico, la pratica dell'aborto ...).

## Il modello tripartito di Roseberg e Hovland

La letteratura sul tema ci dice che l'atteggiamento è un costrutto psicologico composto da 3 elementi:

- 1) Una componente cognitiva (informazioni e credenze su un particolare oggetto)
- 2) Una componente affettiva (reazioni emotive riguardo a quell'oggetto)
- 3) Una componente comportamentale (azioni di avvicinamento o allontanamento, reali o simboliche, rispetto a quell'oggetto).

Questo modello fornisce alla pratica professionale importanti indicazioni per l'indagine degli atteggiamenti. Uno degli strumenti più utilizzati per indagare gli atteggiamenti è la **domanda**, fatta all'interno di un'intervista, di un questionario o di un *focus group*.

Se proviamo a pensare a qualche intervista telefonica, o qualche questionario strutturato per le ricerche di mercato, si possono facilmente identificare alcune domande (*"item"*) specificamente costruite per finalità conoscitive relative a questi tre elementi:

- *"Indichi su una scala da 1 a 5 quanto è d'accordo con l'affermazione che il fumo di sigaretta riduce l'aspettativa di vita delle persone";*
- *"A quale/i stato/i d'animo assocerebbe il consumo di questa marca di whisky? Gioia, serenità, tristezza, noia, ...";*
- *"Quante volte ha acquistato questa marca/prodotto negli ultimi anni, mesi, settimane?";*
- ...

Il contenuto di queste indagini ha contribuito allo sviluppo di numerosi questionari e di specifiche metodologie di rilevazione delle informazioni, ad esempio le scale Thurstone e Chave (1929), Likert (1932), Guttman (1941) Osgood (1957).

Ma non è solo il "contenuto" delle risposte ad interessare gli indagatori di opinioni: anche la rapidità nella determinazione delle risposte può essere un indicatore della

**forza** dei legami espressi dagli atteggiamenti. I giudizi più forti e radicati sono infatti più prontamente disponibili alla nostra consapevolezza, oggetto delle nostre risposte più rapide; altri giudizi presenti nella nostra memoria possono essere invece antiquati o non sufficientemente articolati, al punto da richiedere un'importante riconsiderazione, contestualmente alla nostra risposta: un tifoso “milanista convinto” produrrà con estrema facilità risposte a proposito del suo atteggiamento verso l'Inter (in qualche modo già “pronte all'uso” all'interno del suo sistema cognitivo), mentre potrebbe faticare a produrre risposte circa le migliori marche di collant. Questo elemento è particolarmente interessante sul piano della persuasione: sarà più facile che il nostro “milanista convinto” diventi compratore abituale di collant Omsa, piuttosto che assiduo frequentatore di un Inter club.

Nonostante la distanza già rimarcata tra atteggiamento e comportamento, l'attenzione ai dati riguardanti gli atteggiamenti sono dunque ancora molto richiesti nel campo del marketing (insieme ai dati riguardanti le abitudini di consumo - raccolti attraverso i sistemi delle fidelity card ecc. ...) e nel campo del sondaggio politico (ove non è possibile disporre di dati certi – si pensi ad esempio al comportamento di voto realmente agito -).

### **I falsi atteggiamenti**

La rilevazione di atteggiamenti tramite domande è tuttavia esposta all'ingerenza di una variabile “*interveniente*” piuttosto insidiosa e frequente, che rischia di inficiare sensibilmente l'attendibilità dello strumento d'indagine: parliamo della cosiddetta “**desiderabilità sociale**”. Di fatto, essa viene chiamata in causa quando si teme che - a causa della delicata natura dell'oggetto di discussione - le persone privilegino risposte che esprimono opinioni e giudizi in accordo con quelle di chi ascolta, o con i più popolari orientamenti etico-morali.

La questione appare inizialmente semplice, ma la letteratura psicologica suggerisce l'opportunità dei dovuti accorgimenti metodologici: di fatto, “ripulire” il contesto dagli indizi che rischiano di influenzare l'intervistato, potrebbe essere alquanto complesso e richiedere un attento lavoro di progettazione della comunicazione.

A titolo d'esempio, semplifichiamo al massimo una situazione tipo: ipotizziamo di voler indagare, mediante intervista, quali siano gli atteggiamenti di un campione di individui nei confronti degli extracomunitari. E' facilmente intuibile che potremmo raccogliere risultati sensibilmente divergenti, se il nostro intervistatore fosse di colore o se nella stanza sventolassero bandiere della Lega Nord.

### **Come si formano gli atteggiamenti?**

Proviamo a riflettere. A partire da cosa, ci costruiamo un personale giudizio su un oggetto o evento?

Innanzitutto, a partire da un'**esperienza diretta**: se ci si è rotta la stampante dopo tre settimane dall'acquisto, svilupperemo probabilmente un atteggiamento piuttosto negativo verso quella marca. Se vediamo nostra sorella soffrire per i ripetuti tradimenti del suo fidanzato toscano, altrettanto probabilmente svilupperemo un atteggiamento negativo verso questa persona (e forse verso la sua famiglia, i suoi amici o tutti i toscani ...): questo, in virtù **dell'osservazione diretta dell'esperienza altrui**. Possiamo, infine, costruirci un atteggiamento sulla base delle **comunicazioni** altrui: come quelle di un amico che ci mette in guardia sulle stampanti o sui toscani, o come i “consigli per gli acquisti” che ci arrivano dalla pubblicità o dai commessi di un negozio. La forza degli atteggiamenti, quindi la prontezza con cui ne disponiamo quando veniamo in contatto con l'oggetto, nonché la resistenza che mettiamo in atto di fronte a tentativi di farci cambiare di opinione, è influenzata dalle modalità di formazione degli atteggiamenti: quelli scaturiti dall'esperienza diretta esprimono un legame più forte e questo legame diventa sempre più debole mano a mano che l'esperienza che li ha generati diventa indiretta e la fonte esce dalla cerchia di persone in cui riponiamo fiducia.









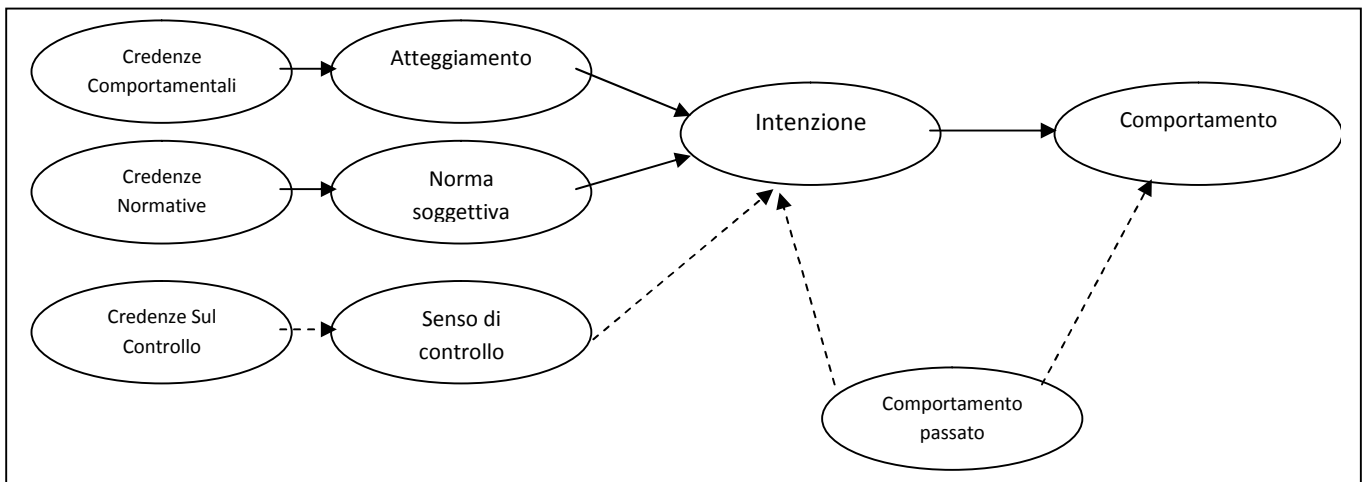
## L'intenzione

Pensare che gli *All Blacks* siano la migliore squadra di rugby al mondo, è diverso dall'esserne tifosi, ed esserne tifosi non significa avere intenzione di seguirli in trasferta, così come non significa essere effettivamente disposti a pagare di tasca propria 500€ tra volo, biglietto e pernottamento.

In questo breve paragrafo affronteremo la prima di queste due “differenze”, prendendo in considerazione una particolare teoria sviluppata in merito.

## La teoria dell'azione pianificata

Che una struttura leghi in maniera ordinata tutti questi costrutti, è convinzione dei sostenitori della “Teoria dell'azione ragionata”, proposta da Fishbein ed Ajzen nel 1975 e successivamente sviluppata. L'intenzione occupa una posizione di rilievo nel modello che essi propongono, ed il cui ordine è sicuramente suggestivo.



**Didascalia:** le linee continue rappresentano il modello originario della Teoria dell'Azione Ragionata. Le linee tratteggiate sono relative alle successive estensioni della teoria.

Secondo la teoria dell'azione ragionata l'atteggiamento non causa in maniera diretta e lineare un comportamento ma, prima di tradursi in azione, deve produrre la formulazione di un'intenzione. Ad esempio: non basta pensare bene di una marca di bagnoschiuma per acquistarlo e non basta avere in simpatia le popolazioni africane in difficoltà, per decidere di aiutarle concretamente.

A concorrere nella determinazione di un'intenzione è anche la *doverosità* o *necessità* espressa dalle proprie credenze normative, ovvero il fatto che ci si senta in dovere di aiutare persone in difficoltà o che si abbia necessità di un bagnoschiuma.

Il dovere ed il piacere, secondo questa teoria, si uniscono nella formulazione di una "buona intenzione" (che purtroppo, a sua volta, non è ancora un fatto o un comportamento). Ulteriori sviluppi di questa teoria hanno sottolineato l'importanza delle credenze sul proprio controllo della realtà: l'atteggiamento solidaristico e l'imperativo morale di aiutare i bisognosi, possono ad esempio scontrarsi con un "senso di impotenza", la percezione di non poter colmare le necessità di popolazioni in difficoltà, o far giungere il proprio impegno fino a luoghi lontani ...

Esempi su questo argomento sono frequentemente visibili negli spot televisivi:

- Frasi come "*Col tuo aiuto puoi fare molto ...*", magari rinforzate da esempi concreti di aiuti già realizzati, colmano il divario percepito tra il proprio limitato impegno e le considerevoli dimensioni dei bisogni.
- "*Basta un click/un sms*" è allo stesso modo un esempio di rinforzo circa le possibilità di controllo del singolo, sull'esito auspicato dalla pubblicità (non solo in contesti solidaristici).

I questionari, come detto, possono presentare difetti di ordine metodologico e restituire informazioni limitate, o non perfettamente aderenti alla realtà. Sono tuttavia, in psicologia, lo strumento privilegiato per rendere operativi (con i dovuti accorgimenti procedurali) i costrutti precedentemente illustrati. Esistono a questo

scopo item di indagine appositamente costruiti, e scale di misurazione (del tipo Likert ecc. ...).

Ad esempio:

### **Intenzione di Acquisto**

La preghiamo di indicare se Lei intende acquistare un'automobile nuova della marca X nei prossimi tre anni.

**Del tutto Falso 1 2 3 4 5 6 7 Del tutto Vero**

La preghiamo di indicare la probabilità che Lei acquisti un'automobile nuova della marca X nei prossimi tre anni.

**Per niente probabile 1 2 3 4 5 6 7 Molto probabile**

### **Atteggiamento verso l'acquisto**

Acquistare un'automobile della marca X nei prossimi tre anni sarebbe un comportamento

**Folle 1 2 3 4 5 6 7 Saggio**

**Negativo 1 2 3 4 5 6 7 Positivo**

### **Norma soggettiva**

Io credo che nei prossimi tre anni

**Non dovrei 1 2 3 4 5 6 7 Dovrei**

acquistare un'automobile della marca X.

La maggior parte delle persone importanti per me pensano che io

**Non dovrei 1 2 3 4 5 6 7 Dovrei**

acquistare un'automobile della marca X nei prossimi tre anni.

### **Senso di Controllo**

La preghiamo di indicare quanto l'acquisto di un'automobile nuova della marca X nei prossimi tre anni sia per Lei una comportamento semplice da realizzare.

**Molto difficile 1 2 3 4 5 6 7 Molto facile**

La preghiamo di indicare quanto dipenda da Lei l'acquisto un'automobile nuova della marca X nei prossimi tre anni.

**Dipende per niente da me 1 2 3 4 5 6 7 Dipende completamente da me**

Il modello così proposto mi sembra personalmente piuttosto valido, ciò capace di spiegare ... che cosa? L'azione ragionata. Ovvero tutte quelle azioni (comportamenti) a capo dei quali c'è un pensiero più o meno approfondito. Azjen stesso, in una sua pubblicazione del 1988 ha messo in evidenza attraverso uno studio delle corrispondenze tra atteggiamenti, norme soggettive, sensazioni di controllo, intenzioni e comportamenti quanto i valori di correlazione tra atteggiamento/intenzione e tra intenzione/comportamento risultassero elevati solo per alcuni comportamenti, ad esempio l'aborto, l'utilizzo di pillole anticoncezionali, il voto per un candidato, mentre questi valori fossero molto meno predittivi per altri comportamenti, come ad esempio ubriacarsi, perdere peso, commettere atti antisociali. E' probabile dunque che il limite di questo modello sia proprio compreso nel suo nome, ovvero che esso sia poco predittivo dei comportamenti che presumibilmente non derivano da un ponderato ragionamento. Quali sono questi comportamenti? Come è possibile stabilire una linea di demarcazione tra comportamenti più o meno "ragionati"?

### **Il comportamento passato**

Bentler e Speckhart portano il loro contributo a questo modello, integrandolo con la variabile del comportamento passato. La sua particolarità è ben visibile nella raffigurazione grafica: il comportamento passato è l'unico elemento che può influenzare il comportamento attuale, senza "passare" dall'intenzione. Esso

rappresenta, in qualche modo, la “**forza dell’abitudine**”, che vince a tavolino sul complesso sistema poco fa descritto, per il semplice fatto che in certe situazioni (non così rare) si ha poco tempo, o voglia, per ragionare.

Ragionando in modo empirico sull’argomento, sembra che le armi della persuasione e dell’influenza sociale siano smussate dalla forza dell’abitudine: un comportamento abitudinario può andare contro un proprio interesse (una valutazione di convenienza), contro il rispetto di doveri o norme sociali, e può perfino risultare del tutto inefficace, connotandosi di fatto come “non intenzionale”.

Una seconda considerazione empirica riguarda l’importanza relativa delle questioni e degli atteggiamenti coinvolti: può essere che solo per questioni “di poco conto” e per cui “**non vale la pena**” fermarsi a pensare, si preferisca formulare intenzioni sulla sola base dei comportamenti trascorsi?

Forse no.

Se penso alla mia esperienza personale, mi vengono in mente scelte “difficili” perché non avevo ad esempio delle chiare preferenze, o perché non riuscivo a formulare preferenza sulla base di aspetti complessi e contrastanti, oppure ancora perché non riuscivo a valutare le alternative, ritenendo di non avere strumenti per approfondire le differenze. Ed allora? Beh, spesso mi sono ritrovato a confermare le scelte del passato (“*Chi lascia la strada vecchia per la nuova ...*”), oppure a ribaltarle drasticamente (“*Non può andarmi peggio di come mi è andata l’ultima volta ...*”).

Di fatto, anche su questioni importanti ma estremamente complesse rispetto alla valutazione degli esiti, come ad esempio le scelte elettorali, possono ritrovarsi tracce di comportamenti influenzati principalmente dai comportamenti passati.

A complicare le possibilità predittive, va tuttavia puntualizzato come sia riduttivo intendere il comportamento passato come semplicemente sinonimo di euristiche comportamentali con “esclusione di pensiero”.

In psicologia è altresì fortemente accreditato il fenomeno della “**dissonanza cognitiva**”, il cui nutrito filone di studi ha come oggetto preferenziale proprio il comportamento passato dell’individuo. Inizialmente proposta da Festinger nel 1957,

la teoria della dissonanza cognitiva evidenzia come le persone reagiscano in presenza di incoerenze tra i propri atteggiamenti ed i comportamenti effettivamente agiti. L'incoerenza così generata, provoca un senso di disagio individuale, che spingerebbe a modificare gli uni o gli altri (atteggiamenti o comportamenti), nel tentativo di ridurre un vissuto spiacevole.

La prospettiva di Festinger porta un elemento interessante ed innovativo: il comportamento non è più "l'ultimo tassello del domino", influenzato dai molteplici elementi (credenze comportamentali e normative, intenzioni ...) del campo contestuale, né semplice manifestazione di processi sottostanti, ma diventa processo che può attivamente modificare gli atteggiamenti.

Molti film rappresentano situazioni riconducibili a questo effetto: assistiamo spesso alle vicende di protagonisti astiosi o razzisti che, dopo convivenze ravvicinate, sviluppano atteggiamenti positivi e di grande vicinanza nei confronti di oggetti in precedenza disprezzati ecc. ...

Altri esempi più "quotidiani"? Se ci pensiamo, possiamo intravedere l'ombra della dissonanza cognitiva nella strategia "casalinga" dell'assaggio: "*Ti piace questo il crostino toscano? Sai è a base di fegato ...* "; sono molte le persone a cui non piace il fegato anche senza averlo mai assaggiato ...". L'esempio del fegato non è poi del tutto casalingo: la storia della psicologia sociale ricorda ancora il vasto studio volto alla diffusione del consumo delle frattaglie negli Stati Uniti, in un momento di profonda crisi economica.

Riassumendo, possiamo dire che la conoscenza dei comportamenti passati di un individuo, diventa a tutti gli effetti uno strumento strategico nelle mani dei professionisti della persuasione: in quanto "abitudine", è infatti espressione di potente resistenza al cambiamento. Diversamente, nei casi di incoerenza tra pensiero e comportamento agito, essi potranno sapientemente incastrare interessanti leve di modifica dell'atteggiamento.







## **La persuasione**

Se è vero che le persone pensano a quello che vogliono/devono/possono fare, applicandosi con diversi gradi di attenzione e profondità, è altrettanto vero che esistono diverse “armi” di persuasione, argomenti potenzialmente in grado di influenzarne efficacemente il pensiero e, in prospettiva, il comportamento futuro ...

## **Modello della probabilità dell’informazione**

Secondo il modello della probabilità dell’informazione, si possono identificare due “percorsi” o *processi* alternativi, attraverso i quali vengono di volta in volta vagliate le informazioni ed argomentazioni attinenti una data questione. Se i dati con cui ci saremo confrontati (ad esempio il consiglio di un amico, o il messaggio di una pubblicità) saranno ritenuti sufficientemente validi, essi potranno farci cambiare le opinioni maturate in precedenza. Avvalendoci dei termini scientifici adottati dal modello, potremo in altri termini seguire due diverse strade, nelle nostre valutazioni:

- “**percorsi centrali**”, che richiedono risorse preziose della nostra mente, quali l’attenzione, lo sforzo di massimizzare la comprensione di quanto detto, il confronto di quanto esposto con altre informazioni o convinzioni, presenti nella nostra memoria.
- “**percorsi periferici**”, che non processano le argomentazioni centrali dell’informazione, ma solamente elementi periferici quali l’attrattività della fonte, la presenza di colori o musiche piacevoli ecc. ...

Possiamo fare riferimento alle differenze presenti nelle più comuni strategie promozionali, per semplificare quanto appena detto: troveremo qui, da un lato, formule di persuasione che si impegneranno a presentare argomentazioni solide e confutare elementi potenzialmente contrari, attraverso arringhe dialettiche o dimostrazioni pratiche; e troveremo, dall’altro lato, formule persuasive affidate a

brevi spot pubblicitari, nei quali gran parte del lavoro sarà svolto da donne affascinanti, testimonial di prestigio, musiche orecchiabili o sketch divertenti.

L'impiego di queste diverse strategie nasconde scelte, obiettivi, disponibilità di risorse molto differenti: quali elementi ci può fornire la psicologia sociale, per aiutarci a decidere la strategia più funzionale al risultato da noi desiderato?

Un esperimento condotto nel 1981 da Petty, Cacioppo e Goldman ha messo in luce il ruolo della variabile **motivazione**, discriminante un'elaborazione che segua il percorso periferico anziché il percorso centrale: se le persone saranno fortemente motivate (o coinvolte) da una questione data, presteranno molta attenzione ai messaggi cui saranno esposte. Le argomentazioni deboli o poco pertinenti si infrangeranno allora contro il muro delle loro abilità critiche.

Al contrario, se le persone saranno poco motivate e meno coinvolte dalla questione data, le loro azioni ed i loro giudizi verranno influenzati da altri elementi più legati alla piacevolezza, o da aspetti comunque marginali, rispetto all'oggetto in discussione.

Unitamente alla motivazione, giocherebbero un ruolo sostanziale anche aspetti legati alle **abilità cognitive** (ad esempio l'intelligenza e le conoscenze specifiche utilizzate per valutare l'oggetto), nonché alle **condizioni contingenti** (ad esempio il tempo a disposizione ed il temporaneo carico cognitivo).

Ciò a significare che è piuttosto improbabile soffermarsi a riflettere attentamente sulle argomentazioni, se non si è "in grado" di farlo: vuoi per capacità personali o conoscenze mirate, vuoi per mancanza di tempo a disposizione ...

Se vogliamo dunque operare una scelta vincente tra varie strategie di persuasione, dovremo considerare e sfruttare al nostro scopo queste conoscenze ricavate dalla letteratura psicologica: gli elementi suddetti saranno di volta in volta vincoli proposti dalla situazione (mi chiederò: "Quanto tempo ho a disposizione per convincere le persone?"; "La questione le coinvolge da vicino?"; "Quale conoscenza hanno le

persone di questo argomento?") o vincoli che invece vorremo porre noi stessi alla situazione, perché ci "facciano gioco" ("Quanto tempo vogliamo dare per permettere alle persone di pensare?"; "A quali persone ci rivolgiamo ed in che momento, affinché la questione sia più o meno rilevante per loro?"; "Che tipo di informazioni vogliamo fornire loro per valutare i nostri argomenti?").

### **Esercizio, da provare anche in gruppi**

Ritroviamoci con dei compagni o colleghi che abbiano letto questo paragrafo. Dividiamoci in 2 gruppi o coppie. Un gruppo dovrà individuare ed analizzare un esempio di persuasione che coinvolge il percorso periferico, l'altro gruppo individuerà, invece, un esempio per il percorso centrale. Diamo un tempo massimo di esecuzione del compito, pari a circa 20 minuti.

I gruppi dovranno poi descrivere brevemente l'esempio, appuntando come analisi almeno questi aspetti:

- Quali caratteristiche ci fanno pensare che l'esempio proposto coinvolga il percorso periferico/centrale?
- Quali sono le caratteristiche della situazione?
  - Che tempo viene concesso alle persone per riflettere su questo tema?
  - A chi si rivolge questo messaggio?
    - Che porzione di queste persone hanno importanti motivi per prestarvi attenzione? Quali?
    - Che livello di scolarità hanno queste persone? Sono individuabili dei gruppi definiti, o il bersaglio di questo messaggio è un gruppo abbastanza omogeneo?
    - Che livello di conoscenze/competenze specifiche in merito all'argomento hanno le persone oggetto del messaggio? Ci sono degli evidenti sottogruppi?
    - Quanto tempo pensiamo che questi gruppi di persone dedicheranno mediamente, all'elaborazione del messaggio?

Una volta analizzati questi aspetti i due gruppi si confronteranno esponendo l'uno all'altro la propria analisi.

Una volta ultimato questo passaggio, ciascun gruppo proverà a trasformare le caratteristiche dell'esempio, per configurare l'opposto sistema di persuasione (da periferico a centrale).

Così facendo ri-analizzerà l'esempio in 20 minuti circa, e appunterà quanto segue:

- Una descrizione dell'esempio.
- Quali caratteristiche tipiche del percorso centrale/periferiche sono state rese evidenti?
- Quali caratteristiche della situazione sono rimaste immutate?
- Quali caratteristiche si è reso necessario o si è voluto cambiare? Per ciascuna di queste: perché?

Al termine dell'esercizio può essere aperta una discussione, evidenziando delle “non chiarezze” circa questi argomenti, o delle difficoltà che si sono riscontrate nella formulazione degli esempi.

Queste osservazioni daranno molto valore al lavoro di studio condotto, denotando serietà ed impegno dello studente, e potranno essere oggetto di approfondimenti personali o del gruppo di studio.

## BIBLIOGRAFIA

- Caprara G.V. Barbanelli C. (2000) *Capi di Governo Telefonini Bagni Schiuma*. Milano. Raffaello Cortina.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer-Verlag.

# L'aggressività e l'altruismo

## Introduzione

Cosa induce un individuo ad uccidere, torturare, colpire, insultare o minacciare un proprio simile? Perché alcune persone, in certe situazioni, reagiscono con aggressività, ed altre no? Esiste una predisposizione agli atti aggressivi? E cosa, dall'altro lato, induce una persona a curare, aiutare, e sostenere un suo simile? Perché alcune persone, in certe situazioni, reagiscono fornendo aiuto e in altre no? Esiste una predisposizione agli atti altruistici?

Di seguito ci occuperemo delle cause del comportamento aggressivo ed altruistico, ripercorrendo brevemente le teorie attualmente più accreditate nel panorama psicologico, le prospettive che hanno cercato di spiegare i due fenomeni, focalizzandoci di volta in volta su aspetti diversi del processo coinvolto.

## Key words

Pulsione, apprendimento, accessibilità delle informazioni, norme sociali, modelli sociali, empatia.

## Obiettivi

Cercheremo di definire meglio il fenomeno: cosa intendiamo per “aggressività”? Comprenderemo in questo termine molte forme di comportamento di attacco che vanno dalla violenza, alla maldicenza, alla competizione, tenendo conto del fatto che possono essere rivolti tanto agli altri, quanto alla propria persona.

L'aggressività viene concepita a livello teorico in due modi opposti: come istinto o pulsione sia nell'approccio psicanalitico sia in quello etologico, oppure come un comportamento appreso per chi si occupa dell'influenza dei modelli sociali. Una posizione intermedia, rispetto a dette definizioni, viene occupata dalle teorie della frustrazione-aggressività.

Successivamente evidenzieremo alcuni fattori in grado di influenzare il comportamento aggressivo, dagli stati interni agli elementi socio-culturali.

Cosa intendiamo, d'altro canto, per “altruismo”?

Cercheremo di dare una definizione del fenomeno, utilizzando come sinonimi il concetto di comportamento di aiuto, comportamento prosociale e altruismo.

### **Gli approcci teorici alla tematica dell'aggressività**

Tra le più importanti prospettive che hanno trattato in profondità la tematica dell'aggressività, rientra la teoria psicoanalitica. A partire dal 1920, **Freud** considerò il comportamento aggressivo ed il comportamento sessuale come modalità alternative per incanalare l'energia distruttiva, e ridurre la tensione generata dai bisogni. La pulsione aggressiva diventa allora una componente essenziale del sistema psichico, in quanto legata all'“**istinto di morte**” degli individui. Cionondimeno, molte pulsioni aggressive si possono risolvere in forme di allentamento dall'impatto distruttivo più contenuto (pensiamo all'umorismo tagliente o a certe fantasie ...).

Secondo Freud le pulsioni aggressive (così come di quelle sessuali) possono inoltre andare incontro a “sublimazione”, un processo psichico che le può “deviare” od incanalare verso mete più socialmente ed eticamente accettabili. Tra gli esempi classici più utilizzati a questo proposito, riproponiamo la professione del chirurgo o l'esercizio di attività artistiche, che alla luce della prospettiva freudiana possono dunque rappresentare uno sfogo socialmente legittimato alla pulsione aggressiva. In altri termini, la meta originaria viene scambiata con un'altra psichicamente affine, ma meno lesiva della socialità.

I **neofreudiani** imputano la genesi delle forme distruttive al contesto sociale sfavorevole.

Tra essi **Fromm**, nel suo trattato “*Anatomia della distruttività umana*” (1973), distingue una forma “maligna” di aggressività da una forma più propriamente “benigna”, che avrebbe invece finalità adattive.



Per l'**etologia** l'aggressività è **istinto al servizio della specie**: si dimostrerebbe funzionale alla conquista del territorio e del rango nella gerarchia sociale, ed all'accesso alla femmina (**Lorenz**, 1963). L'aggressività così intesa può accumularsi sotto forma di energia latente, ed esplodere anche in assenza di specifiche stimolazioni esterne: è comunque opportuno che piccole quantità di energia vengano continuamente soddisfatte, attraverso forme di aggressività ritenute accettabili dalla società.

Per quanto riguarda le posizioni intermedie, citiamo la **teoria della frustrazione-aggressività**, illustrata nel dettaglio dal **Gruppo di Yale** nel 1939 in "*Frustrazione e aggressività*". In estrema sintesi, un individuo che si veda impossibilitato al conseguimento dei propri scopi, per costrizioni esterne o interne alla propria persona, sperimenterà un vissuto di frustrazione, che a sua volta sfocerà in un atto aggressivo. Le cronache dei giornali sono piene di esempi a questo proposito. Individui apparentemente sani ed insospettabili, in situazioni di frustrazioni ripetute nel tempo, arrivano a compiere atti di tale aggressività da lasciare un senso di smarrimento condiviso.

Una successiva rielaborazione viene proposta da **Berkowitz** tra il 1964 ed il 1974, nella **teoria del segnale-stimolo**, in cui viene meno la relazione causale tra frustrazione ed aggressività, e vengono ad assumere un ruolo elettivo le specifiche condizioni ambientali (stimoli presenti nella situazioni), necessarie all'effettiva espressione della collera suscitata da un'attivazione emotiva.

All'interno degli orientamenti psicologici più propriamente "sociali", è del 1973 la proposta teorica di **Bandura**. Lo studioso postula che i comportamenti aggressivi sarebbero in qualche modo "appresi" dall'individuo, ovvero "modellati" mediante osservazione - e successiva acquisizione - di pattern comportamentali esibiti da persone e modelli significativi.

Così, l'esposizione abituale alla violenza televisiva, influenzerebbe ad esempio la prontezza degli spettatori ad agire aggressivamente, andando ad incidere in maniera sostanziale sugli atteggiamenti verso la violenza a breve termine.

Se pensiamo a modelli genitoriali di comportamento violento, possiamo verosimilmente ipotizzare che le azioni aggressive interne ad una famiglia andranno ad agire sullo sviluppo della personalità dei figli, creando una sorta di "copione" che si ripeterà nella loro età adulta.

Negli adulti, in ogni caso, non si tratterà semplicemente di una replica acritica del comportamento del modello; subentrerà, altresì, la considerazione delle conseguenze e delle ricadute che detta condotta andrà ad avere sul contesto sociale cui appartengono.

Molti fattori possono infatti svolgere il ruolo di variabili mediatrici del comportamento aggressivo: stati emotivi interni come l'attivazione negativa (dolore, frustrazione ...), processi di costruzione sociale, processi di interpretazione ed attribuzione ...

Nella concezione teorica che lega invece la risposta aggressiva ad istanze di attivazione fisiologica, fattori ambientali quali il **rumore**, l'**affollamento** e l'**afa** sembrerebbero intensificare l'azione aggressiva e/o elevare la probabilità che essa si verifichi. Secondo **Zillman** (1971, 1979) è possibile che avvenga un trasferimento di attivazione fisiologica da una situazione precedente ad una nuova situazione. Alcuni fattori come l'**esercizio fisico** o la **mancaza di informazioni** precise sulle cause dell'attivazione, così, possono influenzare la probabilità e/o la frequenza delle manifestazioni aggressive.

Secondo **Berkowitz** (1983), d'altro canto, non esisterebbe un'attivazione aspecifica o neutrale, e gli stati emotivi interni sarebbero paralleli all'aggressività, ovvero non necessariamente sequenziali rispetto ad essa. Per esempio, non sempre azioni

aggressive sono accompagnate da esperienze emotive soggettive, ma possono allo stesso modo essere reazioni a situazioni di dolore fisico, o di eventi spiacevoli.

Quando possiamo ragionevolmente parlare di “aggressività”? Se ci riferiamo all’aggressività considerando solamente quei comportamenti in cui l’attore ha intenzione di arrecare danno alla vittima, andiamo a trascurare azioni mancate che possono essere aggressive, o episodi di violenza inaudita che vengono interpretati come non aggressivi. Nei casi di autodifesa, qualsiasi tipo di comportamento risulta comunemente accettabile e giustificabile, quindi ritenuto non aggressivo.

Lo stesso comportamento è definito “aggressivo” se è percepito come illegittimo o se infrange norme di ordine etico e giuridico: se tali norme sono tuttavia sostanzialmente rispettate, il comportamento attuato è visto come “non aggressivo”.

**L’intenzione di nuocere, l’effettivo danno arrecato e la violazione delle norme** sono dunque i principali criteri utilizzati dalle persone, per giudicare un comportamento come aggressivo.

In psicopatologia, troviamo alcune personalità - denominate “psicopatiche” -, in cui l’atto aggressivo provoca in chi lo mette in atto un piacere connesso al manipolare ed avere potere sull’altro. Queste personalità scaricano in maniera *immediata* le pulsioni aggressive originate dalla propria psiche, senza filtrarle né prefigurarsi le possibili conseguenze (come abbiamo visto accadere normalmente nell’individuo adulto). L’individuo psicopatico, esposto a questo fenomeno definito nel linguaggio tecnico “*acting out*”, ha uno stimolo interno ad agire quando è eccitato o turbato, e non ha esperienza alcuna dell’aumento di autostima che deriva dal controllo dello stesso.

La psicologia sociale può contribuire all’identificazione dei fattori cognitivi e normativi, che influenzano l’interpretazione e la valutazione del comportamento.

**Rule e Ferguson** (1984) si sono occupati della discrepanza fra ciò che è e ciò che dovrebbe essere riguardo al comportamento in questione, e della responsabilità dell'evento spiacevole.

Una persona è responsabile delle conseguenze spiacevoli, nella misura in cui è *intenzionata* a creare un danno e in maniera proporzionale al grado di ostilità delle sue motivazioni. Se non c'è intenzionalità da parte dell'attore, occorre considerare se e quanto l'attore avrebbe potuto prevedere le conseguenze.

La percezione dell'**ingiustizia** e la **norma di reciprocità** permettono di giustificare come appropriato un comportamento aggressivo. Se la vittima di una violenza ricorre ad un atto vendicativo, la stessa vendetta può ritenersi giustificata in virtù di un precetto condiviso in molte società: "*occhio per occhio*" (ovvero, in forza di una norma di reciprocità).

Essere in possesso delle informazioni che giustificano atti aggressivi prima che questi vengano osservati, fanno sì che il desiderio di rivalsa sia più attenuato.

Anche nel valutare comportamenti di gruppo, le persone dispongono di informazioni riguardanti l'appropriatezza e la legittimità delle forme di comportamento. Così, se le situazioni di gruppo si caratterizzano per episodi di violenza più estrema rispetto alle situazioni individuali, possiamo trovare una spiegazione nel rafforzamento reciproco da parte dei membri, che andranno persuadendosi dell'appropriatezza del comportamento.

La storia dell'umanità è piena di esempi in cui la percezione (reale o presunta) dell'essere vittima di ingiustizie, e la conseguente frustrazione, ha portato i gruppi ad azioni di ribellione, sconfinite a volte in atti di aggressività ed accanimento feroci.

## **L'altruismo**

Una tendenza del comportamento umano idealmente contrapposta all'aggressività, è la tendenza ad aiutare gli altri in maniera più o meno disinteressata.

**Bierhoff** (1980) ritiene che sia poco funzionale distinguere l'altruismo in funzione della motivazione che spinge un individuo a fornire aiuto, e propone di identificare due condizioni essenziali, per definire le risposte come "prosociali": l'intenzione di procurare un favore, e la libertà di scelta (assenza di obblighi, per esempio professionali).

Anche psicologi quali Fishhoff (1982), Deci e Ryan (1985), Batson (1999) sono concordi nel ritenere che le motivazioni che spingono un soggetto a compiere un gesto altruistico possano essere di varia natura e contemporaneamente presenti. Risulta impossibile distinguere in maniera precisa le azioni derivate da un puro sentimento di benevolenza, da quelle in cui la sola finalità perseguita è ricevere una qualunque forma di ricompensa.

Accenneremo brevemente ad alcuni contributi che hanno reso evidente come l'altruismo sia il risultato di una complessa interazione tra cultura, genetica e personalità (Krebs, 1982; Boone et al., 1999).

L'altruismo è un fenomeno complesso che interessa ogni sfera dell'agire umano, senza appartenere esclusivamente a nessuna di esse.

La **tradizione economica** vede negli esseri umani la comune tendenza ad agire con lo scopo esclusivo di massimizzare il proprio interesse. La natura umana sarebbe caratterizzata di egoismo, al punto tale che gli stimoli provenienti dal mercato risulterebbero più incisivi di qualunque coinvolgimento emotivo. Tale teoria rivela la sua fragilità nel confronto con l'evidenza empirica: la diffusione di comportamenti generosi tra gli esseri umani dimostra che *l'Homo Oeconomicus* rappresenta un modello non realistico.

L'approccio economico ha proposto studi condotti nel tentativo di determinare il successo delle strategie generose e il destino dei buoni, confermando il carattere razionale della scelta di un individuo di comportarsi in maniera altruistica già evidenziato dalle teorie evoluzionistiche.

Il quadro teorico economico, ha incoraggiato negli anni numerosi studi indirizzati a determinare se l'adozione di strategie generose abbia successo nel lungo termine, e quale sia il destino dei "buoni": ad oggi i dati dimostrerebbero - come già suggerito in precedenza dalle prospettive evoluzionistiche - che vi sarebbe un fondo di razionalità, nella scelta individuale di agire in modo altruistico.

Allo stesso modo, i **modelli sociobiologici** muovono dal presupposto che solo comportamenti "idonei" avrebbero potenzialità per integrarsi nel patrimonio geneticamente trasmissibile, attraverso il meccanismo della selezione naturale. Non si riconosce, nel gesto di generosità, alcuna forma di altruismo puro, ma esclusivamente la volontà di assicurare un tornaconto, sia esso diretto per il benefattore stesso, o funzionale alla sopravvivenza del gene della condotta egoista. Non viene in altri termini negata la razionalità insita nel processo decisionale associato alla condotta egoista.

Un ulteriore orientamento ha inteso analizzare l'altruismo in quanto "**valore**", la cui interiorizzazione sarà agevolata dall' **apprendimento**. Soggetti che condividono un medesimo patrimonio culturale, riferiranno le proprie azioni alle norme e convenzioni socialmente riconosciute: in questo modo, all'interno di ogni singola comunità di appartenenza, si andranno strutturando modelli comportamentali formalizzati, realistici e prevedibili.

Trattando di altruismo diventa doveroso inserire qualche approfondimento sul concetto di empatia (dal greco "empateia", a sua volta composta da en-, "dentro", e pathos, "sofferenza o sentimento"), che definisce la capacità di mettersi nei panni dell'altro. L'empatia viene annoverata tra le componenti sociali che determinano il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri, e concorre a formare la cosiddetta "intelligenza emotiva".

Più nello specifico, l'empatia comporta la consapevolezza dei sentimenti, esigenze ed interessi altrui. Tra le componenti dell'empatia troviamo:

- comprensione degli altri: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri.
- anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze dell'altro.
- promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità.
- sfruttamento delle diversità: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo.
- consapevolezza politica: saper leggere ed interpretare le correnti emotive ed i rapporti di potere in un gruppo.

Anche gli studi sull'empatia permettono di considerare questa competenza come un fattore rilevante nel determinare le tendenze comportamentali dei soggetti, tuttavia non sufficiente da solo ad assicurare uno spontaneo atteggiamento altruistico. Amore per il prossimo ed egoismo concorrono, in maniera differente da persona a persona, nella scelta del comportamento ritenuto idoneo.

In effetti **Bandura** (1977) identifica una natura egoistica anche nel comportamento generoso. L'empatia consente alle persone di identificarsi con il prossimo e di dividerne le emozioni: ne deriva che il semplice fatto di osservare un individuo in difficoltà, dà origine ad una forma di stress indotto. L'aiuto offerto al soggetto in difficoltà, avrà allora lo scopo di far cessare questa spiacevole sensazione.

Questi concetti sono suffragati dagli studi recenti relativi ai "neuroni specchio" scoperti da Giacomo Rizzolatti, che confermano che l'empatia è parte del corredo genetico della specie.

Vi è attualmente un interesse sulle possibili corrispondenze biologiche dell'empatia. I neuroni specchio si attivano sia quando un'azione viene effettuata da un individuo, sia quando questo stesso individuo osserva la medesima azione effettuata da un altro; questo fenomeno, osservato inizialmente in alcuni primati, è stato successivamente riscontrato anche negli esseri umani: un dato vissuto emotivo, personale od indotto

dall'osservazione di altre persone che lo provano, si accompagna all'attivazione della medesima area cerebrale.

**Hoffman** (1981), identifica due tipologie di sentimenti contrastanti che potrebbero spingere un individuo ad essere altruista nei confronti di un suo simile, a lui legato o meno da vincoli di parentela. Il primo tipo è di carattere solidale: il desiderio di apportare beneficio ad un soggetto in difficoltà.

Il secondo tipo tiene invece conto del fatto che non è possibile separare nettamente l'egoismo umano dal suo antitetico equivalente: un'azione altruistica nelle conseguenze, può essere dettata da una motivazione in parte egoistica.

Il contributo della psicologia, sostenendo l'esistenza di uno stretto legame causa-effetto tra empatia ed altruismo, ritiene che accanto al desiderio da parte del benefattore di far cessare una forma di stress dovuto alla compartecipazione emotiva, vi sia la possibilità che l'atto altruistico altro non sia che un gesto di pura solidarietà.

Il fatto che negli esseri umani l'altruismo non sia solo un fattore biologico, ha un'implicazione notevole: la generosità non è semplicemente una strategia da attuare se conveniente (sia in termini monetari, che di prole), ma è anche un valore che si estrinseca nel comportamento umano, come risultato finale di un complesso processo di interazione tra personalità del soggetto, storia educativa e norme sociali vigenti.



## BIBLIOGRAFIA

- Bandura, A. (1973), *Aggression. A Social Learning Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Bandura, A. (1977), *Social learning theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Batson, C.D. (1999), Two threats to the common good: self-interested egoism and empathy-induced altruism, *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25(1), 3-14.
- Hewstone, M., Stroebe W., Codol J.P., Stepheson G.M. (1988), a cura di, *Introduzione alla psicologia sociale*, Il Mulino.
- Hoffman, M.L. (1981), Is Altruism Part of Human nature?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (1), 121-37.
- Krebs, D. (1982), Psychological Approaches to Altruism: An Evaluation, *Ethics*, 92 (3), April, 447-58.
- Rizzato, M., Donelli, D., (2011), Io sono il tuo specchio. Neuronmi specchio ed empatia, Edizioni Amrita.
- Sacco, P.L., Zamagni, S. (1999), Un approccio dinamico evolutivo all'altruismo, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 4-6, CII:2, 223-62.
- Wilson O. (1975), *Sociobiology. The New Synthesis*, Harvard University Press, Cambridge (MA).

# L'interazione nei gruppi

## Introduzione

La vita di tutti i giorni è costellata di gruppi e, rispetto a qualche decennio fa, lo sviluppo della tecnologia ha amplificato le possibilità di interagire, di restare “collegati” di fare gruppo. Succede così che siamo gruppo anche quando, fisicamente, siamo soli soletti nel nostro studio, a casa, ... su un'isola deserta in ferie. Alla ricerca psicologica che ha stimolato e accompagnato il nascere dell'interesse sui fenomeni di gruppo, oggi si aggiungono pensieri “altri”, come per esempio la sociologia, la filosofia ma anche le neuroscienze, che ci aiutano a comprendere l'inconsistenza di un individuo isolato. La scoperta dei neuroni specchio (*mirror neurons*), un gruppo di cellule specializzate della nostra corteccia cerebrale, ci fa “toccare con mano” che noi abbiamo una disposizione naturalmente sociale ed è impossibile concepire un *io* senza un *noi*: è nella relazione che fondiamo la nostra mente<sup>2</sup>. Certamente questo vale per tutte le forme che assume la relazione umana e il gruppo ne è sempre un tessuto importante, esso è il primo orizzonte sociale dell'individuo e un luogo privilegiato di sperimentazione di legami interpersonali. Nel suo libro *Il mito dell'individuo*, Miguel Benasayag<sup>3</sup> sostiene che “la questione non è come liberare l'individuo dal potere (n.d.r. del denaro o dalle catastrofi provocate dal neoliberismo), ma piuttosto come liberarci dal potere dell'individuo” [2002, p. 28]. Anche per Benasayag la sola filosofia che esiste è nella relazione: la libertà si dà con gli altri, non senza di loro. Davanti al fenomeno dell'”individualizzazione delle forme di vita” e al progressivo venir meno delle reti

---

<sup>2</sup> Giacomo Rizzolatti, direttore del dipartimento di Neuroscienze dell'università di Parma e il suo gruppo di ricerca, nel 1995 localizzarono in entrambe le regioni parietali frontali inferiori del cervello umano un sistema simile a quello che avevano trovato nella scimmia. Studi successivi confermarono la scoperta di questo particolare tipo di neuroni chiamati “specchio”.

<sup>3</sup> Miguel Benasayag: filosofo, psicanalista argentino. Arrestato tre volte in quanto oppositore del regime militare, fu torturato e passò molti anni in carcere. Oggi vive a Parigi dove si occupa di problemi dell'infanzia e dell'adolescenza.

sociali istituzionali tradizionali [Beck 2000], il gruppo, soprattutto nella sua valenza di comunità, continua ad essere una risposta alla solitudine e al bisogno di sicurezza degli individui.

Stare in gruppo (in relazione) fa bene alla mente ... e allo spirito.

Pare, dunque che oggi, più di ieri, muoversi e orientarsi in una dimensione gruppale, sia una competenza importante di vita anche per la quantità di risorse che mettiamo in campo –sempre- quando interagiamo con gli altri; risorse che, essendo appunto risorse e quindi limitate, dobbiamo imparare a gestire e a convogliare il più possibile verso i nostri ideali e i nostri progetti di vita ... di troppo gruppo si può anche morire! come testimoniano alcuni fenomeni ed esperienze di gruppo, quali quelle dei *Black Bloc* del G8 di Genova del 2001 o le più recenti di Roma del 15 ottobre (2011).

Affrontare la tematica delle interazioni all'interno di un gruppo significa, fondamentalmente, focalizzarsi sulla trama di relazioni e processi che intrecciandosi tra loro costituiscono la struttura stessa di un gruppo determinandone la sussistenza.

Non è certamente possibile in questo lavoro considerare tutte le numerose tematiche con i loro principi e risvolti che la ricerca di psicologia sociale ha evidenziato ed affrontato nel corso degli anni. Si sono scelte alcune aree ritenute fondamentali cercando il più possibile di collegarle e calarle nella realtà che ci riguarda da vicino con l'intento di comprenderne alcuni fenomeni e dinamiche alla luce di quegli stessi principi e risultati; o, al contrario, utilizzare taluni aspetti di realtà per comprendere i principi.

Il capitolo è suddiviso in due parti: la prima è dedicata al fenomeno gruppo, la seconda alla competenza necessaria per lavorare in gruppo. Così la prima delle domande a cui si è cercato di rispondere è:

- quand'è che possiamo veramente parlare di gruppo?

Se l'interazione -tema di questo capitolo- è la possibilità stessa di esistere di un gruppo, questa è la domanda che scorre sotto tutto il lavoro. Una domanda che sarà di volta in volta accompagnata e sostenute da altri quesiti più puntuali:

- siamo sicuri che tutti i fenomeni che nell'opinione comune vengono considerati "gruppo" lo siano effettivamente?
- esiste una relazione tra un certo modo di fare ed essere gruppo e l'innovazione?
- che differenza c'è tra un social network ed un gruppo di lavoro?
- quali sono le tappe fondamentali di sviluppo di un gruppo?
- qual è la differenza tra un gruppo e un gruppo di lavoro?
- perché è così difficile lavorare in un gruppo composto da professionalità diverse?
- quali sono gli elementi più significativi per apprendere la cultura del lavorare in gruppo?

### **Key words**

*Gruppo e gruppi, fenomeni di gruppo, sviluppo del gruppo, gruppo e gruppo di lavoro, lavorare in gruppo.*

### **Quando è che possiamo parlare di gruppo?**

La prima questione che si pone affrontando la tematica delle interazioni all'interno dei gruppi, è: quando possiamo parlare veramente di gruppo? come distinguere questo particolare "contenitore" di relazioni da altri fenomeni che caratterizzano l'agire sociale degli individui?

Al di là del fatto che tutte le teorie sviluppate all'interno della psicologia sociale, e non solo, hanno contribuito a far accrescere la comprensione sulle dimensioni e sui poliedrici fenomeni di gruppo, ce ne sono alcune che si attagliano di più ad una certa manifestazione di essere gruppo piuttosto che ad un'altra.

Non è dunque il caso di recuperare in questa sede tutta la teorizzazione in merito alla questione, tuttavia è importante, per il nostro viaggio all'interno del gruppo, fare

soprattutto riferimento a quelle concezioni che ne mettono soprattutto in luce l'aspetto del legame che, producendo fenomeni dinamici particolari, è l'essenza stessa del gruppo e ne costituisce l'aspetto vitale.

Alcune teorie, focalizzandosi su interazione, interdipendenza e aspetto dinamico della vita di un gruppo, quali caratteristiche fondanti il gruppo stesso, superano la discussione sulla sua composizione - anche in termini di somiglianza tra i membri -, sulla sua grandezza e finalizzazione.

Lewin, applicando al funzionamento del gruppo la teoria del campo, lo considera come una *totalità dinamica*, le cui proprietà strutturali differiscono da quelle delle sue sottoparti in stretta *interdipendenza* tra loro e lo rendono qualcosa di più e di diverso della somma dei suoi membri:

“Il gruppo è qualcosa di più, o, per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha una struttura propria, fini peculiari, e relazioni particolari con altri gruppi.

Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile nei suoi membri, bensì la loro interdipendenza. Esso può definirsi come una *totalità dinamica*. Ciò significa che un cambiamento di stato, di una sua parte o frazione qualsiasi, interessa lo stato di tutte le altre (Lewin, 1972 o 1951?).

Pensare ad una definizione di gruppo che lo discrimini da altre forme di aggregazione sociale sulla base del numero dei suoi componenti e della possibilità che essi abbiano interazioni dirette faccia a faccia, è restrittivo e non consente di spiegare alcuni fenomeni di gruppo attuali come, per esempio, i social network o il movimento degli Indignados.

## Essere gruppo in rete

La stagione del Web 2.1 <sup>4</sup> (o New Web) è caratterizzata da un approccio nuovo alla rete: i nuovi strumenti che potenziano le occasioni di scambio e permettono approcci partecipativi, spostano l'attenzione dallo strumento al soggetto che diventa sempre più attore, produttore e co-produttore di contenuti.

La rete con le articolazioni del social networking, è ormai luogo prevalente di scambio, di vita sociale e culturale dei “nativi digitali”, di costituzione di comunità virtuali fatte da soggetti che condividono un certo argomento o approcci comuni alle relazioni. Tali aggregazioni non sono necessariamente vincolate al luogo o paese di provenienza; essendo una comunità *online*, chiunque può partecipare ovunque si trovi con un semplice accesso alle reti.

Un cambiamento, dunque, che si connota per l'approccio alla condivisione e alla collaborazione rispetto alla mera fruizione e ricezione passiva e, quindi, per la sua dimensione fortemente sociale e socializzante.

Tuttavia, la costituzione di uno specifico network, l'esistenza di uno spazio di scambio e condivisione in cui tutti diventano attori, la facilità delle interazioni, la risposta al bisogno di appartenenza dei suoi membri, la motivazione a partecipare, sono elementi sufficienti per poter parlare di gruppo? per poter dire “abbiamo fatto un gruppo”, “questo è il mio gruppo”? sono condizioni sufficienti per la sopravvivenza stessa del gruppo?

Emerge, inoltre, la tematica delle appartenenze multiple, delle identità fluide, dell'entrata/uscita facile che riporta al problema dell'individualismo e della fuga dalla responsabilizzazione e dal risultato del gruppo, che possono disorientare e portare ad una dispersione delle risorse potenziali del gruppo.

La vicenda di wikipedia® se da un lato testimonia la forza propulsiva e creativa che viene dal basso, dall'altro mostra che l'interesse comune, lo scopo specifico ed

---

<sup>4</sup> Il termine è stato coniato durante una sessione di brainstorming in una conferenza tra O'Reilly e MediaLive International (2004). Ma c'è ancora un grande disaccordo circa il significato di Web 2.0, alcuni lo denigrano, considerandolo un termine di marketing, alla moda, ma insignificante, mentre altri lo accettano come il nuovo standard convenzionale.

esplicito, anche di collaborazione per la produzione di un risultato finale in termini di prodotto concreto da realizzare, non basta. L'anonimato dei collaboratori (nickname), la confusione o sovrapposizione dei contributi su una stessa voce, l'impossibilità di garantire circa la qualità dei contenuti proposti, ha spinto alla costituzione di un gruppo di volontari, una sorta di comitato editoriale allo scopo di coordinare e controllare. L'esperienza ci mostra come, accanto all'interesse e alla motivazione dei singoli, siano fondamentali alcune norme, linee guida, per la gestione dei contributi e alcune dinamiche di "contenimento dall'alto" se pur nella forma dell'autoproduzione, di una leadership diffusa, senza sfociare in nel dirigismo [Scala 2010].

La cosiddetta *regola dei 150*, introdotta dall'antropologo Dunbar (numero di Dunbar), afferma che il numero massimo di individui con cui relazionarsi in modo stabile, che la capacità di elaborazione del nostro cervello è in grado di sostenere, è circa 150.

Il Web 2.1 con i suoi social network risulta essere così anche un tentativo di violare la "regola dei 150" che pone un limite alla dimensione di ciò che comunemente chiamiamo gruppo.

Riprendendo la descrizione di Trentin delle principali forme aggregative supportate dalla rete, la tabella che segue delinea sinteticamente le loro caratteristiche fondamentali spostando il focus sui principali elementi che definiscono un gruppo (Trentin 2004).

<b>Denominazione</b>	<b>Di cosa si tratta</b>	<b>Scopo</b>	<b>Area di azione</b>	<b>Livello di coesione richiesto</b>	<b>Forme di interazione</b>	<b>Sistema formalizzato di Ruoli</b>
<b>Gruppi di lavoro</b>	Aggregazione di consistenza numerica ridotta, formale, limitata nel tempo e nel compito	Realizzazione di un progetto; soluzione di un problema	Area geografica limitata Solitamente, l'organizzazione di appartenenza	Elevato in vista della realizzazione del compito	Frequenti incontri anche in presenza	Si
<b>Comunità di pratica</b>	Aggregazione di consistenza numerica ridotta, spontanea per la condivisione dei saperi	Favorire, stimolare l'apprendimento organizzativo Innovazione e cambiamento delle prassi	Area geografica contenuta Anche trasversale a più organizzazioni	Elevato	Incontri periodici in presenza	Si, seppure spesso non formalizzata
<b>Comunità delle migliori pratiche</b>	Aggregazione con una missione di tipo informativo	Socializzare, diffondere pratiche sperimentate e ritenute le "migliori"	Trasversalità Ampia portata geografica	Medio-basso	A distanza, non fondamentali gli incontri in presenza	Non fondamentale/ non sempre previsto
<b>Gruppo di interesse</b>	Aggregazione di consistenza numerica elevata, informale, intorno ad un interesse comune	Diffondere informazioni, mettere in contatto persone diverse	Area geografica ampia (globale)	Basso	A distanza	Non richiesto
<b>Condivisione via web</b>	Canale di scambio potenzialmente illimitato, all'interno di un network	Diffondere, far circolare informazioni e materiali di natura diversa	Area geografica ampia (globale)	Bassissimo	A distanza	Non richiesto



Un aspetto che non appare immediatamente evidente parlando di comunità virtuali, è il sistema informale di ruoli che influenza i comportamenti delle persone, le dinamiche di partecipazione e di interazione, e la vita stessa della comunità. Secondo Wallance (1999), in qualsiasi mezzo di comunicazione, alcune persone imparano a prevalere e i gruppi tendono a muoversi in determinate direzioni guidati dalle personalità dominanti.

Calvani & Rotta riportano le seguenti tre tipologie fondamentali di comportamento, individuate da Tidwell, le quali strutturano altrettanti ruoli:

gli “esperti”, cioè quelli che hanno maggior competenza, intervengono di più avendo anche una maggior libertà di azione e parola;

gli “apprendisti”, sempre molto numerosi, che, pur avendo conoscenze ed esperienza, non si sentono così padroni dell’argomento da poter contraddire gli esperti;

i lurkers (“coloro che stanno in agguato”), termine che definisce, in senso dispregiativo, quelli che non intervengono quasi mai o perché hanno paura di dire qualcosa di sbagliato o banale e far brutta figura, o perché non hanno voglia di far fatica e vivono, come si suol dire, al traino, sono cioè degli utilitaristi (Calvani & Rotta, 1999).

### **Sentimento di appartenenza e cambiamento: Transition e Black Bloc**

Il movimento della Transition, gli Indignados, i Black Bloc, sono fenomeni sociali planetari. Possiamo ancora parlare di gruppo? Come è possibile comprenderli collocandoli all’interno delle cornice del gruppo?

Tajfel basa la sua teoria sul gruppo, sul sentimento di appartenenza per cui non è necessario essere pochi e vicini per fare gruppo, ma è invece fondamentale *sapere* e *volere* far parte di quel gruppo (componente cognitiva e valutativa), *nutrire emozioni e sentimenti* per il fatto stesso di essere parte di quel gruppo (componente emozionale) (Tajfel, 1981) a consapevolezza di appartenere ad un gruppo si fonda sulla percezione di un “noi” in cui ciascuno si riconosce condividendo con gli altri ideali e obiettivi comuni.

Il sociologo Elias, riprendendo il concetto di interdipendenza e rimarcando i risultati delle ricerche di Lewin, sottolinea la potenza del gruppo nei processi di cambiamento: certi aspetti della vita sociale e certi fenomeni trasformativi della società, non sono spiegabili in quanto esiti di semplice “interazione” tra individui o di accumulo di idee di singoli, essi sono il prodotto di una interdipendenza funzionale tra individui e gruppi (Elias, 1989, o 1986).

### ***Le Comunità in transizione: “pensare globalmente, agire localmente”***

Transition è un movimento culturale nato in Inghilterra nel 2005 ad opera di Rob Hopkins<sup>5</sup>. La sua finalità è stimolare e facilitare il passaggio della nostra società dal modello economico basato sulla logica del consumo e sulla disponibilità di petrolio a basso costo, ad un modello sostenibile, non dipendente dal petrolio e caratterizzato da un alto livello di resilienza. Il movimento consiste in un processo di riorganizzazione della maggior parte degli aspetti della vita di una comunità locale. I principi di fondo sono un concetto di gruppo inteso come comunità in cammino (in transizione) e il concetto di resilienza che passa attraverso la ricostruzione del sistema di rapporti tra gli uomini e tra gli uomini e il pianeta. Una “comunità resiliente”, ovvero che si basi sulle sue forze per il maggior numero possibile dei suoi bisogni, sarà molto meglio preparata a sostenere la scarsità di petrolio e di risorse. Il tutto si concretizza nella produzione di diversi progetti coordinati che abbracciano tutte le aree e gli ambiti della vita della comunità.

Tutto comincia con un piccolo gruppo di persone motivate appartenenti alla stessa comunità che si riuniscono per condividere la stessa preoccupazione: come può la nostra comunità rispondere ai rischi e alle opportunità che ci si presentano a causa del Picco del Petrolio e del Cambiamento Climatico? Tuttavia, per raggiungere il suo scopo, cioè guidare la transizione, il movimento propone una struttura articolata di gruppi con diverse funzioni, un metodo, un modello flessibile di leadership e di ruoli.

---

<sup>5</sup> Maggiori e più dettagliate informazioni sono disponibili all'URL <http://www.transitionnetwork.org/> e <http://transitionitalia.wordpress.com/>.

### *Struttura gruppale e diversi livelli di azione*

- 1) L' "Iniziativa locale di transizione"- legata al luogo in cui il gruppo-guida ispira e organizza la comunità locale. Questo è il vero cuore della "transizione" È qui, a livello locale, che avviene il reale cambiamento, portato avanti dalla popolazione che vi abita. Senza iniziative locali attive, non vi è alcuna Rete di Transizione.
- 2) Il "Centro locale di transizione"- fondato all'interno di una zona ampia e contigua che possiede una sua propria identità (ad esempio una città). Aiuta a creare ed a supportare le "*Iniziative locali di transizione*".
- 3) Il "Centro temporaneo di avvio"- costituito da una gruppo di persone informate che lavorano assieme per contribuire alla creazione delle "*Iniziative locali di transizione*" nella loro comunità d'origine. Appena le iniziative prendono il via, questo centro si disperde gradualmente.
- 4) Il "Centro di coordinamento regionale"- meno di un'organizzazione, ma più di una semplice raccolta di "*Iniziative di transizione*" già esistenti le quali riuniscono per il reciproco sostegno ed il coordinamento delle attività: condividono le risorse e rappresentano un fronte unico di fronte ai vari organi amministrativi (Transition Italia, 2009, p. 15)

### *Il percorso: i 12 passi*

1. **Costituire un Gruppo Guida e designare la sua successione**
2. **Facilitare la comprensione dello scenario attuale**
3. **Posare le fondamenta**
4. **Organizzare un Grande Lancio**
5. **Formare sottogruppi**
6. **Usare il metodo Open Space**
7. **Sviluppare manifestazioni pratiche e visibili del progetto**
8. **Facilitare l'acquisizione di nuove competenze.**
9. **Costruire relazioni con l'amministrazione locale**
10. **Onorate gli anziani della comunità**
11. **Lasciare che il processo vada dove vuole...**
12. **Create un piano di decrescita energetica**

### *Leadership e ruoli*

La leadership consiste nell'ispirare e aiutare il gruppo a trovare la propria direzione. Non deve avere il significato di “*potere su un gruppo*”, ma deve invece riferirsi alla capacità di riuscire a “*formare il comune sentire di un gruppo*”. Leader non è un’etichetta permanente: in un gruppo che funziona bene, ciascun membro può esercitare la leadership per un certo periodo. Durante il percorso è possibile che si rendano necessari diversi ruoli, in base ai diversi obiettivi che si vanno sviluppando, ed ognuno può ricoprirli in modo flessibile a seconda del momento e delle sue competenze: ispiratori, pensatori critici, creativi, facilitatori dell'armonia di gruppo, conduttori, organizzatori, attuatori, relatori e responsabili degli approfondimenti, creatori di network esterni.

### **Tra gruppo e folla: fenomeni ondulatori di gruppo**

Per comprendere certi fenomeni di gruppo dei nostri giorni, come per esempio quello dei Black block, assieme al sentimento di appartenenza e di affiliazione che ne può essere alla base, un altro concetto importante è quello entitatività (*entitativity*) introdotto da Campbell che lo innesta sull’idea lewiniana di “totalità”. Alla base del concetto vi sono i principi gestaltici di somiglianza, prossimità, destino comune e organizzazione, per cui un certo aggregato viene percepito dagli altri come entità, come gruppo dotato di una sua coerenza interna. Quindi i tratti che connotano un certo gruppo, sia per quanto riguarda le relazioni tra i vari membri che lo costituiscono, sia per come esso è visto dagli osservatori esterni, non dipendono solo da caratteristiche oggettive degli individui, ma anche dal modo in cui tali dati vengono percepiti, dalle impressioni, opinioni e dai sentimenti (Speltini & Palmonari, 1998).

Il nome Black Block deriva da *Schwarzer Block*, termine utilizzato per la prima volta dalla polizia tedesca per identificare gli *Autonomen*, (gruppi appartenenti a quella che in Italia viene identificata come sinistra extraparlamentare, anarchica) i quali, durante le manifestazioni indossavano abiti e maschere neri. Interessante notare, ai

fini di come un gruppo viene visto dagli osservatori esterni, è che la strategia di vestirsi di nero veniva proprio usata per attirare altri gruppi vicini alla loro ideologia e avere sostegno all'azione, ma soprattutto per apparire come una massa ben identificabile e compatta e in numero superiore. Giocavano, cioè, sull'effetto percettivo prodotto... e percettivamente vengono visti e considerati dalla folla con un elevato livello di entatività. È ipotizzabile che questa dinamica conferisca loro più forza e tenuta interna di quella effettivamente posseduta.

Nell'opinione comune Black Boc è uguale a violenza, così come qualsiasi forma di violenza all'interno di una protesta è uguale a Black Boc; tuttavia, spesso, all'interno della stessa manifestazione, si possono formare diversi gruppi neri con obiettivi e tattiche differenti con fenomeni spontanei non riconducibili ad un associazionismo preciso; inoltre può succedere che individui isolati si stacchino dalla folla per unirsi o confondersi con loro; si sono anche verificati casi di infiltrazioni nel gruppo da parte delle forze dell'ordine.

Transition e Black Bloc: due diverse manifestazioni del rapporto tra minoranza e innovazione:

“Mucchi Faina sostiene che sarebbe necessario indagare sui diversi effetti delle minoranze contro-normative, che da un lato possono effettivamente esprimere valori nuovi e contribuire alla trasformazione del clima socio-politico, e che dall'altra possono semplicemente incanalare uno scontento diffuso nei confronti di una certa maggioranza. In ogni caso, le minoranze eterodosse o contro-normative, per quanto accentrino l'interesse e suscitino dibattiti, non raggiungono sempre gli obiettivi sperati, ma talora producono un rafforzamento dell'ordine vigente (Speltini & Palmonari, 1998).

La proposta di introdurre nuove norme speciali restrittive al diritto di manifestare che sono state presentate al Consiglio dei Ministri italiano dopo gli episodi del 15 ottobre (2011), è un chiaro esempio di quanto sostenuto dall'autore.

## **Lo sviluppo del gruppo. Nascita, vita, rinascita e fine di una delle più famose band del mondo**

Un gruppo, considerato come unità dinamica in interazione interna ed esterna, va incontro a continue trasformazioni che derivano, appunto dalle sollecitazioni provenienti dai suoi membri e dal contesto in cui è inserito. Per questo possiamo tracciare un percorso evolutivo e parlare “storia del gruppo” e di fasi che connotano quella storia, anche se all’interno di uno stesso gruppo i vari membri possono trovarsi in condizioni di appartenenza, e quindi di socializzazione, diverse.

Worchel et al., compiendo un lavoro approfondito di analisi e osservazione di gruppi di natura e dimensione diversa, hanno elaborato un modello composto di sei fasi.



La storia di una delle band fondamentali del Rock internazionale, The Pink Floyd<sup>6</sup>, sarà letta utilizzando, appunto, la teoria dello sviluppo di Worchel et al.

### *1. PERIODO DI MALCONTENTO*

*Condizione preliminare al formarsi di un nuovo gruppo, è la fase in cui i membri si rendono conto che il gruppo non risponde più alle loro esigenze o alle finalità che si erano dati ...*

Tutto inizia quando, più o meno nel 1960, vivono a Cambridge cinque adolescenti che frequentano la stessa scuola d'arte.

Mentre David Jon Gilmour e Roger Keith Barrett, ribattezzato "Syd" dagli amici, cominciano già a fare i primi passi con la chitarra, suonando vecchi blues, George Roger Waters, Richard William Wright e Nicholas Berkeley Mason si avvicinano alla musica con qualche sporadica lezione di chitarra o pianoforte.

---

<sup>6</sup> Per i contenuti cui si è fatto riferimento per elaborare la storia del gruppo vedere gli indirizzi URL presenti in sitografia.

Mason, Wright e Waters si incontrano qualche tempo dopo a Londra e fondano un gruppo di R&B in cui Waters suona la chitarra solista, Wright la chitarra ritmica e Mason la batteria; il bassista è un certo Metcalf, le voci sono di Keith Noble e Juliette Gale.

## 2. L'EVENTO PRECIPITANTE

*Uno o più eventi segna la fine del vecchio gruppo e il formarsi del nuovo ...*

Juliette Gale (una delle voci del gruppo) diventa moglie di Wright, ed in seguito a questo evento il nucleo originale scomparirà.

Si arriva all'anno 1965, quando Waters forma un altro gruppo con Barrett, Mason, Wright e Bob Close, discreto chitarrista jazz. Waters comincia a suonare il basso e Wright acquista un organo Farfisa; il gruppo si chiama "The Pink Floyd Sound" a causa del fatto che a Barrett piacesse Pink Anderson e Floyd Council, noti bluesmen statunitensi.

Dopo un periodo di incomprensioni con Barrett, Close lascia il gruppo, Syd comincia a comporre musica propria e il gruppo esordisce al Countdown Club, suonando sette ore e guadagnando quindici sterline.

## 3. L'IDENTIFICAZIONE DI GRUPPO

*Il nuovo gruppo acquisisce e rinforza una propria identità cercando di differenziarsi da altri gruppi; c'è molta effervescenza e creatività ma anche ricerca di una propria struttura interna con una leadership chiara, norme e ruoli ben delineati. Il gruppo tende a rimanere chiuso e consolidarsi ..*

Siamo all'anno 1966, i Pink Floyd suonano al Marquee di Londra, locale portabandiera della cultura underground londinese, con un repertorio che comincia ad assumere una propria identità grazie alle prime composizioni strumentali di Barrett.



I Floyd propongono qualcosa di nuovo, con le lunghe, interminabili suites che incantano il pubblico avvolto dai magici suoni carichi di feedback, di cui Barrett si era innamorato. E proprio in una di queste serate nasce una delle caratteristiche più innovative ed originali

del gruppo: il light show.

Qui il gruppo incontra colui che sarebbe diventato il loro primo manager, Peter Jenner.

La fama dei Floyd inizia a crescere, e di molto, cominciano le serate all' "Ufo Club", locale che diverrà leggendario a Londra, la stampa inizia ad interessarsi a questo nuovo sound della band che si distingue come una delle più originale e imprevedibili. I quattro ottengono dalla EMI un vantaggiosissimo contratto.

Così l'11 marzo del 1967 esce il primo 45 dei Pink Floyd, *Arnold Lane /Candy and a Currant Bun*. Poco dopo la band riceve nuovi consensi al "14 Hours Technicolor Dream", il più grande raduno underground.

Le caratteristiche dei primi Pink Floyd si sono ormai delineate, con Barrett leader indiscusso del gruppo e con un light show sempre più accurato e sofisticato.

A maggio suonano alla "Queen Elizabeth Hall" con grandi risultati; per l'occasione viene studiato un sistema di quadrifonia all'avanguardia. I Floyd cominciano a comparire in show televisivi.

Gli esiti di queste apparizioni non sono sempre dei migliori ed è proprio in una di queste occasioni, infatti, che si evidenzia la debolezza psicologica di Barrett che a volte non vuole saperne di suonare o altre volte si rifiuta di indossare i costumi confezionati appositamente per la tv.

Il 5 Agosto viene pubblicato *The piper at the gates of dawn*, composto quasi esclusivamente da Barrett in pochissimo tempo, contenente *Astronomy Domine* scritta in pochi minuti.



"Era impressionante la velocità con cui scriveva", ricorderà Mason.

#### 4. LA PRODUTTIVITÀ DEL GRUPPO

*Il gruppo, che ha già ben delineato una propria originale identità, rientra dall'eccitazione della fase precedente e si rivolge più efficacemente verso gli obiettivi da raggiungere cercando di evitare o contenere il conflitto. Guardando agli obiettivi, i ruoli, compresa la leadership, vengono assegnati in base alle competenze e alle risorse presenti, e si accettano anche nuovi membri che possano contribuire al vantaggio del gruppo ...*

Ad Ottobre del 1967 comincia la prima tournée americana che si conclude disastrosamente per le difficili condizioni psicologiche di Barrett.

Poco dopo, Barrett, e siamo nel 1968, smetterà di comporre e non sarà più in grado di fare una apparizione in pubblico. Il resto del gruppo decide allora di trovare un altro chitarrista, pensando di tenere Barrett per la fase compositiva, ma la formazione a cinque dura poco, il 2 marzo Barrett lascia il gruppo e con lui va via anche Jenner, loro manager, è un periodo disastroso. Ma i quattro superstiti insistono e preparano un nuovo Lp, *A saucerful of secrets* che vede Waters nella nuova veste di compositore.

Siamo arrivati al 1969, la psichedelia muore e i Pink floyd rinascono.

Il 25 ottobre viene pubblicato *Ummagumma* che per molti è il capolavoro del gruppo.

L'anno successivo vede i Pink Floyd cimentarsi con una nuova lunga composizione strumentale che, negli intenti del gruppo, dovrà stupire il pubblico, con effetti orchestrali senza precedenti. Per le parti orchestrali viene chiamato il musicista scozzese Ron Geesin per arricchire la versione "nuda" della suite.

Il risultato è eclatante: la suite, che si dipana attraverso straordinari "dialoghi" tra musica sinfonica e rock, prende il nome di *Atom heart mother*, in assoluto l'opera più ambiziosa della band.

Il 1972 comincia con un grande tour inglese, in cui vengono presentati un rivoluzionario light show e un nuovo impianto quadrifonico.

1973, l'anno del successo a livello planetario: esce *The Dark side of the Moon*, l'album di maggiore successo dei Floyd che rappresenta un po' una svolta per il gruppo; ci si allontana dalla psichedelia dei primi anni, i testi parlano di problemi contemporanei, compaiono, per la prima volta, sintetizzatori, sassofono e voci femminili.

Nel settembre del 1975 *Wish you were here*, il disco è totalmente dedicato a Roger "Syd" Barrett e i temi dei testi sono l'assenza mentale dell'uomo, intrappolato nella macchina, simbolo del potere.

E' da questo disco in poi che Waters (autore di tutti i testi) assume sempre di più i gradi di leader della formazione.

##### 5. INDIVIDUAZIONE

*Vi è una diminuzione dell'impegno e della motivazione verso il gruppo e l'interesse si posta sui bisogni dei singoli i quali cominciano a percepirsi come diversi e a considerare la possibilità di ritirarsi o andarsene in altri gruppi ...*

Un anno di pausa e poi, nel gennaio del 1977 viene pubblicato *Animals*, che mostra già sulla copertina, i segni del clima opprimente in cui è stato concepito.

Con l'uscita del disco comincia anche una tournée mondiale che dura sei mesi e sarà molto logorante per il gruppo. Sarà in questa occasione che Waters, anche a causa di alcuni spiacevoli episodi anche con il pubblico, comincerà a sviluppare l'idea che porterà i quattro alla costruzione del loro ultimo capolavoro: *The Wall*, opera quasi totalmente di Waters che esce dopo tre anni di silenzio.

Intorno a questo tema si sviluppa tutto il disco che, con tratti di autobiografia, racconta la storia di una rockstar che sempre di più si allontana dal mondo reale.

Il complesso esce dall'esperienza alquanto provato: Waters, sempre più "padre padrone", i dissidi tra le due anime del gruppo (Waters e Gilmour) appaiono difficilmente sanabili e, al termine della gestazione dell'album, Wright viene allontanato.

## 6. IL DECLINO

*Le competizioni interne si accentuano, si cercano capri espiatori e il valore del gruppo viene messo in discussione. Non c'è più motivazione a stare insieme. È il periodo in cui vengono poste, in definitiva, le basi dello scontento che porterà alla possibile generazione di un nuovo gruppo ...*

Passano quattro anni, e nel 1983 esce *The Final Cut*: un solo di Waters, nel senso che nessuno degli altri componenti ha partecipato, o per meglio dire, Waters non ha permesso che partecipassero.

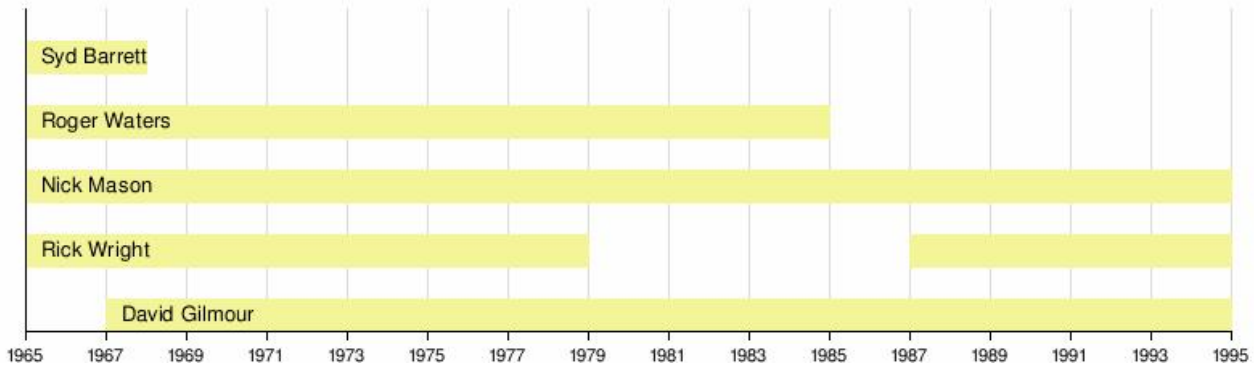
Wright esce ufficialmente dal gruppo.

Waters decide di abbandonare il gruppo per intraprendere la carriera solista.

Nel 1987 viene pubblicato dai restanti Floyd, dopo che Waters ha tentato di tutto per impedirlo, comprese le vie legali, *A Momentary Lapse of Reason*. Il lavoro è quasi totalmente di Gilmour che insieme a Mason convince Wright a tornare in studio per registrare le nuove canzoni.

Non sono i Pink Floyd a cui tutti si erano abituati, l'assenza di Waters è certamente incolmabile anche se il lavoro è piacevole ed originale.

Dopo ben sette anni esce il loro ultimo lavoro *The Division Bell*. Con i tre Floyd suonano vecchie e nuove conoscenze. Dick Parry al sassofono, il giovane Guy Pratt viene confermato al basso e alle chitarre, insieme a Gilmour suona il suo vecchio amico Tim Renwick.



*Diagramma di Gantt relativo alla storia del gruppo*

### **Gruppo come equipe, ovvero: quant'è duro lavorare in gruppo!**

Secondo l'approccio psicosociale, il sentimento di appartenenza, il senso del "noi" che fa riferimento alla sfera emotiva, si intreccia con aspetti che sono più propriamente di tipo "strutturale" e che consentono al gruppo di durare nel tempo e raggiungere i propri scopi. Secondo Sherif, se le *interazioni* che sono alla base della formazione di un gruppo, soddisfano i bisogni e le motivazioni che hanno spinto gli individui ad aggregarsi, all'interno del gruppo si delinea un'organizzazione basata sulle differenze di ruolo legate al potere o alla posizione ricoperta dai vari membri ed una serie di valori, principi e norme che regolano i comportamenti.

Tale visione del gruppo, tuttavia, non è sufficiente per rendere conto del gruppo di lavoro. Esso è infatti qualcosa di diverso dal gruppo.

“A livello definitorio la differenza più consistente risiede nel fatto che, mentre un gruppo è una pluralità in interazione, un gruppo di lavoro è una pluralità in *integrazione*. (...) Ma occorre prevedere che dall'uno all'altro il tracciato evolutivo attraversi fasi intermedie: è, in particolare, il transito attraverso l'*interdipendenza* a trasformare il gruppo in gruppo di lavoro potenziale. (Quaglino, Casagrande & Castellano, 1992).

L'integrazione, basata sul riconoscimento e sull'accettazione dell'interdipendenza, sviluppa la collaborazione, cioè un'area di lavoro comune.

Ma perché è così difficile lavorare in gruppo e fonte di conflitto?

Lavorare in equipe richiede di coniugare e modulare principi, valori, linguaggi e prassi che appartengono al proprio gruppo professionale, con principi, valori, linguaggi e prassi di altri gruppi professionali in vista di un obiettivo comune. Su dinamiche intra-gruppo si innestano dinamiche inter-gruppi e tutto diventa più complesso.

Il problema ha a che fare con pregiudizi e stereotipi in quanto manifestazioni che hanno lo scopo di stabilire e mantenere una differenziazione sociale. Dagli studi di Tajfel emerge che l'elaborazione degli stereotipi sembra essere strettamente collegata alla situazione collettiva degli individui che discriminano gli altri in funzione della loro appartenenza categoriale. Si è visto, inoltre, che lo stereotipo è sempre negativo se i contatti tra i gruppi sono competitivi; al contrario, è positivo quando gli scambi tra gruppi sono di tipo collaborativi. Gli studi convergono nel dimostrare che la comparsa degli stereotipi è direttamente determinata dalle modalità di relazione inter-gruppi (Tajfel 1978, 1985).

Selznick, uno dei primi studiosi delle dinamiche organizzative, in una serie di ricerche condotte negli anni '50, ha dimostrato che la specializzazione dei ruoli produce conseguenze negative con divergenze di interessi tra sottogruppi che si manifestano mediante lo spirito di casta. I sottogruppi perseguono obiettivi subalterni nella misura in cui l'organizzazione favorisce la divisione tra gruppi e non è in grado di convogliare i gruppi sugli obiettivi comuni (Selznick, 1957).

Da queste prime ricerche è andata sviluppandosi un approccio al problema delle professioni che le evidenzia quali strutture sociali che perseguono potere e privilegi e sulla base delle quali i singoli, all'interno di un gruppo multiprofessionale, tendono ad occupare posizioni superiori rispetto ai membri delle altre. Le professioni non hanno solo una "buona faccia". Emerge il dubbio che, in realtà, la logica del potere prevalga sulle caratteristiche e sugli ideali delle professioni. Emerge il dubbio che le

strategie di professionalizzazione adottate dai vari gruppi siano forme di chiusura sociale, regole che impediscono o frenano l'accesso ad altri soggetti (Butera, 1991).

Sherif, che si è interessato alle problematiche della cooperazione e competizione inter-gruppi, arriva alla conclusione che i gruppi sono indotti a cooperare nelle situazioni che implicano interdipendenza per il conseguimento di un fine, di uno scopo superiore che è distinto dall'obiettivo specifico di quel gruppo (Sherif 1961, 1965). Spesso la difficoltà e i conflitti derivano anche dall'incapacità del leader e/o dell'organizzazione di convogliare verso gli obiettivi comuni e/o da una non chiarezza o sovrapposizione di ruoli.

Ciò che si vuol sottolineare è che, anche all'interno di un gruppo di lavoro agiscono fenomeni dinamici che è necessario considerare e gestire.

### **Imparare a lavorare in gruppo**

Imparare a lavorare in gruppo significa apprendere la cultura del lavoro di gruppo: considerare il gruppo come territorio di mediazione e di incrocio relazionale per riconoscere, valorizzare e governare le differenze dei punti di vista nell'ottica della loro integrazione per il risultato finale (D'Incerti, Santoro & Varchetta, 2007).

Imparare a lavorare in gruppo significa considerare e gestire soprattutto i problemi legati ai seguenti elementi strutturali:

- lo status e la strutturazione dei ruoli,
- il processo di costruzione e condivisione delle norme,
- le reti di comunicazione e il processo decisionale.

### ***Sistema di status e gestione dei ruoli***

Lo status e il ruolo ricoperto da un individuo all'interno di un gruppo, sono entrambi legati a due fattori: da un lato il sistema delle aspettative che i vari membri sviluppano reciprocamente, dall'altro la situazione concreta del contesto e degli eventi che accadono.

Entrambi, inoltre, hanno la funzione di stabilire ordine e prevedibilità facilitando il raggiungimento degli obiettivi del gruppo e sono anche un punto di riferimento per l'autovalutazione del singolo rispetto alle proprie capacità e al proprio valore.

Essi si riferiscono, tuttavia, a due fenomeni dinamici diversi:

- lo status alla posizione occupata da un individuo e al prestigio che essa gode,
- il ruolo alle attività, ai comportamenti e alle relazioni di una certa persona che ricopre una certa posizione.

Come gestire il problema dell'integrazione e della cooperazione interprofessionale, nel rispetto delle reciproche competenze e specificità?

Un modello utile per un primo approccio all'integrazione di ruoli e posizioni diverse, che deve essere opportunamente integrato ad un sistema di definizione delle competenze di ciascuno, è quello elaborato da Campagna & Pero per descrivere e leggere le professionalità (Bonamini, 2003). Le componenti del modello sono:

1. il *nucleo tecnico*, costituito dalle capacità cognitive riferibili per tradizione a quella specifica professione e collegate alla scuola e alle discipline;
2. l'*alone gestionale* costituito dalle abilità e competenze che consentono l'utilizzo delle abilità tecniche in un determinato contesto, e permettono quindi, di rendere operativa, economica e compatibile l'elaborazione di soluzioni a base tecnica;
3. l'*alone relazionale* costituito dalle abilità e competenze di comunicare, ascoltare, proporre, risolvere i problemi e interpretare il proprio ruolo professionale nel gruppo interno o esterno all'organizzazione (Campagna & Pero, 2001).



*Da: Campagna e Pero, 2001*

Il modello, elaborato per altri scopi, si presta all'individuazione degli ambiti collaborativi tra diverse professionalità nel rispetto delle specifiche competenze. Ecco che allora saranno gli aloni, soprattutto quello esterno, gli ambiti di integrazione, cooperazione, collaborazione. La definizione degli aloni di cooperazione consente di risolvere il dilemma "autonomia versus integrazione" che Kornhauser vedeva come principale fonte di conflitto tra gruppi professionali diversi (Kornhauser, 1962).

“La conoscenza diffusa delle capacità e competenze presenti nel gruppo e il reciproco riconoscimento tra i membri delle aree di competenza e capacità di ciascuno, uniti



alla consapevolezza delle soluzioni relazionali e tecniche che hanno di volta in volta facilitato il lavoro e il raggiungimento dei risultati, è la condizione perché l'efficacia del gruppo non sia delegata ai livelli di efficacia individuale” (Kaneklin, 2001).

### ***Integrare ruoli: cosa ne pensa Julio Velasco<sup>7</sup>***

“Questo è un problema che ancora devo risolvere nella mia squadra attuale: l'attaccante schiaccia fuori perché la palla non era alzata bene e allora cosa dice (ndr.: *ripete il gesto che l'attaccante fa con la mano che significa “alza”*) che nel gergo vuol dire: “La voglio un po' più alta e qui vicino a me”.

Il palleggiatore allora, è questo il gioco di squadra, -o meglio, il non gioco di squadra- il palleggiatore si gira e dice “Ragazzi, voglio la palla qua, perché se voi non ricevete bene che io ho la palla qua, e devo correre a prenderla, io non posso essere preciso e non gliela do come vuole lui. Per cui lui schiaccia fuori perché io non gliela do come la vuole lui, ma io non gliela do come vuole lui, quando voi ricevete male”.

A quel punto i ricevitori si girano a trovare su chi scaricare, ma i ricevitori ricevono la battuta avversaria per cui non possono dire all'avversario “Batti facile che così io ricevo bene”: lì finisce la catena.

Allora la nuova formula, una regola molto semplice è: *Gli schiacciatori non parlano del'alzata, la risolvono. Non la giudicano in nessun modo, la risolvono!*

Allora adesso qual è la loro battaglia? Che fanno gli schiacciatori? Non dicono più “La voglio più così”, perché sanno che io sto lì con l'ascia in mano, non lo dicono, cosa fanno? Ogni volta che è buona dicono “Perfetta”, non dicono che quella era brutta, ma se dicono questa è perfetta vuol dire che l'altra non lo era, e in definitiva parlano dell'alzata - ed io mi innervosisco-, continuano a parlare dell'alzata! Sono esperti dell'alzata gli schiacciatori, sanno tutto dell'alzata; uno li trova al bar e parlano degli alzatori gli schiacciatori. Piccolo problema: loro schiacciano, non alzano. Allora io voglio schiacciatori che schiacciano bene palloni alzati male. Voglio

---

<sup>7</sup> Il video è disponibile all'indirizzo URL <http://www.youtube.com/watch?v=5RXX-PiifXY>

questi! Perché questi poi, quelli alzati bene li schiacciano benissimo, non bene. Uno che schiaccia bene palloni alzati male: voglio quelli lì!

Quindi non ne parliamo, risolviamo. Se la realtà è com'è e non come io voglio che sia, e la palla è bassa, il mio cervello -che è un computer straordinario-, deve aprire tutti i file con il titolo *Palla alzata bassa* e in questi file ci sono le soluzioni per le palle alzate basse, che sicuramente non è schiacciarla come se fosse alta. Questo è poco ma sicuro. Ci sono altre soluzioni: devo usare una di quelle. Se invece quando la palla è bassa lui non apre nessun file oppure apre il file *Alzata*, certo che la soluzione non la trova, perché sta spendendo tempo, invece di aprire i file, a dire “Questa palla è un po' bassa secondo me” e in tutto quel tempo lì la palla se n'è uscita fuori”.

### **Condividere e rispettare le norme**

Ogni gruppo per funzionare e raggiungere i suoi scopi, ha bisogno di norme che siano in grado stabilire confini di accettabilità ai comportamenti in base a principi e valori riconosciuti dal gruppo stesso e dal contesto in cui esso opera.

Come mai, nonostante esse assolvano funzioni legate alla sopravvivenza stessa del gruppo quali: svilupparsi e mantenersi nel tempo, orientarsi nei momenti di incertezza, definire le relazioni e i rapporti con il contesto (Cartwright e Zander, 1968), l'applicazione delle norme è spesso oggetto di discussione e fonte di conflitto? In particolare, i problemi principali dei gruppi di lavoro nei confronti delle norme sono: rispettarle e modificarle. Infatti, una volta consolidate, esse mostrano una notevole resistenza al cambiamento.

L'osservazione delle realtà supportata dai risultati della ricerca sul campo (Coch e French, 1948; Lewin, 1951), dimostrano che la chiave per la gestione delle norme è la partecipazione dei membri del gruppo alla loro definizione o modifica.

## **Il protocollo: strumento per l'integrazione delle prassi in gruppi sanitari multiprofessionali**

Per protocollo si intende l'insieme delle regole riguardanti la sequenza di ragionamenti e di comportamenti da assumere per la soluzione di un problema.

L'applicazione della logica del protocollo ha diverse finalità:

- utilizzare il più possibile le conoscenze scientifiche e tecniche disponibili,
- considerare in maniera razionale nelle decisioni le condizioni che caratterizzano il caso e il contesto,
- garantire omogeneità all'azione assistenziale, nel tempo, nello spazio e rispetto ai soggetti che partecipano all'erogazione dell'assistenza.

L'elaborazione di protocolli nella forma di "Percorsi assistenziali" è ritenuto oggi, nel panorama internazionale, un approccio utile per lo sviluppo della qualità dell'assistenza sanitaria.

La SIQuAS (Società Italiana per la Qualità dell'Assistenza Sanitaria) li definisce

“piani di assistenza multiprofessionali e multidisciplinari, costruiti a livello locale sulla base di raccomandazioni riconosciute, per specifiche condizioni cliniche e categorie di pazienti, che identificano la sequenza degli atti diagnostico-terapeutici (microprocessi) da effettuare al fine di raggiungere obiettivi di salute, definiti a priori, con un'efficienza e un'efficacia ottimali. (...) La progettazione di percorsi assistenziali costituisce un elemento essenziale per le organizzazioni sanitarie al fine di migliorarne la pratica clinica, le prestazioni, la comunicazione tra i professionisti e il lavoro di gruppo, garantendo un miglior utilizzo delle risorse umane e materiali.

Quindi, potremmo dire che i percorsi assistenziali sono l'insieme delle regole riguardanti la sequenza di ragionamenti e comportamenti concernenti il rapporto integrato di più figure professionali che lavorano su una stessa tipologia.

La definizione dei Percorsi assistenziali deve essere curata direttamente dall'equipe assistenziale mettendo in comune conoscenze ed esperienze, onfrontandosi sulle scelte incrementando così la capacità di conseguire risultati di gruppo appropriati ed efficaci.

Di seguito viene presentata una griglia quale strumento di supporto per l'elaborazione di Percorsi assistenziali.

ATTIVITA'	CHI FA	COME	QUANDO	DOVE	INTEGRANDOSI	
					CON CHI	COME
1.						
2.						
3.						
n.						

### ***Comunicare per decidere***

Nell'ambito della psicologia sociale i processi di comunicazione all'interno dei gruppi sono tra i fenomeni più studiati per comprenderne i significati, i diversi aspetti di influenza, le ricadute su altri

fenomeni quali l'influenza sociale, la coesione, la produttività, la polarizzazione, la devianza.

La finalità ultima degli studi è di capire come favorire la collaborazione tra i membri, come garantire l'efficacia del funzionamento del gruppo e la sua stessa sopravvivenza.

Se consideriamo la comunicazione quale scambio di significato,

“Questi scambi di significato, sempre presenti nel gruppo, sono responsabili della sua unità e, di conseguenza della sua stessa vita: se venissero meno, gli individui si troverebbero isolati, e il gruppo non

esisterebbe più. (...); le comunicazioni sono la trama, la causa e il riflesso della struttura interna del gruppo” (Flament, 1965 o 1974? p.1).

Così la *discussione*, cuore della vita del gruppo, è strumento quotidiano e indispensabile, rito di comunicazione in cui opinioni individuali si aggregano in un’opinione collettiva. (Moscovici & Doise, 1991 o 1992?) generando un pensiero gruppale. Partecipare alla discussione fa sentire ciascuno parte del gruppo e rafforza la coesione; naturalmente, vengono scambiati anche rivalità e conflitti più o meno latenti.

La tipologia di rete di comunicazione è tra le variabili che influenzano il processo decisionale in relazione alla natura del compito. Così, se il compito è semplice, sono più efficaci le reti centralizzate, mentre se è complesso, lo sono di più quelle decentrate (Bavelas 1950; Leavitt, 1951; Shaw & Blum, 1965).

- Come, dunque, rendere efficace questa risorsa fondamentale cercando di adattare le reti di comunicazione al tipo di compito che il gruppo deve svolgere? (Flament, 1965 o 1974?)
- Come limitare il più possibile gli scambi inutili, se non addirittura nocivi e stimolare, invece, scambi appropriati e generativi sia di idee che di soddisfazione?

Questi sono problemi che da sempre i gruppi di lavoro cercano di affrontare e risolvere, a maggior ragione oggi, dove la contrazione complessiva delle risorse spinge a considerare il tempo quale risorsa preziosa e da utilizzare, in quanto tale, con consapevolezza e razionalità.

Comunicare lento: la riunione

La riunione, cuore pulsante della vita di gruppo, spazio e ambito privilegiato per discutere, negoziare e decidere in merito a obiettivi, prassi, regole attraverso una metodologia di condivisione che garantisca una maggior possibilità di rispetto e applicazione di quanto deciso (Coch e French, 1948; Lewin, 1951). Consentono di

raggiungere decisioni migliori, più adatte alla situazione ed anche più creative, grazie all'interazione reciproca, all'interscambio di informazioni e alla discussione critica. Strumento insostituibile di integrazione, esse sono importanti soprattutto per decidere in merito a cambiamenti in quanto il grado di coinvolgimento emotivo facilita l'attenzione, le persone cambiano più facilmente le proprie convinzioni e le proprie abitudini se vedono che queste cambiano anche negli altri membri del gruppo.

Come, dunque, decidere se sia opportuno fare una riunione? E come prepararla e gestirla in modo appropriato?

Per decidere in merito all'opportunità, è necessario rispondere ai seguenti quesiti:

- esistono altri modi più semplici o rapidi per raggiungere lo stesso obiettivo?
- le persone che si intende convocare sono indispensabili o utili per il successo del lavoro?
- le persone sono davvero interessate al tema da affrontare?

De seguito vengono schematicamente proposti alcuni suggerimenti per organizzare e condurre una riunione:

### *1. Preparazione*

- Definire il compito, cioè il contenuto (*di che cosa si parla?*) e l'obiettivo (*con quale finalità: decidere, dibattere, raccogliere pareri, informare?*)
- Scegliere gli spazi considerando che: un ambiente "caldo" e la disposizione delle persone intorno ad un tavolo rotondo (rete di comunicazione a cerchio), le persone si coinvolgono di più e sono più soddisfatte, la polarizzazione è più forte, si può arrivare ad un consenso più estremo
- Definire i tempi considerando che: la rete a cerchio e una partecipazione consensuale (piuttosto che normalizzata, cioè regolamentata da un superiore gerarchico) richiede più tempo. Nelle riunioni che hanno lo scopo di decidere, il tempo può essere così suddiviso:

- 20% momento informativo iniziale
- 60% momento elaborativo
- 20% momento decisorio
- Definire gli strumenti per visualizzare (per es. la lavagna a fogli) e per registrare le informazioni, eventuali materiali di supporto (documentazione)

## 2. *Condurre*

- Gestire il compito: facilitare la condivisione delle informazioni e la decisione; tutelare l'obiettivo; tutelare l'ordine e l'economicità dei processi decisorii cercando di mantenere ordine tra i momenti informativo, elaborativo, decisorio
- Gestire il tempo: non perdere il controllo complessivo del tempo e di quello pianificato per i 3 momenti
- Gestire i rapporti intra/interpersonali: controllare "i chiacchieroni", stimolare quelli più silenziosi
- Gestire gli strumenti previsti e scrivere (o far scrivere) un verbale.

Comunicare veloce: il brainstorming

Inventato nella prima metà del secolo scorso (900- anni '30) da **Alex Osborn**, fondatore di una famosa Agenzia Pubblicitaria. Osborn notò che nelle riunioni il processo di formazione di nuove proposte viene scoraggiato da una serie di fattori. Prima di tutto dai rapporti di potere che si manifestano nel comportamento aggressivo di chi si sente più forte e preparato e si affretta a "dimostrarlo" demolendo e ridicolizzando le proposte che gli appaiono meno convincenti, il che per converso giustifica che chi si sente meno sicuro e preparato si astenga dal fare proposte. Questo comporta che rapidamente si selezionino un numero limitato di proposte alternative giudicate legittime e la discussione si accentri su quelle. Essendo un creativo, Osborn sapeva per esperienza personale che le idee più innovative nascono da trasformazioni di proposte che inizialmente appaiono assurde e ridicole, idee che vanno controcorrente e contro il buon senso. E quindi si propose di creare un clima e un metodo di discussione che vietava l'aggressività e premiava sia le proposte più strane

e assurde che il loro moltiplicarsi. L'idea di base è che l'ampliamento delle proposte, anche se ridicole, rende possibile l'emergere di modi inusuali di inquadrare il problema in questione.

Ed è così che inventò questa modalità di indagine e stile di lavoro che prende in seria considerazione le naturali resistenze che gli esseri umani oppongono individualmente e socialmente alla progettazione creativa. L'individuazione di queste resistenze sottende implicitamente una teoria molto importante (in effetti rivoluzionaria) sui nessi fra rapporti di potere, emozioni e conoscenza (Sclavi, 2004).

#### *A cosa serve*

- Identificare ed elencare problemi (e/o le loro cause)
- Individuare il massimo numero di idee creative e innovative per la soluzione degli stessi.

#### *Regole da osservare*

- escludere la critica ed il giudizio negativo circa i problemi e le idee espresse
- incoraggiare l'audacia.
- Invitare a produrre più idee possibili, per libera associazione, analogia, trasposizione, ecc.
- Incoraggiare miglioramenti e combinazioni tra due o più idee espresse dal gruppo.

#### *Modalità*

- *Aperta*: su lavagna a fogli in assemblea con elaborazione collettiva
- *Nascosta*: individualmente su bigliettini o post-it. Indicata per garantire l'anonimato e quindi maggior libertà di espressione.



### *Fasi*

- Individualmente: identificare e formulare le proprie idee (problema e/o delle soluzioni). In questa fase è necessario soprattutto che i partecipanti abbiano ben chiaro le idee da sviluppare, produrre, l'argomento oggetto di ricerca
- In plenaria: raccogliere, annotare ed eventuale classificare o ordinare le idee emerse. Importante: considerare ed annotare tutte le proposte
- Riesaminare il materiale raccolto al fine di: chiarire se necessario, definire priorità, valutare la fattibilità
- Discussione, definizione quadro riassuntivo, scelta delle alternative con eventuale ulteriore sviluppo (Poletti, Vian & Bonamini).

Il brainstorming può essere efficacemente utilizzata anche all'interno di una riunione come tecnica di supporto al processo decisionale.

## *SCHEMA DI LAVORO*

### LA PAROLA AI GIURATI

Tratto da un teledramma (1954) di Reginald Rose (diretto da F. Schaffner), è il 1°, eccellente film di S. Lumet, fino a quel momento attivo in TV. Serrato, intelligente, acuto, senza cadute né passaggi artificiosi sebbene l'azione si svolga interamente a porte chiuse. Fu prodotto da H. Fonda e R. Rose con l'Orion e contribuì ad aprire le porte di Hollywood a una nuova generazione di sceneggiatori e registi televisivi. Rifatto per la TV nel 1997 da William Friedkin<sup>8</sup>.

“Sei giorni di processo per un caso di parricidio, e i dodici giurati stanno per ritirarsi per decidere il destino del giovanissimo imputato. Il giudice ricorda loro la grande responsabilità che il sistema ha depresso sulle loro spalle di persone qualunque: l'accusa è di omicidio di primo grado, in caso di verdetto di colpevolezza la condanna sarà per legge alla sedia elettrica.

Ma l'accusa è stata molto convincente, e apparentemente nell'animo dei giurati non c'è spazio per il "ragionevole dubbio": al voto preliminare, dopo che la giuria è stata segregata in una torrida sala del tribunale, undici uomini sono già persuasi che l'imputato sia colpevole. Il dodicesimo, ... crede che la vita di questo ragazzo valga almeno una discussione, e rifiuta di appoggiare la maggioranza, irritando ovviamente coloro che speravano di liberarsi in fretta dalla seccatura senza mettere in gioco la propria coscienza. (...)

E il miracolo riesce anche a Sidney Lumet, che confeziona un film vibrante, teso, avvincente ed emozionante che si svolge tutto in una rovente camera di consiglio tra dodici uomini come mille altri. La sua regia è trascinate e semplicemente geniale nel comporre le inquadrature sui giurati: li avvolge in fluidi piani sequenza, li scruta dagli angoli della stanza, li appaia e li separa, e poi passa ai dettagli, e li rivela. (...) C'è chi è subito conquistato al valore del dubbio e lo abbraccia nell'istante in cui lo

<sup>8</sup> <http://www.mymovies.it/dizionario/recensione.asp?id=17643>

incontra, ma c'è anche chi fatica immensamente a separarsi dalle proprie certezze; certezze che sono state l'unico punto fermo di un'intera vita...” (Starace, 2005)

Il film, pur essendo centrato su tematiche relative al “ragionevole dubbio”, si presta molto bene per analizzare tematiche inerenti la problematica di un gruppo: 12 persone che non si conoscono, si trovano per assolvere un compito.

#### *PROPOSTA DI LAVORO*

Vedere il film cercando di cogliere ruoli che si strutturano e si modificano, strategie, processi, che agiscono e che influenzano opinioni e decisioni, che possono trasformare un aggregato di persone in un piccolo gruppo con idee condivise.

## BIBLIOGRAFIA

- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 725-730
- Beck U., (2000). *La società del rischio*. Roma: Carrocci. (Original work published 1986)
- Benasayag, M. (2002). Il mito dell'individuo. Milano: MC Editrice. (Original work published 1998)
- Bonamini, E. (2003). Professionalità e cooperazione: relazioni possibili. *Mondo Infermieristico*, 1, 11-16
- Brangwyn, B. & Hopkins, R. (2009). *Introduzione alle iniziative di transizione*. Transition Italia. (Original work published 2008)
- Butera, F. (1991). *Professionisti nelle organizzazioni*. "Studi Organizzativi", 3-4.
- Calvani, A. & Rotta, M. (1999). *Comunicare e apprendere in Internet*. Trento: Erickson
- D'Incerti, D., Santoro, M. & Varchetta, G. (2007). *Nuovi schermi di formazione*. Milano: Guerini e Associati
- Campagna, L. E. & Pero, L. (2001). *Lavoro in team e ruoli professionali*. "Sviluppo & Organizzazione", n. 187
- Cartwright, D. & Zander, A. (Ed.). (1968). *Group dynamics. Research and theory*. New York: Harper & Row
- Coch, L. & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relation*, 11, 512-532
- Elias, N. (1989). *Sport e aggressività*. Bologna: Il Mulino. (Original work published 1986)
- Flament, C. (1965). *Reti di comunicazione e strutture di gruppo*. Milano: Isedi. (Original work published 1974)
- Kornhauser, W. (1962). *Scientists in Industry*. Berkeley: University of California Press

- Leavitt, H.J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50
- Shaw, M.E. & Blum, J.M. (1965). Group performance as a function of task difficulty and the group's awareness of member satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 151-154
- Lewin, K. (1972). *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Bologna: Il Mulino. (Original work published 1951)
- Moscovici, S. & Doise, W. (1991). Dissensi e consensi. Una teoria generale delle decisioni collettive. Bologna: Il Mulino (Original work published 1992)
- Quaglino, G.P., Casagrande, S. & Castellano A.M. (1992). Gruppo di lavoro lavoro di gruppo. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Scala C., Società, formazione e tecnologie emergenti tra auto- ed eterodirezione, FOR n. 85, 2010
- Sclavi, M. (2004). Marketing, Brainstorming e Arte di Ascoltare. In A. De Perini & R. De Vecchi (Ed.), *L'oro dell'impresa sociale* (pp. 87-91). Verona: Mag
- Starace, A. (2005). Il valore del dubbio. Recensione al film La parola ai giurati (1957). [http://www.movieplayer.it/film/articoli/il-valore-del-dubbio\\_1135/](http://www.movieplayer.it/film/articoli/il-valore-del-dubbio_1135/)
- Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.E. & Sherif, C.W. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robber's Cave Experiment*, Norman, University of Oklahoma Book Exchange.
- Sherif, M., Sherif, C. & Nebergall, R.E. (1965). *Attitude and Attitude Change: The Social Judgement-Involvement Approach*. Philadelphia: Saunders
- Selznick, P. (1957). *Leadership and Administration*. Evanston: Row Peterson
- Speltini, G. & Palmonari, A. (1998). I gruppi sociali. Bologna: Il Mulino
- Tajfel, H. (1995). Gruppi umani e categorie sociali. Bologna: Il Mulino. (Original work published 1981)
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relation*. London: Academic Press

Vian, F., Poletti, P. & Bonamini, E. (2007). *Fare educazione ambientale. Guida operativa*. Padova: ARPAV

Wallance, P. (1999). *The Psychology of the Internet*, Cambridge: Cambridge University Press

## SITOGRAFIA

### WEB 2.0

[http://it.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://it.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)

### TRANSIZIONE

[http://www.transitionculture.org/?page\\_id=508](http://www.transitionculture.org/?page_id=508) - Rob Hopkins “Energy Descent Pathways: Evaluating potential responses to Peak Oil”

<http://transitionitalia.wordpress.com/> - Transition Italia

### PINK FLOYD

- <http://pinkfloyd.com/>
- <http://digilander.libero.it/atavacron/images/pink.html>
- <http://xoomer.virgilio.it/vcompare/h-pmain.htm>
- <http://www.ondarock.it/rockedintorni/pinkfloyd.htm>

### JULIO VELASCO

<http://www.youtube.com/watch?v=5RXX-PiifXY> - Gli schiacciatori non parlano dell'alzata, la risolvono

## Le relazioni fra i gruppi

### Introduzione

Roma, 15 Ottobre 2011

*“Settanta feriti e 12 arrestati. E' il bilancio della guerriglia urbana andata in scena a Roma durante il corteo degli indignati. La città è stata messa a ferro e fuoco da 500 black bloc infiltratisi nella manifestazione: sampietrini contro le forze dell'ordine, un blindato dato alle fiamme e devastazione nel centro della Capitale, ostaggio dei teppisti.....La tensione ha raggiunto il punto più alto quando un gruppo armato di bastoni ha assaltato un cellulare dei carabinieri dandolo poi alle fiamme.....i manifestanti pacifici giunti in piazza San Giovanni e là rimasti intrappolati non hanno potuto fare altro che addossarsi sulla scalinata della basilica e tenere le mani alzate per distinguersi dai violenti”* (tratto da [www.tgcom24.mediaset.it](http://www.tgcom24.mediaset.it))

Genova, 4 Novembre 2011

*«I volontari sono ragazzi comuni, studenti universitari e lavoratori che vengono a spalare nel loro giorno libero, sono genovesi e non solo, prevalentemente hanno dai 18 ai 40 anni. Si mettono a completa disposizione della Protezione Civile e dei privati che non hanno la forza di ripulire i loro scantinati o i loro esercizi commerciali, partono armati di pala e “cuffa”, i catini dove raccogliere il fango e i detriti. Si muovono in base alla necessità del momento, magari ci si da un appuntamento attraverso la rete (particolarmente utilizzato è il canale di Facebook e la pagina “Angeli con fango sulle magliette”), ma si finisce con l'andare in giro ad aiutare chi da solo non ce la fa.* (tratto [www.oggimedia.it](http://www.oggimedia.it))

In pochi giorni, verso la fine del 2011, siamo stati testimoni di due episodi di cronaca dai connotati assai diversi: scene di guerriglia e scontri violenti da un lato, solidarietà e spirito di sacrificio dall'altro. Ciò che colpisce è che in entrambi gli accadimenti i protagonisti sono dei ragazzi: i “black bloc” e gli “angeli del fango”; due immagini

agli antipodi l'una dall'altra che mostrano diversi volti dei “giovani” italiani. Viene da chiedersi come i ragazzi possano vestire i panni dei violenti o di coraggiosi volontari influenzati fortemente dal gruppo di appartenenza. Quale potente “sortilegio” si realizza quando facciamo parte di un gruppo? Come avviene lo smarrimento del senso del Sé in cambio di un senso del Noi collettivo che assume il controllo del nostro modo di agire e di sentire? Possiamo parlare di un effetto “trascinamento” operato dal gruppo negli episodi di cronaca descritti? Quali possono essere le relazioni che intercorrono tra il nostro gruppo di appartenenza e i gruppi a noi estranei?

Questo contributo si propone di offrire degli spunti di riflessione per poter comprendere la complessità di questi fenomeni sociali: saranno presi in considerazione i processi che regolano l'adesione ad un gruppo, le relazioni che influenzano gli scambi intergruppi e infine saranno proposti spunti di riflessione utili a comprendere le dinamiche e i conflitti di gruppi particolari, quelli etnici.

### **Key words**

*Ricerca dell'affiliazione, valorizzazione di me e del mio, stereotipi, pregiudizi, norme sociali, conflitti intergruppi, trauma e conflitto intergruppi.*

### **Come si costruisce il senso del Noi**

Gran parte dei comportamenti sociali può essere compresa facendo riferimento ad alcuni principi fondamentali noti alla Psicologia Sociale, tra questi la “Ricerca dell’Affiliazione” e la “Valorizzazione del Me e del Mio” aiutano a comprendere bene che cosa sta alla base di molti dei comportamenti che osserviamo.

La nostra vita è costantemente caratterizzata dall'appartenenza ai gruppi. Sin dagli inizi della nostra esistenza, abbiamo bisogno di sentirci parte di “qualcosa”: in famiglia, a scuola, al lavoro, con i coetanei e gli amici. Siamo, naturalmente, degli animali sociali.



La *ricerca del senso di appartenenza* ed i sentimenti che proviamo nei nostri confronti sulla base di tale appartenenza, ci porta spesso a conformarci a degli standard, a delle norme e a valori condivisi; tendiamo inoltre a *valorizzare* tutto ciò che fa parte del nostro gruppo (*ingroup*) e a giustificarne spesso le azioni, frequentemente a scapito dei gruppi ai quali non apparteniamo (*outgroup*) (Turner 1987). I processi coinvolti nella costruzione dell'identità sociale hanno delle implicazioni rilevanti nel determinare il comportamento inter-gruppi (fra i gruppi). Gli psicologi sociali si sono impegnati nel tentativo di comprendere che cosa faccia nascere una discriminazione inter-grupale e quindi, potenzialmente, un conflitto. Alcune fra le spiegazioni della “discriminazione” e del conflitto che hanno riscosso maggiore consenso, sono le seguenti:

- ♣ La presenza di un conflitto di interessi tra due parti che competono per risorse concrete (si pensi all'esperienza dei campi estivi di Sherif del 1961);
- ♣ il fatto di fare esperienza di un destino comune, positivo o negativo, condizione che pare essere sufficiente per osservare una preferenza per l'ingroup (Rabbie ed Horwitz 1969):
- ♣ la percezione di una categorizzazione sociale, definita dalle norme sociali presenti nella cultura di riferimento (paradigma sperimentale dei gruppi minimi di Tajfel, 1971)
- ♣ un processo cognitivo di differenziazione categoriale (modello della differenziazione categoriale di Doise 1976)

Il conflitto tra gruppi può essere visto anche come l'esito di una competizione per il prestigio, per un potere socialmente acquisito, come vedremo successivamente.

### **Pregiudizio e conflittualità**

A Rosarno, in Calabria, nel 2010 vi furono violenti scontri tra extracomunitari braccianti agricoli e popolazione locale. La rivolta fu scatenata dal ferimento di alcuni cittadini extracomunitari (colpiti con delle armi ad aria compressa), i quali

reagirono a quell'aggressione e probabilmente alle condizioni molto disagiate in cui si trovavano a vivere da tempo.

E' possibile ipotizzare che alla base del comportamento aggressivo che ha portato alla violenza, vi fossero alcuni *stereotipi sociali*<sup>9</sup>, come per esempio l'idea che gli extracomunitari portassero via il lavoro agli italiani. Se questa lettura fosse corretta, il conflitto potrebbe essere interpretato come l'esito di un processo di categorizzazione sociale, guidato da uno stereotipo, in presenza di risorse limitate.

Non sempre il conflitto tra i gruppi affonda le radici nel contendersi risorse. Nel 2004 è stato pubblicato in lingua italiana il libro "*Strategia dell'esclusione*" (la versione originale, del 1965 è opera di Elias e Scotson); il volume tratta degli studi condotti negli anni '60 sulla cittadina inglese di Wiston Parva dove esistevano tre zone abitate da tre tipologie differenti di abitanti:

1. un'area residenziale abitata da borghesi;
2. un'area abitata da famiglie di classi operaie con una buona integrazione sociale (established)
3. un'area abitata da famiglie di classe operaia stabilitesi da poco, provenienti dalle zone rurali (outsiders). In queste famiglie vi era un tasso più elevato di devianza giovanile.

Nell'analisi dei rapporti tra i tre gruppi, Scotson evidenziò che il gruppo degli established escludeva e stigmatizzava, attraverso stereotipi negativi, il gruppo degli outsiders. La difficoltà di trovare lavoro e quindi la disoccupazione degli outsiders veniva interpretata dagli established come frutto della loro poca voglia di lavorare, cosa che giustificava il fatto di emarginarli dalla vita comunitaria. Questa dinamica intergruppi non poteva giustificarsi in termini di differenze oggettive, per esempio di etnia, di status economico o di religione, in quanto entrambi i gruppi erano costituiti da classi operaie e della stessa cittadina. Scotson ed Elias giunsero alla conclusione che l'esclusione operata dal gruppo degli established nei confronti degli outsiders

---

<sup>9</sup> Immagine semplificata di una categoria di persone o un evento, condivisa nei tratti essenziali da molte persone e che si accompagna in genere al pregiudizio.

traeva origine da una “*asimmetria di potere*”: il gruppo degli anziani residenti si concepiva come “superiore” pertanto evitava ogni contatto con il gruppo dei giovani residenti escludendoli dalla vita sociale e rimandando loro un'immagine di inferiorità. Questa percezione di superiorità si basava sulla condivisione di norme, valori storie e appartenenza alla comunità ed era funzionale al gruppo degli established per potersi differenziare in termini positivi dagli outsiders, rafforzando così la propria distanza sociale.

Secondo Elias quello che si è osservato nella comunità di Wiston Parva si ritrova in ogni configurazione sociale ed è alla base di ogni pregiudizio discriminante di volta in volta supportato dal tema etnico, religioso economico e così via.

Negli ultimi decenni l'attenzione degli studiosi di psicologia sociale si è concentrata sulle quelle che potremmo definire espressioni meno dirette ed evidenti di discriminazione dell'outgroup: i *pregiudizi sottili* meno socialmente indesiderabili e più “politically corret” rispetto a quelli tradizionali. Mentre il pregiudizio manifesto consiste nel rifiuto di intimità nei confronti dell'outgroup, percepito come una minaccia, nel *pregiudizio sottile* (Pettigrew e Meertens 1995) troviamo:

- ♣ la difesa dei valori e delle tradizioni dell'ingroup
- ♣ l'exasperazione delle differenze culturali tra ingroup e outgroup
- ♣ la soppressione delle emozioni positive nei confronti dei membri del gruppo estraneo.

E' facile osservare come alcuni partiti politici facciano appello a questi elementi per raccogliere voti tra la popolazione.

### **Quarant'anni dopo la prigione di Stanford**

Nel 1971 un giovane professore di psicologia sociale dell'Università di Stanford, Philip Zimbardo ed il suo gruppo di ricercatori condussero un esperimento, divenuto famoso nella storia della psicologia sociale. Zimbardo desiderava dimostrare che ragazzi borghesi senza precedenti violenti, se inseriti in un determinato contesto e

protetti da un alibi (partecipare ad un esperimento scientifico ad esempio), potevano mettere in atto comportamenti devianti e azioni sadiche semplicemente perché parte di un particolare gruppo. Il team di ricercatori selezionò 24 ragazzi separandoli in guardie e carcerati, ricreando, all'interno dell'Università di Stanford, una vera e propria prigione, con regolamenti e punizioni. Ogni studente che partecipava all'esperimento doveva indossare una divisa a seconda del gruppo di appartenenza in modo da far perdere ogni altro riferimento personale. L'esito dell'esperimento fu che gli studenti coinvolti agirono come vere e proprie guardie e come veri e propri detenuti. Dopo sei dei quattordici giorni previsti, Zimbardo fu costretto ad interrompere l'esperimento, a seguito delle violenze commesse dalle "guardie" sui "carcerati" (esercizi fisici punitivi, pulizia dei bagni a mani nude, ...).

Quanto accaduto venne interpretato da Zimbardo come una conferma della teoria della de-individuazione, per cui l'appartenenza al gruppo farebbe sperimentare un senso di anonimato, perdita di controllo e consapevolezza, tale da giustificare agli occhi di chi le commette le condotte devianti. L'esperimento di Zimbardo, fu riproposto nel 2001 da due psicologi inglesi Alexander Halsam e Stephen Reicher con la collaborazione della BBC<sup>10</sup>. I due psicologi ottennero risultati completamente diversi: coloro i quali avrebbero dovuto comportarsi come "carcerieri" mostrarono un atteggiamento piuttosto insicuro, incontrando crescenti difficoltà ad imporsi sui "carcerati"; secondo Halsam e Reicher, Zimbardo agendo come "sovrintendente capo" all'interno della prigione aveva dirottato i comportamenti delle guardie. Questa ipotesi fu confermata anche dalle parole di Dave Eschelman, studente che partecipò all'esperimento che risultò una delle guardie più crudeli. Intervistato in occasione del quarantesimo anniversario dall'esperimento, l'ex studente disse che il suo comportamento non fu casuale, ma *"fu programmato. Partecipai con un piano ben definito in testa, quello di provare a forzare la situazione, fare in modo che succedesse qualcosa, in modo che i ricercatori avessero qualcosa su cui lavorare.*

---

<sup>10</sup> Le registrazioni dell'esperimento vennero trasmesse nella miniserie in cinque puntate The Experiment, trasmessa dalla BBC a maggio 2002 (da cui il nome con cui è noto lo studio, chiamato "BBC Prison Study").

*[...] Al college e alle superiori partecipavo a tutte le recite teatrali. Si trattava di qualcosa a cui ero molto abituato: immedesimarsi in un'altra personalità prima di entrare sul palcoscenico.”*

Halsam e Reicher conclusero che il comportamento aggressivo delle guardie dipese prevalentemente dalla *aspettative che gli sperimentatori attribuirono al ruolo sociale*. Se quindi ci si aspetta, dai partecipanti ad un esperimento, un comportamento autoritario e violento, è probabile che si verifichino degli abusi, come nell'esperimento di Zimbardo. E' possibile distinguere norme *generali e situazionali*: le prime legano l'individuo alla società e sono acquisite attraverso l'educazione o le convenzioni sociali per esempio "essere educati con il prossimo", le seconde invece entrano in gioco quando gli individui sono guidati dal proprio Sè collettivo com'è accaduto per esempio con i carcerieri dell'esperimento di Zimbardo, i quali si sono fatti guidare dalle norme presenti in quella situazione definite dall'aspettativa del loro ruolo sociale: “i carcerieri tengono a bada i carcerati ricorrendo alla violenza”.

### **I conflitti etnici: un diverso punto di vista**

Fino ad ora abbiamo osservato come processi cognitivi di categorizzazione sociale, conformismo alle norme situazionali, stereotipi e pregiudizi possano aiutarci a comprendere le relazioni intergruppi e le condizioni in cui possono generarsi conflitti, ma: come possiamo spiegare atrocità come i genocidi, le guerre e gli atti terroristici? Sono sufficienti le categorie concettuali utilizzate sin qui per poter comprendere questi fenomeni?

Il XX secolo e quello attuale ci hanno dimostrato quante e quali atrocità possano essere commesse dagli uomini, poco importa se nel nome di un Dio o di una ideologia politica. Nel 1946, durante il processo di Norimberga, alcuni criminali nazisti vennero sottoposti al test di Rorschach, un test proiettivo di valutazione delle personalità. L'ipotesi era che disturbi psichici fossero collegati a comportamenti disumani e atroci, ma la conclusione fu sconvolgente : non solo i criminali nazisti che furono valutati, non erano “disturbati”, ma personalità simili a quelle rilevate

avrebbero potuto trovarsi in qualsiasi parte del mondo (Beebe Tarantelli 2010).

Per comprendere i conflitti tra gruppi etnici o religiosi il contributo offerto da Vamik Volkan<sup>11</sup> è uno dei più interessanti. Volkan D. Vamik è a tutt'oggi analista emerito presso il Washington Psychoanalytic Institute e da tempo si occupa dello studio della psicologia dei grandi gruppi etnici e religiosi. I suoi studi iniziano negli anni '70, quando divenne membro del Comitato per la Psichiatria e per gli affari Esteri dell'Associazione Psichiatrica Americana (APA). L'APA, in quegli anni, promosse degli incontri, tra importanti esponenti israeliani, egiziani e successivamente palestinesi, per una serie di negoziati non ufficiali. L'iniziativa prendeva le mosse dalla visita in Israele del presidente egiziano Sadat, il quale dichiarò che il 70% del problema tra la popolazione israeliana e quella palestinese era costituito da un *muro psicologico*. Da quell'esperienza nacque così l'impegno di Volkan per far dialogare gruppi etnici e politici in conflitto, tanto da fargli avere una candidatura al Nobel per la Pace proprio per la sua opera pionieristica nello studio della psicologia dei grandi gruppi applicata alla risoluzione dei conflitti etnici.

Parlando di conflitti etnici, religiosi o politici occorre fare riferimento ad un tipo particolare di gruppo, quello che Volkan identifica come “**grande gruppo**”<sup>12</sup> intendendo decine, centinaia, milioni di persone che forse non si conosceranno mai nel corso della loro esistenza, ma che condividono un senso di appartenenza fondato sulla condivisione dell'etnia o della religione o della nazionalità. Le caratteristiche dei **grandi gruppi etnici o religiosi** li rendono assai peculiari non solo rispetto ai piccoli gruppi o ai grandi gruppi, ma anche alla folla: se pensiamo alle migliaia di persone che assistono ad un concerto queste sono un gruppo subito prima, durante e subito dopo il concerto, mentre - sottolinea Volkan (2007) -

---

<sup>11</sup> Gran parte del paragrafo fa riferimento al contributo “Large group, processi di regressione e violenza di massa”.

<sup>12</sup> Non tutti gli autori convengono sulla definizione data da Volkan di „grande gruppo” . Per un approfondimento si veda: E. Hopper (2005) *Group Analytic Contexts* Dicembre numero 30, pp.27-40 Commento alla conferenza plenaria tenuta da Volkan sul tema: Identità e regressione del grande gruppo e violenza di massa”.

gli individui che appartengono ai grandi gruppi etnici, religiosi o nazionali, sviluppano un senso di appartenenza a partire dall'infanzia. Come precedentemente accennato, il nostro senso di identità si costruisce a partire dall'appartenenza a diversi tipi di gruppi: la famiglia, la scuola, gli amici, i colleghi di lavoro; contemporaneamente facciamo parte di gruppi più estesi in base all'etnia, o alla religione; in questi casi l'identità del *grande gruppo* consiste in un "senso" di somiglianza condiviso da milioni di persone: siamo italiani, siamo ebrei, siamo francesi, cristiani o musulmani o altro. Le nostre identità gruppali si fondono con la nostra identità generata dall'appartenenza al grande gruppo di riferimento. Volkan utilizza una efficace immagine per far comprendere che cosa intenda per grande gruppo; prendendo spunto dalla teoria freudiana sulle masse, immagina che le persone che appartengono al grande gruppo siano disposte *"attorno ad un gigantesco palo della cuccagna" che rappresenta il leader del gruppo. I membri del grande gruppo danzano intorno al palo leader, si identificano gli uni con gli altri idealizzando il leader stesso* (2007). Volkan suggerisce di immaginare un'enorme tela che si estende dal palo sino ai membri del gruppo, così da formare una tenda. La tenda rappresenta l'identità del grande gruppo. Il palo del tendone è la leadership politica che ha il ruolo di tenere eretta la tenda, così da conservare e proteggere l'identità del grande gruppo. Tutti noi possiamo vivere sotto il tendone e appartenere al contempo a sottogruppi: maschi o femmine, studenti o lavoratori ma tutti, compreso il leader/palo hanno in comune il tessuto del tendone come secondo abito. Non siamo costantemente consapevoli di essere sotto al tendone. Quando, allora, ne diventiamo coscienti? Quando esso si lacera, ossia quando si verificano dei **traumi collettivi** che minacciano il senso di appartenenza all'identità del nostro gruppo etnico o religioso di riferimento. In quelle occasioni il nostro secondo abito diventa il primo e cerchiamo di ripararlo; ci preoccupiamo dell'identità del grande gruppo e facciamo di tutto per riparare la tenda e proteggerla. I traumi che lacerano il tendone possono essere generati da guerre, persecuzioni politiche o religiose, genocidi, atti terroristici, ma anche da eventi catastrofici come i terremoti o gli incidenti nucleari.

Quando un individuo subisce un lutto (pensiamo ad esempio alla perdita della persona cara) per poterlo superare deve avviare un processo di elaborazione che comporta il rivivere internamente l'esperienza che ha condiviso con la persona perduta, in modo da poterla "seppellire" psicologicamente. Se il processo di elaborazione del lutto procede in modo funzionale, la persona in lutto farà rivivere dentro di sé aspetti e funzioni possedute dalla persona deceduta consento così di mantenerla in vita nella sua mente. Un processo analogo avviene anche nei grandi gruppi etnici o religiosi, che a seguito di traumi collettivi (perdita di prestigio dopo una guerra o di territori o perdita dei propri cari) devono poter avviare un processo di elaborazione analogo a quello descritto in precedenza. Cosa accade quando questo processo di elaborazione si blocca? Traumi di questo tipo comportano una *regressione* nel funzionamento dei grandi gruppi (Volkan, 2006), che si manifesta con modalità differenti di seguito elencate:

- ***Si avverte una minaccia al senso di fiducia di base*** che scatena ansia e paura tra i membri del gruppo. Dopo l'11 Settembre, a seguito degli attacchi terroristici compiuti da Al-Qaeda, molte persone temevano di prendere l'aereo, segno del venir meno della fiducia di base.
- ***Il gruppo tende a fare quadrato intorno al leader.*** I leader politici diventano ancor di più una guida per il gruppo e la loro personalità ha un ruolo rilevante nel manipolare la psicologia del gruppo. All'indomani dell' 11 settembre 2001, il presidente Bush fece un discorso che rimase nella storia. Utilizzò frasi come “*o siete con noi o siete con i terroristi*”, “*dobbiamo capire e studiare dove affondino le radici dell'odio per l'Occidente e i suoi valori*”, mentre annunciava al mondo l'operazione militare “*Giustizia Infinita*” . In quel momento il trauma che stavano vivendo gli americani, li portò a condividere ciecamente la politica estera del loro presidente; basti pensare che i sondaggi in quel periodo confermarono un suo gradimento che sfiorò il 90%.
- ***Si rafforza l'identità del grande gruppo*** a scapito dei sottogruppi di appartenenza. Per l'individuo diventa prioritario conservare e proteggere la propria identità da



quella del nemico ed è necessario mantenere i confini tra i due grandi gruppi il più possibile e con ogni mezzo. Ogni differenza considerata minima tra i due gruppi diventa una questione fondamentale e vengono attribuiti al gruppo nemico aspetti indesiderati del proprio gruppo di appartenenza. Il gruppo di appartenenza viene idealizzato in contrapposizione al gruppo “altro”, demonizzato. La salvaguardia e la necessità di mantenere i confini del proprio gruppo porta a un processo di *disumanizzazione del nemico* (Moses 1990, Aktar 2006).

- ***Può nascere un' ideologia politica dell'irrendentismo*** nel caso in cui il gruppo sia traumatizzato da un nemico esterno e non da un catastrofe naturale. In questo caso si sviluppa un sentimento condiviso dai membri del grande gruppo di avere il diritto ad essere ricompensati per le perdite subite.
- ***Gli appartenenti al gruppo sperimentano un senso di colpa per essere sopravvissuti.***
- Si verifica una ***trasmissione intergenerazionale del trauma*** ossia una trasmissione inconscia alle generazioni successive delle rappresentazioni psichiche del trauma.

## **Conclusioni**

Forse ora abbiamo qualche elemento in più, grazie ad alcuni strumenti della psicologia sociale, per comprendere cosa può essere accaduto a Roma il 15 Ottobre 2011. Abbiamo visto come gli elementi di natura cognitiva in gioco nelle relazioni tra i gruppi sono molteplici: norme sociali, processi di categorizzazione, pregiudizi e stereotipi; è inoltre importante esaminare la dimensione storica e sociale in cui questi fatti accadono e “sotto” quale tendone avvengono, per poterli comprendere appieno. Ciò implica la possibilità di renderci più consapevoli poiché noi tutti ci troviamo sotto la tenda di un grande gruppo etnico e quindi potenzialmente esposti a giocare il ruolo di vittima e/o carnefice o più semplicemente di essere per un giorno black bloc o angelo del fango.

## BIBLIOGRAFIA

- Carole Beebe Tarantelli “Le Brigate rosse e il terrorismo italiano: struttura e dinamica dei gruppi violenti” relazione tenuta presso il Centro Milanese di Psicoanalisi Cesare Musatti Seminario 10 dicembre 2010
- N.Elias, J. L. Scotson “The Established and the Outsiders” London, Sage, 1994 trad. It: Strategie dell’esclusione Bologna, Il Mulino 2004.
- Pettigrew T.F., Meertens R.W. (1995) “Subtle and blatant prejudice in Western Europe”. *European Journal of Social Psychology*, 25, 57-75.
- Volkan Vamik D. (2006) “Large Group: identità, processi di regressione e violenza di massa” in *Gruppi* Vol. VIII n.3 Settembre-Dicembre 2006, Milano Franco Angeli.
- Volkan Vamik D. (2006) “Società traumatizzate” in “Violenza o Dialogo? Insight psicoanalitico su terrore e terrorismo” a cura di S. Varvin e V.D. Volkan Borla, Roma 2006

# L'influenza sociale

## Introduzione

Il messaggio persuasivo, sia indirizzato ad un pubblico ampio, ad esempio attraverso il canale pubblicitario, sia in un contesto di interazione diretta in un piccolo gruppo di persone è stato oggetto di interesse in numerosi studi volti a comprendere i fattori responsabili del cambiamento degli atteggiamenti.

*Come funziona la comunicazione persuasiva? Quali sono le variabili che influenzano le scelte dei consumatori? Che ruolo svolgono i “media” nell’orientare le decisioni?*

Queste sono alcune delle domande cui gli studi sulla persuasione tentano di rispondere, intendendo per **persuasione** le situazioni di interazione mediata e unilaterale, cioè proveniente da una fonte astratta e distante, ad esempio un messaggio pubblicitario o di propaganda politica.

L'**influenza sociale** riguarda invece situazioni di interazione diretta, all’interno di piccoli gruppi, dove la relazione è più dinamica e complessa. Le interazioni di gruppo riguardano in larga misura aspetti come gli atteggiamenti e i comportamenti che vengono studiati sia nel loro processo di formazione che di cambiamento.

*Alcune domande in questo ambito sono: Cosa determina il conformismo? Cosa c’è alla base della tendenza diffusa verso l’uniformità nei gruppi? Quali sono le principali fonti di influenza sociale? E’ sempre vero che, nei gruppi, la minoranza tende ad adeguarsi all’opinione della maggioranza?*

I temi della persuasione e dell’influenza sociale appartengono a due filoni di ricerca nell’ambito della psicologia sociale che, pur relativi a fenomeni che presentano significativi parallelismi, si sono sviluppati secondo percorsi indipendenti. In questo capitolo verrà trattato il tema dell’influenza sociale con l’obiettivo di illustrare le principali teorie e le più significative ricerche sperimentali condotti sul tema, al contempo facendo ricorso ad alcuni recenti avvenimenti di cronaca, riportati sulla

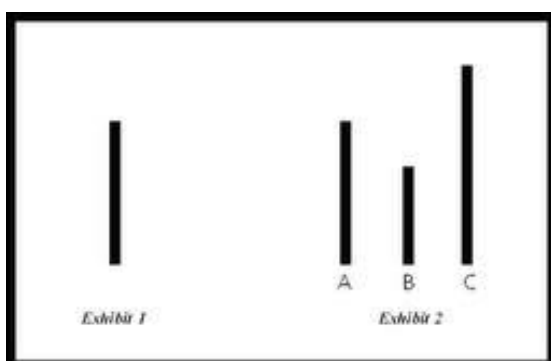
stampa quotidiana, che costituiscono specifici ed interessanti contesti di vita reale in cui ambientare alcune considerazioni teoriche.

**Keywords:**

Conformismo, maggioranza, minoranza, persuasione

**L'influenza sociale: il conformismo nei confronti della maggioranza**

Per **conformismo** si intende la tendenza delle persone, quando si trovano in situazioni collettive, di mostrarsi disponibili a conformarsi alla maggioranza di un gruppo (Brown, 1989). E' facilmente riscontrabile in molte situazioni sociali, si tratti di gruppi di adolescenti o di operai in un reparto di produzione, una certa uniformità di comportamento ovvero la tendenza ad adeguarsi alle opinioni altrui in modo passivo e di conseguenza, a comportarsi in modo diverso da come si farebbe da soli. Uno dei temi di maggior interesse della psicologia sociale sin dagli anni '40 del secolo scorso è stato l'impatto che la maggioranza può esercitare sulla minoranza, e tale effetto è stato dimostrato da una serie di efficaci esperimenti a partire da quelli sui giudizi percettivi condotti da Asch (1955), in cui alcuni soggetti dovevano scegliere tra 3 righe di diversa lunghezza quella corrispondente ad una linea tipo di confronto.



Esempio degli stimoli utilizzati nell'esperimento di Asch

Nella situazione sperimentale 7 persone dovevano dare a turno il loro giudizio ad alta voce: tra di esse una sola era il soggetto sperimentale mentre gli altri erano complici

dello sperimentatore istruiti, in 12 delle 18 prove a scegliere la linea sbagliata. Dopo le prime due prove in cui tutti i partecipanti fornivano la risposta corretta, a partire dalla terza e in ulteriori 11 prove, ad intervalli regolari, gli altri soggetti davano una risposta che sembrava completamente sbagliata. Il soggetto sperimentale si trovava sempre in sesta posizione, nella condizione di esprimere la propria opinione dopo la risposta calma, sicura e unanime di altre 5 persone. Come aveva reagito il soggetto sperimentale in questo contesto di comportamento conforme, in una situazione oggettivamente chiara, senza ambiguità e di fronte a risposte palesemente errate? I risultati dell'esperimento hanno mostrato che almeno il 75% dei soggetti "ingenui" avevano fornito almeno una risposta sbagliata quando gli altri partecipanti rispondevano in modo errato e che sul totale delle risposte dei soggetti veri, oltre il 36% fornivano risposte scorrette in linea con quelle della maggioranza, mentre in un gruppo di controllo non manipolato il 100% delle risposte era corretto. Le interviste di approfondimento effettuate a valle degli esperimenti hanno rivelato che le motivazioni al conformismo, quindi in linea con la condotta della maggioranza, erano riconducibili per alcuni alla scarsa fiducia nel proprio giudizio e all'assunzione che gli altri partecipanti disponessero di informazioni aggiuntive in grado di influenzare le loro risposte, per altri al desiderio di non sentirsi diversi. Questo conformarsi al comportamento della maggioranza può quindi essere ricondotto, secondo una distinzione introdotta da Deutsch e Gerard (1955), ad una pressione normativa o ad un processo informazionale. Nel caso dell'esperimento di Asch, relativo ad un compito non ambiguo e di facile soluzione era probabilmente all'opera l'**influenza normativa**, che induce a conformarsi alle aspettative altrui: il giudizio unanime della maggioranza stabilisce una norma sociale a cui il soggetto sperimentale si adeguava per non apparire deviante, dato che l'atteggiamento comune è quello di respingere le persone che hanno atteggiamenti diversi. L'**influenza informazionale** si riferisce invece al ruolo delle opinioni e dei comportamenti altrui come fonte di informazione sulla realtà. Contrariamente all'esperimento di Asch, contraddistinto da un contesto chiaro e non ambiguo, questa seconda evidenza rappresenta una spiegazione

convincente in situazioni ambigue e in momenti di incertezza, in cui le condizioni situazionali favoriscono una propensione generale ad adeguare atteggiamenti e comportamenti a quelli di chi ci circonda.

Anche la teoria del **confronto sociale** (Festinger, 1954) fornisce una spiegazione della spinta al conformismo. Ogni individuo ha numerose credenze sul mondo, ciascuna con la funzione di interpretare gli eventi sociali e guidare l'azione. In mancanza di indicazioni oggettive, l'unico confronto possibile è con ciò che gli altri pensano e fanno. Se gli altri sembrano d'accordo con noi, in tal modo validano le nostre credenze sul mondo che ci circonda, contribuendo a costruire una **realtà sociale condivisa**. Secondo Festinger la funzione di conferma costituita dai confronti sociali sottolinea l'importanza attribuita all'uniformità dei gruppi e agli sforzi fatti per mantenerla. Un secondo fattore determinante del conformismo è, secondo Festinger, la presenza di un **obiettivo di gruppo** chiaramente definito e, man mano che le situazioni diventano più complesse, anche una certa convergenza sui mezzi per perseguirlo, entrambi elementi necessari per canalizzare efficacemente le risorse e gli sforzi del gruppo.

### **L'alluvione di Genova: un caso di obbedienza all'autorità?**

*“Tutto avviene in un attimo: qualcuno lancia l'allarme, avvisa dell'arrivo di un'ondata di acqua e fango. Nella strada che s'è portata via sei persone, dalla mattina si sono accalcati curiosi e abitanti del capoluogo ligure. Subito dopo decine di persone – compresi anche gli uomini impegnati nei soccorsi e a ripulire le vie – vengono sorprese dall'avviso e temono il peggio. Corrono tutte senza una meta e senza avere in testa una vera e propria via di fuga. Gli altoparlanti della Protezione Civile e della Polizia invitano a mettersi al riparo ai piani alti degli edifici e a barricarsi dentro. La maggior parte si rifugia negli androni di Via De Stefani e sale sui tetti.”<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> Tratto dal Corriere della Sera, "Via,via,via, correte ai piani alti". Ore 12.30: torna l'incubo dell'onda." \* 6 novembre 2011

Il Corriere della Sera così chiude l'articolo riferito a quanto accaduto in un quartiere di Genova il giorno successivo all'alluvione del 4 Novembre 2011: *“Non è successo niente, alla fine. L'onda non era alle calcagna e nessuno ha rischiato davvero la vita. Ma tutto questo si è saputo almeno un'ora dopo, con il cessato allarme. Mentre scappi, tra centinaia di persone che scappano l'onda è reale anche se non esiste”*.



*La situazione di panico, per un allarme poi rivelatosi falso, rappresenta una situazione di emergenza che lascia spazio ad un rilevante quesito sul tema dell'influenza sociale: cosa fa sì che un'intera folla segua le indicazioni di una persona o di uno sparuto gruppo, affidandosi ciecamente?*

La situazione di falso allarme durante l'alluvione di Genova evidenzia modalità di funzionamento dei gruppi che Kurt Lewin aveva analizzato con la sua teoria del campo. Un insieme di persone – un aggregato dal punto di vista sociale – senza elementi comuni, se non per il fatto di trovarsi contemporaneamente nello stesso luogo, si trasforma per effetto di un allarme in un gruppo psicologico il cui obiettivo è salvare la propria vita. Il punto di partenza è il fuggi fuggi generale senza una meta, senza un leader, né una strategia chiara su come comportarsi nella situazione di emergenza. A questo punto intervengono diversi fattori che avviano la trasformazione in un aggregato sociale in un gruppo. L'intervento della Protezione Civile e della Polizia, i cui altoparlanti danno istruzioni sul comportamento da tenere, fornisce la guida necessaria nella situazione di pericolo garantendo la leadership. L'obbedienza all'autorità si rivela come principio che struttura e disciplina il gruppo consentendo di perseguire l'obiettivo comune (Lewin, 1965, Festinger, 1950). Milgram (1964)

aveva dimostrato il potere di influenza dell'obbedienza all'autorità in comportamenti antisociali e successivamente dimostrò che la pressione del gruppo poteva essere usata come antidoto agli stessi. Nel contesto descritto è interessante chiedersi cosa sarebbe accaduto senza l'intervento di un'autorità che fungesse da leader del gruppo qualora il pericolo percepito fosse stato reale. Una risposta è data dagli eventi un cui la folla è rimasta tale, senza la capacità di prendere il controllo degli eventi, come nel caso del concerto rock di Duisburg, il 24 luglio 2010 in cui hanno perso la vita 19 persone e 340 sono rimaste ferite, travolte dalla calca.

La rilevanza dell'obiettivo per il gruppo era già stata sottolineata all'inizio degli anni '40 del secolo scorso da Kurt Lewin nel suo studio sul cambiamento delle abitudini alimentari delle massaie americane durante il secondo conflitto mondiale. Poste di fronte alla opportunità di sperimentare l'uso di frattaglie al posto del più pregiato manzo nella preparazione dei pasti principali, a seguito delle restrizioni imposte dalla guerra, gruppi di donne mostrarono una propensione ad introdurre il nuovo alimento molto maggiore, e con effetti più duraturi, quando dividevano la decisione in gruppo rispetto ad una situazione in cui il cambiamento veniva proposto da un esperto durante una conferenza. L'effetto di persuasione risultava quindi più efficace, generando un passaggio all'azione, quando il gruppo divideva l'obiettivo interagendo in un processo di decisione condiviso. Una spiegazione della maggior influenza esercitata dai membri dell'ingroup rispetto a fonti outgroup è stata data da Turner (1987) secondo cui l'appartenenza a un gruppo fornisce un'identità sociale alle persone. Sentirsi parte di un gruppo induce a categorizzarsi come conforme alle norme e agli attributi che lo contraddistinguono e a generare un adattamento cognitivo di sé. L'influenza sociale esercitata dai membri dell'ingroup è definita da Turner **informativa referente**.

Il conformismo quindi risulta maggiore in condizioni di ingroup e come rilevato da numerose ricerche presenta un picco nella prima adolescenza (Kircher, Pombeni e



Palmonari, 1991; Sherif e Sherif, 1964) e si manifesta in modo molto chiaro a livello di genere (Maccoby e Jacklin, 1987).

*Le considerazioni formulate finora valgono solo nei piccoli gruppi oppure la diversa numerosità incide sui modi in cui si manifesta l'influenza sociale? Il grado di accordo all'interno della maggioranza e la presenza di una minoranza più o meno forte influenzano i comportamenti dei singoli e in che modo?*

La maggior parte delle prove sperimentali, sia in contesti di laboratorio che in situazioni di vita reale, ha mostrato che il risultato del conformismo è una maggiore uniformità del gruppo, talvolta per effetto di una ristrutturazione cognitiva o di una reinterpretazione degli eventi che darebbero giustificazione al fatto di adeguare il proprio comportamento a quello della maggioranza.

In uno studio naturalistico (Milgram, Bickman e Bukowitz, 1969) fu esaminato l'effetto che aveva sui passanti trovarsi in prossimità di gruppi di ampiezza variabile che fissavano lo sguardo verso l'alto in direzione di un punto nel vuoto. Il numero di persone che osservavano anch'esse verso l'alto aveva una correlazione positiva con l'ampiezza della folla anche se tale correlazione tendeva a ridursi con folle di dimensioni più grandi.

Diversi esperimenti (Schachter, 1951; Schachter e al., 1954) condotti per esplorare le dinamiche decisionali in gruppi con una maggioranza e una minoranza rappresentata da un deviante, hanno mostrato come le pressioni della maggioranza sui devianti si manifestino attraverso un maggior numero di scambi comunicativi finalizzati allo scopo di uniformarli al comportamento della maggioranza. Tuttavia questi esperimenti hanno anche evidenziato che non tutti i gruppi arrivavano ad una decisione unanime sulla posizione della maggioranza bensì che nel 9% delle situazioni esaminate il deviante era riuscito a convincere la maggioranza a cambiare idea.

## **L'influenza della minoranza**

Gli studi sul conformismo della maggioranza partivano dal presupposto che l'influenza sociale fosse un processo unidirezionale in cui i devianti erano i destinatari passivi delle pressioni del resto del gruppo. Secondo Festinger (1950) maggiore è la discrepanza esistente tra minoranza e maggioranza, tanto più numerosi sono gli scambi comunicativi che il gruppo di maggioranza riserverà alla minoranza per convincerla a cambiare opinione. Questa ipotesi è stata confermata dalle osservazioni svolte da Schachter, nel 1951, sul comportamento di gruppi di discussione composti da studenti cui era stato assegnato un compito. Tre partecipanti, con i ruoli di deviante, *slider* e *mode*, erano stati istruiti dallo sperimentatore a tenere una posizione dissonante sul tema oggetto di discussione. Quando il gruppo cominciava a convergere intorno ad una posizione comune, il deviante sosteneva un punto di vista esattamente opposto, il secondo (*slider*) partiva da un'opinione contraria per poi convergere verso quella della maggioranza, mentre il terzo collaboratore (*mode*) si adeguava alla maggioranza dall'inizio alla fine dell'incontro. La rilevazione del numero di comunicazioni intercorse nel gruppo confermava che la maggior parte dell'attenzione era rivolta al deviante. Alla fine della discussione di gruppo la rilevazione sociometrica della desiderabilità dei partecipanti come membri del gruppo, confermò che il deviante che si oppone alla pressione sociale del gruppo non era particolarmente gradito.

Uno studio interculturale successivo fu realizzato da Schachter (1954) per verificare il comportamento verso i devianti in diversi paesi. 300 gruppi di studenti di sesso maschile furono osservati mentre discutevano di un progetto di costruzione di un modellino di aeroplano, scegliendone uno tra vari prototipi. Mentre la maggioranza preferiva i modelli a motore il deviante fu istruito a sostenere la scelta di un modello di aliante. I risultati confermarono l'impopolarità del deviante e l'esistenza di una forte correlazione tra la tendenza dei gruppi a raggiungere l'uniformità e il rifiuto del deviante. Tuttavia nel 32% dei gruppi oggetto di studio non ci fu unanimità del gruppo contro il deviante e in un piccolo ma significativo numero di gruppi

sperimentali (9%) la maggioranza, malgrado l'orientamento iniziale per un aereo a motore, cambiò posizione e scelse l'aliante.

L'esperimento illustrato se da un lato conferma la dipendenza dell'individuo dal gruppo per le informazioni e la necessità dei gruppi di raggiungere l'uniformità per conseguire i propri scopi, dall'altro solleva il quesito sui contesti in cui la minoranza può esercitare un'influenza sulla maggioranza.

Se i gruppi perseguono effettivamente l'uniformità di comportamento, per quanto riguarda norme, opinioni e valori nei sistemi sociali *come si realizza il cambiamento?*

Moscovici (1976) ha ribaltato la prospettiva sul tema dell'influenza sociale centrando la propria attenzione sul cambiamento. Un'ipotesi immediata, peraltro non esaustiva, fa riferimento a circostanze esterne, come nuovi scopi o nuovi compiti in grado di modificare gli assetti interni ai gruppi, ipotesi che tuttavia non è in grado di spiegare numerosi esempi storici di cambiamento radicale, indotti da scienziati, pensatori o artisti – come Galileo, Freud o Picasso – le cui teorie furono inizialmente minoritarie o addirittura messe all'indice. Un caso come la teoria dell'evoluzione di Darwin, che ha sostituito le credenze bibliche tradizionali sull'origine dell'umanità, evidenzia il ruolo cruciale di continuare ad affermare la validità delle teorie proposte, anche di fronte all'opposizione e alla virulenza degli attacchi esterni. Secondo Moscovici le minoranze, qualora agiscano in modo coerente e convincente, sono in grado di far emergere le divisioni latenti in ogni gruppo, anche quello apparentemente più coeso, e di far leva sui conflitti di valori per generare nuove norme.

Per dimostrare la sua ipotesi Moscovici ha ribaltato le ipotesi di Asch, impiegando gruppi sperimentali di soggetti in un compito di identificazione del colore di una serie di diapositive, tutte blu (Moscovici, Lage, Naffrechoux, 1969). Contrariamente a quanto avvenuto negli esperimenti di Asch la maggioranza del gruppo era costituita da soggetti ingenui (4 persone), mentre la minoranza (2 persone) erano complici dello

sperimentatore che li aveva istruiti a rispondere “verde” alle diapositive blu. Nelle prove in cui la minoranza aveva mantenuto un comportamento coerente, una percentuale dell’8,4% dei soggetti ingenui aveva risposto “verde”, mostrando una notevole capacità di influenzamento della minoranza, risultato significativo se confrontato con l’assenza quasi totale di risposte “verde” nel gruppo di controllo. Una verifica effettuata ex-post sulle capacità individuali di percezione del colore dei soggetti “veri” evidenziò che la loro soglia di discriminazione del verde era più bassa rispetto ai soggetti di controllo, rendendo più probabile che vedessero come verde una diapositiva blu. Il risultato di questi esperimenti è duplice: da un lato dimostra che la minoranza è in grado di influenzare le risposte pubbliche delle persone, dall’altro mostra un effetto di interiorizzazione cognitiva.

Moscovici e Lage (1976) confermarono questi risultati in esperimenti successivi in cui utilizzarono una maggioranza di soggetti ingenui e una minoranza di soggetti manipolati, che variava sia nella numerosità che nei criteri di maggiore o minore coerenza nelle prove. Solo una *minoranza coerente* è in grado di esercitare un’influenza significativa tale da spostare i codici interni degli individui, malgrado la maggior condiscendenza pubblica mostrata in caso di influenza della maggioranza.

Un fatto importante è che le minoranze sembrano esercitare una maggior *influenza indiretta* ovvero a distanza di tempo o su tematiche connesse, ma non coincidente con quelle espresse dalla fonte di influenza. Questo sembra ascrivibile al ruolo di catalizzatori di cambiamento svolto dalle minoranze e dalla *dissonanza cognitiva* che sembrano indurre nella maggioranza. Il successo di talune minoranze rispetto ad altre sembra essere correlato al clima di opinione prevalente nel gruppo o nella cultura coinvolte, ovvero con lo spirito del tempo o *zeitgeist*. Quando a livello sociale si incrina il conformismo della maggioranza e idee di minoranza trovano un sostegno sempre più ampio al cambiamento, queste ultime hanno maggiore probabilità di successo.

## **Il conflitto libico: minoranze e cambiamento**

La situazione del conflitto libico fornisce un contesto reale a cui applicare i principi individuati dagli psicologi sociali. Gheddafi è stato giustiziato con un colpo alla tempia il 20 ottobre 2011; l'evento è stato accompagnato dai festeggiamenti della folla e immortalato dai telefoni cellulari.

*“Dal punto di vista umano non c'è niente di peggio della tirannia della moltitudine! È come un torrente impetuoso che non ha pietà di chi gli si trova davanti. Sento sempre sul collo il fiato di queste folle, che non sono clementi neanche con i loro liberatori”*. Sembrano profetiche le parole di Muammar Gheddafi, in cui si mostra ben consapevole della devozione e della ferocia delle folle e, riferendosi a protagonisti della storia come Robespierre, Mussolini e Nixon, ricorda *“di quanta crudeltà furono capaci nel momento dell'ira”*<sup>14</sup>.

*Cosa può spiegare il comportamento della folla e il suo piegarsi ad un rito di scempio collettivo del cadavere di Gheddafi? Cosa ha influenzato il pensiero del gruppo e ricondotto il comportamento dei singoli ad una norma sociale di gruppo? C'erano opinioni di maggioranza e di minoranza sul trattamento da riservargli e cosa ha condotto eventualmente la minoranza a conformarsi al comportamento della maggioranza?*



Inizialmente possiamo ipotizzare l'esistenza di una minoranza coesa di opposizione al regime che, nel tempo, ha incrinato l'uniformità della maggioranza filo-governativa. L'effetto contagio rispetto a quanto avvenuto in altri paesi arabi della costa mediterranea ed altri fattori esterni hanno contribuito a incrinare la compattezza della maggioranza e originare nuovi comportamenti normativi. Possiamo quindi ipotizzare una convergenza del gruppo degli insorti verso una costruzione sociale

<sup>14</sup> Tratto dal racconto "Fuga dall'Inferno" di Muammar Gheddafi

della realtà basata sugli obiettivi condivisi di liberare il paese e di sconfiggere Gheddafi. La situazione generale di incertezza sugli esiti del confronto tra le parti in lotta, con la difficoltà di ipotizzare tempi e modi in cui i risultati auspicati sarebbero stati conseguiti e l'andamento altalenante del conflitto hanno certamente contribuito a mantenere coesione tra i diversi gruppi partecipanti alla guerra di liberazione e unione di intenti sui macro obiettivi, pur in presenza di disaccordi interni sulle alleanze e i mezzi per perseguire il fine comune. Si può ritenere inoltre che anche il trattamento da riservare a Gheddafi, una volta catturato, sia stato oggetto di opinioni contrapposte, come già avvenuto peraltro in Iraq con Saddam Hussein con la polarizzazione tra giustizialisti e fautori del giusto processo. Anche nel contesto del conflitto libico sorgono domande sulla catena di eventi che hanno portato alla morte di Gheddafi a seguito di un atto di giustizia sommaria. Probabilmente le eventuali preoccupazioni etiche di garantire un giusto processo al dittatore catturato, forse presenti in qualche frangia degli insorti sono rimaste a livello di opinioni private o comunque considerate di importanza secondaria rispetto all'obiettivo comune. La morte improvvisa di Gheddafi è stata probabilmente il blitz di una minoranza decisa, presto diventata maggioranza, a giudicare dal tripudio della folla festante trasmesso dalle immagini televisive. L'accelerazione impressa agli eventi dalla cattura e dalla tragica morte di Gheddafi possono essere viste come un incidente di percorso sulla via del consenso sociale orientato verso una soluzione rapida del conflitto in vista di un nuovo assetto del paese.

### **L'influenza sociale in situazioni di emergenza**

Nei rapporti sociali gli individui si conformano al rispetto di **norme di comportamento che regolano i rapporti interpersonali** come ad esempio l'accesso oculare o le distanze interpersonali, tutti comportamenti culturalmente appresi. Ogni persona sperimenta continuamente situazioni di maggiore o minore imbarazzo che incidono sul suo comportamento, sui mezzi pubblici, negli studi medici,

sull'ascensore o in altri contesti sociali in cui ci si trova a contatto con persone sconosciute.

Di notevole interesse sono gli studi che indagano come la presenza di altre persone possa influenzare il comportamento di un singolo individuo in situazioni di emergenza. Gli psicologi americani Latané e Darley hanno condotto diversi esperimenti con studenti della Columbia University di New York a cui hanno chiesto di partecipare ad uno studio sulla qualità della vita nella città di New York (palmonari, Cavazza, 2003). Il compito consisteva nella compilazione di un questionario da riempire alla presenza di un numero variabile di persone (la variabile indipendente, manipolata dagli sperimentatori). Dopo alcuni minuti da una feritoia veniva fatto filtrare del fumo, denso ma ovviamente non tossico, e gli sperimentatori osservavano da una stanza contigua, attraverso uno specchio unidirezionale, il comportamento dei partecipanti. Una percentuale pari al 63% dei soggetti che si trovavano soli nella stanza si accorse del fumo entro 5 secondi, mentre la reazione entro lo stesso arco temporale fu del 26% dei soggetti che si trovavano in presenza di altri. Il confronto sistematico dei tempi di reazione ha evidenziato una differenza, statisticamente significativa, tra soggetti soli o in presenza di altri, tanto da concludere che il fatto di trovarsi in compagnia di altre persone possa inibire l'ispezione dell'ambiente circostante e, in situazioni di pericolo o emergenza, ridurre la consapevolezza di ciò che sta accadendo intorno a sé. In linea con quanto detto sopra a proposito dell'influenza informazionale, tanto più una situazione è incerta e inusuale, come quelle di pericolo o emergenza, di cui spesso non abbiamo maturato alcuna esperienza, tanto più il processo decisionale per rispondere alla domanda *“cosa faccio adesso? Come mi comporto in questa situazione?”* diventa funzione non solo della situazione, ma, soprattutto di come gli altri la interpretano e quali comportamenti pongono in essere. Questa situazione di sospensione di giudizio in attesa di capire ciò che gli altri hanno intenzione di fare è denominata **ignoranza pluralistica** e la sua conseguenza è quella di indurre a sottovalutare la gravità di ciò che sta effettivamente accadendo. Il comportamento controllato in pubblico e il non

far trasparire le proprie emozioni sono alcune delle norme condivise che rafforzano il mantenimento di questa situazione di stallo decisionale. Trovarsi in prossimità di persone che mantengono un comportamento tipico di una situazione “normale” induce a negare o sottostimare gli aspetti di potenziale pericolosità e a dilazionare la propria reazione o intervento partendo dall’assunto che *“se gli altri non fanno nulla, allora vuol dire che non c’è pericolo”* e che un comportamento distonico potrebbe *“far perdere la faccia”*. Le interviste ai partecipanti all’esperimento per approfondire le motivazioni del loro comportamento hanno fatto emergere ricostruzioni dell’evento, a volte abbastanza creative, che tendevano sistematicamente a interpretare la situazione come priva rischi e pericoli. Questi esempi confermano come la realtà, che ciascuno tende a considerare un’entità oggettiva al di fuori di sé, altro non sia che una costruzione personale, mediata sia dal funzionamento cognitivo della propria mente che dal ruolo svolto dall’ambiente sociale, ovvero dall’influenza che i comportamenti, gli atteggiamenti e le aspettative degli altri hanno sul nostro modo di pensare e agire. Ne consegue che **la realtà è una costruzione sociale**, mediata dalla cultura e soprattutto dal linguaggio.

Un famoso caso di cronaca che ha dato avvio agli studi di psicologia sociale sui comportamenti delle persone in situazioni di emergenza (Latanè e Darley, 1970) è avvenuto negli Stati Uniti nel 1964, nel quartiere di Queens a New York dove una donna, Kitty Genovese è stata accoltellata, stuprata e uccisa nel corso di un’aggressione in più fasi, durata circa mezz’ora, cui hanno assistito numerosi vicini di casa senza che nessuno intervenisse, né direttamente in sua difesa, né chiamando la polizia. In questo caso rispetto alla situazione sperimentale con studenti della Columbia University sopra descritta c’erano segni molto più evidenti che si trattasse di una situazione di emergenza: in realtà, da una approfondita ricostruzione successiva è emerso che nessuno dei testimoni aveva avuto un quadro complessivo della situazione e che tutti avevano assistito a parti della sequenza di aggressione, tuttavia la donna aveva urlato, era stata vista barcollare ed accasciarsi, e malgrado i



singoli fatti giustificassero una richiesta di intervento, nessuno aveva prestato o richiesto soccorso. I due studiosi hanno ricreato in laboratorio una situazione di emergenza con caratteristiche simili a quella di Kitty Genovese, ovvero con testimoni impossibilitati a comunicare tra loro, manipolando il numero di partecipanti allo studio. Quando i partecipanti erano convinti di essere soli, nell'85% dei casi intervenivano prontamente, mentre quando credevano di essere in due solo nel 62% dei casi ci fu un intervento e quando fu fatto credere che altre quattro persone erano presenti l'intervento si ridusse al 31% dei casi. Questo comportamento si definisce **diffusione di responsabilità**, ovvero la tendenza, in presenza di altre persone, ad attribuire ad altri la responsabilità di intervenire in situazioni di pericolo. La condivisione di questo pensiero fa sì che nessuno intervenga.

### **Un caso di violenza urbana tra l'indifferenza dei passanti**

*“Stava facendo la coda alla biglietteria. Come tante volte. Poi all'improvviso la discussione con un ragazzo, motivi futili, come «c'ero prima io», «no, toccava a me». I toni si alzano, vola qualche insulto. Poi tutto sembra finire lì. E la 32enne, romena, infermiera professionale, si avvia verso la metropolitana. Anche il ragazzo, un ventenne romano, che non ha precedenti condanne, ma qualche denuncia per lesioni personali. Camminano quasi fianco a fianco. E la discussione riprende. Di nuovo qualche parola tra i due. Insulti forse. Ancora una volta sembra che si allontanino, ma poi lei si riavvicina, lui sembra che le sputi addosso, lei reagisce, risponde, gli dà una spinta. Lui allora butta sul pavimento quello che ha in mano, si gira e le tira un pugno in piena faccia. La donna cade a terra come un sacco e lì resta immobile. Lui si allontana. Intorno, la gente passa. Qualcuno guarda quel corpo esanime e poi tira avanti. Per molto tempo nessuno si ferma a soccorrere la signora stesa a terra. Ognuno va avanti per la propria strada a prendere il metrò. Ora l'infermiera è ricoverata al Policlinico Casilino dove è stata operata per le gravissime lesioni riportate al cranio. La prognosi resta riservata”<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Tratto da Corriere.it, “Lite alla biglietteria del metrò, donna aggredita esce dal coma, 12 ottobre 2010

La descrizione di questo episodio di aggressione, avvenuto alla fermata Anagnina della Metropolitana di Roma nell'autunno del 2010, e di cui l'immagine seguente illustra le fasi, solleva alcuni interrogativi, cui è possibile rispondere utilizzando i concetti teorici illustrati.



*Cosa influenza i comportamenti delle persone in situazioni di pericolo? L'indifferenza è un comportamento "naturale" in situazioni come quella descritta oppure risente del fatto di trovarsi in un ambiente affollato e in una condizione di anonimato? A cosa si deve il comportamento di disimpegno ed evitamento?*

L'ignoranza pluralistica e la diffusione di responsabilità spiegano quanto accaduto nel caso di cronaca dell'aggressione alla stazione romana della metropolitana, così come in altri casi di violenza o di emergenza, frequentemente riportati dalla cronaca, che avvengono tra l'indifferenza dei presenti. L'aspetto saliente della situazione è dato dall'incertezza che non consente di definire chiaramente la situazione come un'emergenza. Se non si è in grado di definire univocamente il contesto non è chiaro come ci si debba comportare, quindi ci cercano conferme tra i presenti. In metropolitana o nei luoghi pubblici lo schema di comportamento socialmente atteso e accettato consiste nel camminare rapidamente verso la propria destinazione, ignorare gli altri e farsi i fatti propri. Se accade qualcosa di incerta interpretazione e nessuno fa nulla, ci si comporta di conseguenza.

L'aspetto comune di queste situazioni è che tanto i partecipanti agli esperimenti che i passanti, eventualmente interpellati, tendono a interpretare la situazione come bisticcio tra conoscenti, alterco tra innamorati o in altri modi fantasiosi, tali da

giustificare la loro inazione. Le situazioni di contesto hanno quindi un'un'influenza pervasiva sulle condotte sociali, e sfuggono in genere alla consapevolezza delle persone, e in quanto non riconosciute impediscono di porvi rimedio, tanto che gli individui perseverano nel considerarsi persone razionali in grado di scegliere in modo autonomo e consapevole come comportarsi.

Per spiegare i diversi tipi di influenza sociale che caratterizzano maggioranza e minoranza Moscovici ha elaborato la **teoria della conversione**. Nel caso di influenza della minoranza si ha un processo attivo, detto **processo di convalida**, che prevede l'esame dell'oggetto in discussione e la produzione di argomentazioni e contro argomentazioni, con un effetto più duraturo – di internalizzazione – sulla modifica degli atteggiamenti, che tuttavia può rimanere a livello privato, senza mai essere espresso in pubblico. Al contrario nel caso di influenza della maggioranza si ha un **processo di confronto**, più superficiale, che porta all'acquiescenza, ovvero all'adesione pubblica alle posizioni della maggioranza e permane finché la maggioranza persiste.

Questa teoria, verificata sperimentalmente con numerosi studi, ha significative somiglianze con il modello della probabilità di elaborazione di Petty e Cacioppo, sviluppato nel filone di studi sulla persuasione, che prevede una via di elaborazione centrale con approfondimento cognitivo del messaggio e una via periferica basata sulle caratteristiche superficiali del messaggio come la sua attrattività o la sua lunghezza.

### **Influenza sociale e persuasione: il caso Apple**

Un caso interessante che presenta sia aspetti riconducibili alla persuasione che all'influenza sociale è quello della Apple. *“Stay hungry, stay foolish!”* Siate affamati, siate folli! Questo lo slogan coniato da Steve Jobs e reso famoso dal suo discorso ai laureati dell'Università di Stanford a chiusura dell'anno accademico 2005 e rimbalzato sulle prime pagine di tutti i giornali nell'occasione della morte del fondatore della Apple. Uno slogan che ben rappresenta la società, un nome che evoca

un'immagine di alta tecnologia, di continua ricerca dell'innovazione e del design, una community planetaria di consumatori che sembrano sposare, con la scelta e l'utilizzo di prodotti come iPod, iPhone, iPad, una filosofia di vita e di consumo. Tuttavia l'immagine di Apple, costruita intorno allo slogan "think different" era agli inizi della sua avventura imprenditoriale la storia di un gruppo di minoranza.



*In che misura un'abile strategia di comunicazione e persuasione ha contribuito a trasformare incredibili innovazioni tecnologiche e uno straordinario percorso imprenditoriale in un fenomeno di successo mondiale? Cosa può spiegare le lunghe code all'inaugurazione degli Apple Store, i negozi monomarca nelle principali città del pianeta? A cosa si deve la venerazione verso Steve Jobs, "il guru, il visionario, il capo inflessibile e perfezionista, che però motivava come nessun altro"<sup>4</sup>, e verso i suoi prodotti?*

Per quanto riguarda il primo aspetto, quello della persuasione, trattandosi di un'azienda multinazionale con consumatori in tutti paesi del mondo dobbiamo considerare aspetti di strategia commerciale, di comunicazione pubblicitaria e di utilizzo di tutte le tecniche destinate a costruire una community di consumatori con un'identità distinta e riconoscibile. Da questo punto di vista, Jobs è stato un leader con grandi capacità comunicative che ha magistralmente impiegato nel marketing lo storytelling, l'arte di narrare storie, per dare corpo ai desideri dei consumatori. Se esaminiamo invece la crescita dell'interesse per il marchio nel corso del tempo, i consumatori Apple possono essere considerati – ricorrendo alla teoria di Moscovici – una minoranza coesa e determinata, quasi un'enclave dell'innovazione dedicata a prodotti all'intersezione tra arte e tecnologia, che ha progressivamente conquistato nuovi adepti alla causa commerciale del guru Steve Jobs. Questa prospettiva è ben descritta da Beppe Severgnini che così ripercorre la sua esperienza ventennale di consumatore Apple: “ Ricordo l'emozione, una domenica mattina, a New York: ho visto una borsa cubica per computer, l'ho comprata e ho deciso che qualunque cosa andasse lì dentro dovesse essere geniale. Venticinque anni dopo, posso dirlo: non mi

*sbagliavo. Come tutti gli appassionati - una setta oggi diventata una chiesa, con i suoi conformismi - ho resistito sulla barca di Apple attraverso tutte le successive tempeste: la cacciata di Jobs, un portatile pesante e sbagliato (Macintosh Portable, 1989), un altro piccolo e affascinoso (Powerbook 140, 1991), la serie prevedibile dei Performa (1992-1997) e finalmente, con il ritorno di Steve J., l' approdo su coste sicure. Nel 1998 il momento decisivo: il coloratissimo iMac, disegnato da Jonathan Ive - lo stesso di iPod e iPhone. Più di 800.000 pezzi venduti nei primi cinque mesi, software nuovo e sorprendente (per foto e video): si avvicinava la fine del secolo e la fine dell' esperienza - eccitante, irritante - di sentirsi in minoranza. La domanda «Ma è compatibile?» (sottinteso: con i programmi Microsoft) perdeva significato. L' avvento di Internet e del protocollo IP livellava il campo. E in quel campo improvvisamente piatto, il cavallo di Steve Jobs non aveva rivali.»<sup>16</sup>*

Sono stati il carisma del leader, il senso di appartenenza ad una community tecnologicamente avanzata con la sua valenza identitaria, il sentirsi per lungo tempo una minoranza dotata di forte coesione tra i suoi membri, che hanno consentito ad Apple di mantenere una base di clienti fidelizzati e di superare indenne situazioni difficili in cui alcuni prodotti hanno presentato delle evidenti carenze dal punto di vista tecnico o sono stati un flop dal punto di vista commerciale.

## **Conclusioni**

1. Il conformismo si osserva facilmente in molte situazioni di vita reale in cui le persone sono disponibili a negare l'evidenza per seguire l'opinione della maggioranza.
2. Le motivazioni del conformismo sono legate a tre fattori principali: la dipendenza dagli altri per le informazioni che consentono di dare forma alla realtà e di confermare il nostro comportamento; l'esistenza di un obiettivo

---

<sup>16</sup> Tratto da "Un morso alla mela in garage e Steve Jobs inventò il futuro" di Beppe Severgnini dal sito: [http://www.corriere.it/esteri/11\\_ottobre\\_06/severgnini-jobs-lascia-ceo-apple\\_425d8a38-efee-11e0-afdf-a2af759d2c3b.shtml](http://www.corriere.it/esteri/11_ottobre_06/severgnini-jobs-lascia-ceo-apple_425d8a38-efee-11e0-afdf-a2af759d2c3b.shtml)

comune più facilmente perseguibile se il gruppo è coeso; il bisogno di approvazione e di non sentirsi diversi.

3. La maggioranza incoraggia l'uniformità di comportamento e fa pressione sui devianti perché cambino opinione e si adeguino alle norme di gruppo. I devianti sono considerati meno favorevolmente come partecipanti al gruppo.
4. La coerenza di una minoranza coesa può influenzare la maggioranza. L'influenza si manifesta in misura tanto maggiore a livello indiretto, su tematiche contigue e a distanza di tempo. Le possibilità di successo della minoranza sono più sensibili quando si tratta di minoranze ingroup invece di minoranze esterne al gruppo.
5. Le evidenze sperimentali sostengono la coesistenza di due teorie distinte, una sull'influenza della maggioranza e una sull'influenza della minoranza che differiscono sul piano degli antecedenti e degli esiti.

## BIBLIOGRAFIA

- Brown R. (2003), *Psicologia sociale dei gruppi*, Il Mulino
- Deutsch M., Gerard H.B. (1955), *A study of normative and informational social influence upon individual judgement*, in “Journal of Abnormal and Social Psychology, 51, pp. 629-636
- Festinger L.(1954), *A theory of social comparison processes*, in “Human relations”, 7, pp. 117-140
- Festinger L. (1950), *Informal social communication*, in Psychological Review, 57, pp. 271-282
- Kirchler E., Pombeni M.L., Palmonari A. (1991), *Sweet sixteen... adolescents' problems and the peer group as source of support*, in “European Journal of Psychology of Education”, 6, pp. 393-410
- Latané B., Darley J. (1970), *The unresponsive bystander. Why doesn't help?*, New York, Appleton Century Crofts
- Lewin K. (1965), *Group decision and social change*, in H. Proshansky e B. Seidenberg (a cura di), *Basics Studies in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston
- Maccoby E., Jacklin C. (1987), *Gender Segregation in Childhood*, in “Advances in Child Development and Behavior”, 20, pp. 239-287
- Milgram S. (1964), *Group pressure and action against a person*, in “Journal of Abnormal and Social Psychology” 69, pp.137-143
- Milgram S., Bickman L. e Berkowitz L. (1969), *Note on the drawing power of crowds of different size*, in “Journal of Personality and Social Psychology” 13, pp. 79-82
- Moscovici S. (1976), *Social influence and social change*, London, Academic Press; trad.it. *Psicologia delle minoranze attive*, Torino, Bollati Boringhieri, 1981

- Moscovici S. e Lage E. (1976), *Studies in social influence: III. Majority vs. minority influence in a group*, in “European Journal of Social Psychology” 6, pp. 149-174
- Moscovici S., Lage E. e Naffrechoux M. (1969), *Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a colour perception task*, in “Sociometry”, 32, pp. 365-379
- Palmonari A., Cavazza N.(2003), *Ricerche e protagonisti della psicologia sociale*, Il Mulino
- Schachter S. (1951), *Deviation rejection and communication*, in “Journal of Abnormal and Social Psychology”, 46, pp. 190-207
- Schachter S., Nuttin J., De Monchaux C., Maucorps D.H., Osmer D., Duijker J., Rommetveit R. e Israel J. (1954), *Cross-cultural experiments on threat and rejection*, in “Human Relations”, 7, pp.403-439
- Sherif M. e Sherif C.W. (1964), *Reference Groups*, New York, Harper&Row
- Turner J.C. (1987), *The analysis of social influence*, in J.C. Turner, M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher e M.S. Wetherell, *A Self-Categorization Theory*, Oxford, Blackwell