
Fenòmens intragrupals i intergrupals

PID_00267838

Joel Juarros Basterretxea

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores





Joel Juarros Basterretxea

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats pel professor: Josep Vivas Elias (2019)

Primera edició: setembre 2019
© Joel Juarros Basterretxea
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Fenòmens intragrups	7
1.1. Lideratge	7
1.1.1. Teoria del lideratge de rang complet (TLRC)	9
1.1.2. E-lideratge	14
1.1.3. Lideratge femení	16
1.2. Influència social	16
1.2.1. Normalització	17
1.2.2. Conformisme	19
1.2.3. Obediència a l'autoritat	21
1.3. Rendiment	23
1.3.1. Facilitació social	24
1.3.2. Ganduleria social	25
1.4. Presa de decisions en grup	26
1.4.1. El pensament grupal	27
1.4.2. Polarització grupal	29
2. Fenòmens intergrupals	32
2.1. Prejudici i conflicte intergrupals	33
2.1.1. Velles i noves formes de prejudici	34
2.1.2. El cas especial del sexisme	35
2.1.3. El prejudici i altres termes relacionats	36
2.2. Causes del prejudici i del conflicte intergrupals	39
2.2.1. Causes emocionals	39
2.2.2. Causes socials	40
2.2.3. Causes cognitives	42
2.3. La millora de les relacions intergrupals: la hipòtesi del contacte	44
2.3.1. La hipòtesi del contacte	45
2.3.2. La generalització del contacte	47
Resum	49
Bibliografia	51

Introducció

Les dinàmiques que s'observen en els grups permeten entendre el comportament dels membres. Aquestes dinàmiques, en general, són de dos tipus: intragrupals i intergrupals. És a dir, els membres dels grups estan marcadament influïts per processos que passen en el si dels grups –els processos intragrupals–, així com per aspectes que caracteritzen les relacions entre grups –els fenòmens intergrupals. Els uns i els altres permeten avançar en la comprensió dels canvis que s'observen en els membres dels grups quant a les seves creences, actituds, valors i comportaments.

En aquest mòdul ens centrarem en tots dos processos. Si bé els presentarem per separat, no hem d'oblidar que en la major part dels casos tots dos estan presents i cal atendre'ls conjuntament per a comprendre per què els membres dels grups pensen o es comporten com ho fan.

Per exemple, quan un grup de treball format per homes i dones se centra en la realització de diverses tasques, és previsible que el seu acompliment estigui condicionat per elements tant intragrupals com intergrupals. En aquest sentit, si qui coordina és una dona amb una gran capacitat de lideratge, el seu rol permetrà que el grup aconsegueixi satisfactòriament els objectius. Es tracta, doncs, d'una influència intragrupal. D'altra banda, si alguns membres masculins del grup mantenen actituds sexistes molt arrelades, hi haurà alguns conflictes, en aquest cas, relacionats amb el gènere dels membres. Molt especialment, es poden desenvolupar en els membres masculins determinades resistències que obstaculitzin la feina del líder (qüestionant les seves decisions, per exemple). Però aquestes conductes es produeixen per un conflicte intergrupal –el grup d'homes i el grup de dones– que no necessàriament s'esgota en les relacions entre els membres del grup. També reflecteixen la pertinença a diferents categories socials –en aquest cas en funció del gènere– i són, per tant, elements característics del conflicte intergrupal. Aquest tipus de qüestions es desenvoluparan en el mòdul.

Objectius

Objectiu general

Estudiar el comportament dels membres dels grups segons els principals fenòmens intragrups i intergrupals.

Objectius específics

- 1.** Analitzar els principals models teòrics sobre lideratge, posant especial atenció en l'e-lideratge i el lideratge femení.
- 2.** Estudiar el rendiment i la presa de decisions dels grups.
- 3.** Examinar conceptualment el prejudici i el conflicte intergrupals atenent-ne les causes emocionals, socials i cognitives.
- 4.** Explorar les principals vies per a la reducció de prejudici i el conflicte intergrupals, amb un especial èmfasi en els efectes del contacte intergrupals.

1. Fenòmens intragrups

En aquesta primera part del mòdul dedicarem una atenció especial a alguns dels processos intragrups més estudiats. Començarem per analitzar breument els estudis sobre lideratge, que han mirat d'identificar les principals formes de lideratge i els seus efectes sobre el comportament dels membres del grup. Una part important dels estudis sobre lideratge centra les anàlisis en l'àmbit dels grups de treball, fixant-se en els efectes que sobre l'acompliment i la satisfacció dels membres tenen els diferents tipus de líders. També durement a terme una breu anàlisi sobre el lideratge intervingut per les tecnologies (e-lideratge) i el lideratge femení, ja que són dues qüestions cada vegada més analitzades en les societats de la informació modernes.

El següent aspecte temàtic del mòdul el dedicarem a presentar les principals investigacions sobre la influència social, amb un èmfasi específic en les relacions intragrups. Breument veurem els principals estudis sobre normalització, conformisme i obediència a l'autoritat. El que aquests estudis remarquen és que els grups presenten una inèrcia per a buscar la convergència entre els membres amb l'objecte d'identificar formes consensuades d'acció (normalització i conformisme). A més, en determinades circumstàncies, aquestes vies d'acció poden col·lidir amb els valors i creences individuals, la qual cosa no serà un obstacle si qui guia els membres es percep com a autoritat legítima.

En l'última part dels fenòmens intragrups, tractarem dos aspectes molt rellevants del funcionament dels grups: el rendiment i la presa de decisions. Tots dos processos han estat estudiats extensament i els resultats de les investigacions apunten cap a algunes qüestions que poden semblar paradoxals. En primer lloc, que quan es treballa en grup no necessàriament es rendeix més que individualment. En segon lloc, que les decisions grupals poden allunyar-se del que pensen els membres, portant el grup a posicions molt extremes o, directament, a decisions irracionals. Fenòmens com ara la ganduleria social, el pensament grupal o la polarització grupal reflecteixen precisament algunes d'aquestes circumstàncies. En el mòdul presentarem una breu anàlisi conceptual d'aquests processos.

1.1. Lideratge

L'interès dels investigadors per la comprensió del fenomen del lideratge no ha deixat de créixer des dels anys trenta, quan van començar a desenvolupar-se les primeres teories. Aquest interès ha estat especialment manifest des dels anys noranta amb el desenvolupament de noves teories.

Les diferents teories sobre el lideratge disponibles en la literatura científica, clàssiques i emergents, poden classificar-se en almenys disset categories (vegeu taula 1).

Taula 1. Teories del lideratge agrupades per categoria temàtica

Teories consolidades	Teories emergents
Teories neocarismàtiques	Lideratge estratègic
Lideratge transformacional Lideratge carismàtic Lideratge transaccional Lideratge ideològic/pragmàtic Lideratge d'autosacrifici Efecte Pigmalión Lideratge inspiracional	Alt executiu/executiu estratègic Teoria del graó/nivell superior Lideratge públic
Lideratge i processament informacional	Lideratge grupal
Cognició dels líders i dels seguidors Lideratge implícit Teories atribucionals del lideratge Processament de la informació i presa de decisions	Lideratge en grup i decisions grupals
Teories relacionals del lideratge (basades en l'intercanvi social)	Perspectiva del lideratge basada en el context, la complexitat i els sistemes
Intercanvi líder-membre Lideratge relacional Unió diàdica vertical Lideratge individualitzat	Teories contextuais del lideratge Teories del lideratge basades en les xarxes socials Teories de la complexitat Lideratge integratiu
Teories dels trets/disposicionals	Emergència i desenvolupament del líder
Teories dels trets Habilitats/competències per al lideratge Teoria del perfil motivacional del líder	Desenvolupament del lideratge Emergència del lideratge
Lideratge i diversitat: lideratge transcultural	Teories del lideratge ètic/moral
Lideratge i diversitat Lideratge transcultural	Teoria del lideratge autèntic Teoria del lideratge ètic Teoria del lideratge espiritual Teoria del lideratge de servei
Teories de lideratge centrades en el seguidor	Guia per a la creativitat, la innovació i el canvi
Teoria dels seguidors Lideratge romàntic Lideratge estètic	Guia per a la creativitat i la innovació Guia per al canvi organitzacional Guia per a l'aprenentatge i el coneixement organitzacional
Teories comportamentals	Teories basades en la identitat
Lideratge participatiu/compartit Aproximacions comportamentals Lideratge de premis i de càstigs	Teoria del lideratge basada en la identitat social Teories del lideratge basades en els processos d'identitat i d'identificació
Teories de la contingència	Altres aproximacions

Font: Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden i Hu (2014)

Teories consolidades	Teories emergents
Teoria del camí-meta Teoria situacional del lideratge Teoria contingent del lideratge Teoria dels substituïts del lideratge Teoria del lideratge adaptatiu Model de decisions normatives Teoria dels recursos cognitius Teoria del cicle de la vida Model dels nexes múltiples Teoria del lideratge flexible	Emocions i lideratge Lideratge destructiu/abusiu/tòxic Aproximacions biològiques al lideratge E-lideratge Error i recuperació del líder Lideratge empresarial
Poder i influència del lideratge	
Poder i influència del lideratge Teoria política i tàctiques d'influència del lideratge	

Font: Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden i Hu (2014)

Aquests autors destaquen que de les teories establertes les neocarismàtiques són les més seguides i, en concret, les de **lideratge transformacional**. D'altra banda, d'entre les teories emergents destaquen les del **lideratge grupal** i, en concret, la del **líder en el grup** i els **grups de decisió**.

En aquest mòdul ens centrarem en la **teoria del lideratge de rang complet** per la seva rellevància. També farem un especial esment sobre l'e-lideratge per la novetat i la rellevància adquirida amb els avenços tecnològics en matèria de comunicació.

1.1.1. Teoria del lideratge de rang complet (TLRC)

La teoria del lideratge de rang complet (TLRC) és una de les teories de lideratge més influents gràcies a la capacitat per a incloure diferents aspectes del lideratge. Segons aquest enfocament, el lideratge té tres components: el **lideratge de *laissez-faire*** (component passiu), el **lideratge transaccional** i el **lideratge transformacional** (components actius).

1) Lideratge de *laissez-faire*

Aquesta forma de lideratge es caracteritza per l'**absència de lideratge actiu**, la qual cosa ha fet que moltes vegades no sigui considerada una forma de lideratge en el sentit estricte o, si es vol, com una forma de no lideratge.

Aquest lideratge es caracteritza per la passivitat, per «no fer res». Els líders d'aquest estil no assumeixen la responsabilitat (per exemple, no supervisen que no hi hagi errors), ni prenen decisions, ni miren de fomentar el creixement dels subordinats (mitjançant la inspiració i la motivació), per la qual cosa podria dir-se que, en definitiva, no breguen amb la feina de líder, de manera que el procés d'intercanvi entre líder i subordinats no existeix.

Els líders que es basen majoritàriament en aquest sistema acostumen a aconseguir els objectius fora de termini, ja que no estan centrats en la consecució de la meta i fins i tot en desvien l'atenció. Això pot traduir-se en subordinats frustrats que, ocasionalment, poden provar d'usurpar el lloc al líder en l'organització davant de la falta de compromís.

2) Lideratge transaccional

El lideratge transaccional es refereix a les formes de lideratge basades en la **transacció** (pecuniària o no pecuniària) **entre el líder i el grup** per a la consecució d'assoliments i de metes. El lideratge transaccional es regeix per un sistema de recompenses i de sancions d'acord amb el bon o mal rendiment del grup per a aconseguir que els treballadors s'involucrin en la consecució de les metes. Els líders transaccionals es basen en la gestió per excepció i la recompensa contingent en el maneig dels subordinats i en la consecució de metes.

a) Gestió per excepció

La gestió per excepció és el sistema de gestió adequat en el cas dels recursos materials i dels processos i, de vegades, també dels recursos humans. L'interès principal consisteix a **assolir les metes establertes d'acord amb els processos establerts**, de manera que la creativitat i la innovació no hi tenen cabuda: el procediment es manté fins que deixa de funcionar i no hi ha una cerca activa de la innovació mentre el sistema funcioni (no arreglar allò que no està trencat), per la qual cosa només s'instruirà els subordinats sobre com millorar quan sigui necessari i només s'ensenyarà com corregir i evitar errors.

- **Accions del líder:** el líder actua reactivament, centrant-se a evitar i a corregir els errors ocorreguts en el procés que condueix fins a les metes establertes. Així, doncs, el líder només intervé amb caràcter correctiu davant de la presència d'errors. La gestió per excepció pot produir-se de forma activa o passiva. En la forma activa, el líder monitora constantment el procés i el rendiment dels membres i intervé davant del més mínim senyal de problemes, amb la finalitat de corregir-los. Quan el líder utilitza aquest enfocament, se centra en els errors, fallades i desviacions respecte a allò que s'esperava i intervé immediatament. Per contra, en la forma passiva, en lloc de monitorar els subordinats activament, el líder simplement espera el fet que els processos ja no funcionin en absolut i aleshores intervé.
- **Reaccions associades:** encara que aquest sistema pot ser tant positiu com negatiu, acostuma a percebre's pels seguidors com clarament negatiu, generant por i limitant la lliure comunicació líder-seguidor. Els subordinats miraran, doncs, de mantenir l'*statu quo* i se centraran a evitar cometre errors. Es tracta de mantenir el nivell esperat en la consecució de l'objectiu esperat, mitjançant el procediment esperat.

b) Recompensa contingent

L'objectiu principal del líder que es basa en la recompensa contingent és **assolir els objectius prèviament establerts**. No obstant això, aquesta forma d'interacció entre el líder i els subordinats reconeix la naturalesa transaccional de la relació. Hi ha una espècie de «contracte» o d'«acord» entre el líder i els treballadors per a la consecució dels objectius. El líder es basa en procediments de recompenses positives o de sancions negatives per a obtenir els resultats desitjats: quan els subordinats executen la tasca d'acord amb allò que s'espera i obtenen els resultats esperats, el líder premia el rendiment. Tanmateix, quan hi ha errors o grans desviacions, els membres són penalitzats.

- **Accions del líder:** el líder, en aquest cas, actua activament. S'encarrega que els subordinats coneguin l'objectiu (clarifica les metes) i les expectatives que té del seu rendiment, i defineix els rols (càrrecs d'autoritat i de responsabilitat, per exemple). A més, proporciona retroalimentació sobre els acords líder-subordinats establerts.
- **Reaccions associades:** els subordinats respondran davant d'aquesta forma de gestió executant les tasques que se'ls assignen i rendint d'acord amb allò que s'espera, però prou, ja que només interessa assolir l'objectiu esperat mitjançant l'actuació esperada.

3) Lideratge transformacional

La teoria del lideratge transformacional forma part de les anomenades teories del lideratge carismàtic i neocarismàtic, fins al punt que alguns autors utilitzen indistintament els conceptes de lideratge carismàtic i lideratge transformacional.

El lideratge transformacional es refereix a les **formes de lideratge centrades a guiar, inspirar i motivar el grup** causant una transformació significativa en els membres (o seguidors) en el procés de consecució dels assoliments i de les metes. Aquesta forma de lideratge dedica especial atenció a aspectes emocionals més profunds, com ara la satisfacció dels membres i les seves necessitats, amb la finalitat que s'involucrin en la consecució dels objectius. El líder transformacional és capaç de fomentar en els membres una visió compartida dels objectius, inspirant-los a desenvolupar les seves capacitats i especialment la capacitat de lideratge.

Per a assolir la consecució de metes mitjançant una visió compartida, i que moltes vegades supera les expectatives dels líders i els membres, el líder transformacional utilitza diferents conductes englobades en quatre dimensions: la consideració individual, l'estimulació intel·lectual, la motivació inspiracional i la influència idealitzada.

a) Consideració individual

En les visions més tradicionals de la figura del líder es considerava que era un agent d'influència poderós sobre els seguidors i que es deixava influenciar poc, és a dir, que reduïen el procés de lideratge a la mera influència entre líder i seguidors. Aquesta visió, tanmateix, incideix en el rol que té el líder en el desenvolupament de les capacitats dels membres per mitjà de la seva capacitat per a proporcionar una visió compartida. L'objectiu principal del líder és, doncs, la **transformació dels membres en futurs líders**.

Des del punt de vista de la consideració individual, l'acció fonamental del líder resideix en l'«entrenament» dels membres que ho necessiten. Per a això, el líder busca entendre i orientar els membres en el seu desenvolupament, no només amb l'objecte que s'aconsegueixin els objectius dels grups, sinó incloent una preocupació pel creixement personal dels membres. La consideració individual serà precisament l'aspecte fonamental del lideratge transformacional en la conversió de membres en líder, i es manifesta en les capacitats del líder com ara escoltar, entrenar, guiar i assessorar i ensenyar.

Els membres de grups amb els líders que mostren una elevada consideració individual es caracteritzen per tenir una disposició contínua a la millora i al desenvolupament. Aquests seguidors desenvolupen un criteri propi gràcies a l'atenció a les seves necessitats i a la motivació del líder.

b) Estimulació intel·lectual

L'estimulació intel·lectual és l'hereva individual de la tècnica grupal del *brainstorming* o pluja d'idees. L'estimulació intel·lectual dels membres sorgeix de la necessitat d'innovar i de fomentar la seva creativitat en la consecució tant de vells com de nous objectius, és a dir, a **potenciar que els seguidors desafïïn allò establert i trobin «nous camins»**.

El líder mira de fomentar la creativitat dels membres mitjançant diferents tipus d'estimulació intel·lectual, com ara el qüestionament d'assumpcions i de paradigmes existents, tot obligant-los a repensar les solucions que proposen i creant noves aproximacions als problemes. És així com el líder prepara el grup per a pensar de maneres noves i alternatives a les que ja tenen.

A més d'incentivar els seus seguidors a proposar noves alternatives, els líders que fomenten aquest sistema de gestió mostren certa acceptació del risc, ja que inclouen els seguidors en la presa de decisions i els animen a dur-les a terme, assumint els errors sense castigar-los. L'acceptació d'errors o de desviacions ocasionals permet que els membres continuïn innovant i proposant alternatives que puguin implicar un risc.

Pensar de maneres noves

Per exemple, el líder pot oferir opcions per a canviar les perspectives dels membres del grup.

Els membres reaccionen davant de l'estimulació intel·lectual mostrant més disposició a pensar de manera alternativa i a desenvolupar noves perspectives que els permetin continuar innovant, tot i que no siguin experts en el tema concret en què treballen. L'impuls del líder perquè aportin noves idees permet la discussió de visions alternatives en el grup sobre problemes concrets o oportunitats concretes.

c) Motivació inspiracional

La motivació inspiracional es duu a terme fonamentalment mitjançant la paraula parlada. Els líders són capaços de transmetre de manera eficaç no només la seva visió sobre el rendiment dels membres, sinó també les expectatives que tenen d'ells i **transmeten així una idea clara de «futur ideal»**.

El líder utilitza un discurs motivacional i inspiracional mitjançant el qual suscita l'acceptació emocional dels membres i l'acceptació dels seus reptes, alhora que alinea les metes individuals dels membres amb les metes grupals. Amb això el líder mira de portar els membres més enllà d'allò previst, per la qual cosa marca noves metes, més elevades. Busca elevar el llistó.

El discurs del líder motiva i inspira els membres, per la qual cosa aquests estan disposats a fer més esforços per a assolir objectius superiors als establerts. Estan disposats a sacrificar-se per una causa major que perceben com una prolongació de les seves metes.

d) Influència idealitzada

La influència idealitzada acostuma a relacionar-se amb aspectes ètics i no és tant una intencionalitat del líder per a influir en els membres com l'efecte derivat d'actuar **de manera «correcta» i mostrar-se com un líder sincer i creïble**, en qui es pot confiar.

La conducta del líder es caracteritza per l'èmfasi en els aspectes comuns. Els líders amb una elevada influència idealitzada es caracteritzen per anteposar el bé i l'interès comú de manera que el que interessa és l'objectiu col·lectiu per sobre de les individualitats, però com una cosa compartida pels membres. Aquest tipus de líders sacrifiquen el seu benefici pel bé de l'objectiu del grup, per la qual cosa es podria dir que és el líder qui «fa allò correcte». La seva conducta és consistent (en lloc d'arbitrària) i per això aconsegueix transmetre una sensació clara d'integritat.

Desig d'emulació

Els membres solen percebre el líder com algú respectable i admirable, determinat i compromès, la qual cosa genera un desig d'emular-lo.

A diferència del lideratge de *laissez faire*, els lideratges transaccional i transformacional que sorgeixen dels treballs de Burns (1978) i de Bass (1985) es consideren formes de lideratge en sentit estricte. Si bé tots dos autors assumeixen l'existència d'aquestes formes de lideratge, Burns (1978) considerava que ambdues eren excloents, mentre que Bass (1985) assumia que ambdues podrien coexistir en un mateix líder, si bé cada líder tendiria més a una de les dues. És precisament l'enfocament de Bass (1985) el que assumeix la TLRC, perquè, encara que el lideratge transaccional rep actualment menys atenció que el lideratge transformacional, és innegable que en la gran majoria de casos amb el lideratge transformacional no n'hi ha prou, ja que els líders acostumen a haver de bregar amb la gestió dels recursos. Així, doncs, la majoria dels llocs requeriran elements del lideratge transaccional i transformacional.

Les diferents formes de lideratge que es presenten aquí i les dimensions que les formen no són estanques, de manera que els líders tindran comportaments representatius de totes elles amb més o menys tendència cap a unes o cap a unes altres durant el procés de lideratge. Al llarg d'aquest procés, els líders s'enfronten a diferents desafiaments en diverses situacions que determinaran que una aproximació o una altra (per exemple, recompensa contingent enfront de motivació inspiracional) sigui més o menys apropiada. Això fa que en l'actualitat l'interès no radiqui tant a tenir líders transformacionals o transaccionals, sinó a tenir líders capaços d'interpretar la situació de la manera més exacta possible per a actuar en conseqüència, utilitzant els mitjans més adequats, és a dir, líders capaços d'adaptar-se i d'exercir el lideratge dinàmicament.

1.1.2. E-lideratge

Recentment ha sorgit un interès creixent per aplicar les teories del lideratge grupal en l'àmbit de la interacció intervinguda per les tecnologies de la informació i comunicació (TIC). La qüestió és que el marc teòric tradicional no és directament aplicable, ja que implica certa proximitat física entre el líder i els membres que les TIC, de vegades, permeten defugir. En aquest sentit, un dels corrents més recents proposa parlar de l'e-lideratge en els contextos «tecnològitzats».

L'e-lideratge és un **procés d'influència social integrat en contextos proximals i distals i intervingut per les TIC**, que pot produir un canvi en les actituds, els sentiments, el pensament, el comportament i l'acompliment.

«L'e-lideratge pot ocórrer en qualsevol nivell jeràrquic en una organització i pot involucrar interaccions d'un a un i d'un a molts, dins i per mitjà de grans unitats i organitzacions. Pot estar associat a un individu o compartit per diversos individus a mesura que la seva ubicació canvia amb el temps.» (Avolio, Kahai i Dodge, 2000, pàg. 617)

Genèricament, les teories de l'e-lideratge miren d'analitzar l'efecte del lideratge (igual que les teories clàssiques) quan està habilitat per la tecnologia. Aquestes teories sorgeixen davant de la necessitat d'estudiar i de comprendre el lideratge

Referències bibliogràfiques

J. M. Burns (1978). *Leadership*. Nova York: Harper & Row.

B. M. Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nova York: Free Press.

Referències bibliogràfiques

B. J. Avolio, S. Kahai i G. E. Dodge (2000). «E-leadership: Implications for theory, research, and practice». *The Leadership Quarterly* (núm. 11, pàg. 615-668).

reeixit en contextos influïts per les TIC i que les teories clàssiques no poden explicar. En aquest marc s'inclouen aspectes com la distància entre el líder i el membre del grup o la comunicació dins del grup.

L'e-lideratge és l'aproximació més recent i innovadora en matèria de lideratge. Destaca l'interès que ha sorgit en l'àmbit científic per a adaptar l'adopció i la qualitat de l'ús de la tecnologia als models de lideratge. Els experts assumeixen, en general, que els líders que són capaços de fer que el grup o l'organització i la tecnologia convergeixin tenen més probabilitat d'èxit. Tanmateix, cal distingir dos components presents en aquesta convergència: l'adopció de la tecnologia i la qualitat de l'ús que es fa de la tecnologia adoptada.

Adopció de la tecnologia i qualitat de l'ús de la tecnologia

Quan es diu que els e-líders d'èxit tenen una predisposició a fer que l'organització i la tecnologia convergeixin, es parla de **líders disposats a adoptar i a utilitzar adequadament la tecnologia**.

El procés d'adopció de la tecnologia pot néixer d'aspectes sobrevinguts, com ara una exigència de l'organització o del grup, o del líder mateix. Quan és el líder qui orienta aquest procés, l'èxit depèn de factors com: a) la capacitat del líder per a informar-se sobre les (noves) tecnologies; b) la capacitat per a arriscar incorporant noves tecnologies (quan s'adopta una tecnologia que no ha estat provada en aquell context concret), i c) la capacitat de seleccionar tecnologies apropiades (mostra predisposició a informar-se i capacitat per a alinear els seus coneixements amb les necessitats).

L'adopció de noves tecnologies no implica major probabilitat d'èxit, ja que depèn, en primer lloc, que la tecnologia adoptada sigui l'adequada i, en segon lloc, que una vegada adoptada se'n faci un ús correcte.

En aquesta segona fase d'ús de la tecnologia, els e-líders d'èxit es caracteritzaran per les habilitats en el maneig de les noves tecnologies, habilitats que sorgeixen directament de la capacitat per a aprendre sobre les tecnologies, així com de la capacitat per a ensenyar altres membres en els casos que ho requereixin. En altres termes, l'e-líder ha de tenir la capacitat de fer d'aquesta tecnologia adoptada (tant si és per iniciativa pròpia como per demanda de nivells superiors de l'organització) un recurs de lideratge efectiu i eficient que redundi en la consecució de les metes del grup i en el seu desenvolupament.

Cal tenir en compte, a més, l'efecte que el grup té en els processos d'adopció i utilització de la tecnologia, ja que aquests poden fomentar o obstaculitzar la incorporació de les TIC.

En qualsevol cas, en l'actualitat es continua observant una bretxa entre la pràctica diària dels líders i l'eficient implementació de les TIC. Malgrat el desenvolupament tecnològic, l'e-lideratge encara està en estadis primaris d'evolució.

1.1.3. Lideratge femení

No ha estat fins a èpoques recents quan s'ha centrat l'interès de la investigació en el lideratge femení. La falta d'estudis sobre aquest tema pot relacionar-se amb la desigualtat manifesta entre homes i dones en les organitzacions, on sistemàticament ha destacat el major percentatge d'homes en llocs de responsabilitat.

L'efecte que té sobre la resta de les dones del grup que el rol de líder l'exerceixi una dona tendeix a ser positiu. Principalment, quan les dones del grup observen altres dones que són líders en àrees tradicionalment dominades per homes, poden desenvolupar un sentit crític pel que fa a la tendència general en les societats més tradicionals que els llocs de comandament són més aptes per als homes. Així, doncs, l'exposició a models de lideratge femenins pot fomentar dinàmiques positives entre les dones de l'organització i reduir les desigualtats de gènere.

Alternativament, el lideratge femení pot comportar un efecte negatiu en les dones membres del grup. Un dels fenòmens que més interès ha suscitat en aquest àmbit és el de «l'abella reina». El fenomen de l'abella reina podria definir-se com la tendència de les dones que triomfen en àrees dominades per homes a obstaculitzar o exercir un **paper negatiu en l'avenç d'altres membres femenins del grup**. Aquest fenomen es produeix fonamentalment en el cas de dones tradicionals, oposades als moviments feministes, que atribueixen el seu èxit professional a mèrits propis i no al «sistema», i amb una clara preferència per envoltar-se d'homes a l'hora de treballar.

Paradoxalment, llavors, la presència de dones en llocs de responsabilitat pot produir dos efectes antagònics en el desenvolupament d'altres dones membres del grup. D'una banda, ampliarà la visió d'igualtat d'oportunitats entre les dones del grup i en potenciarà la motivació a prosperar. D'altra banda, si les dones en llocs de responsabilitat dins del grup es dediquen a reproduir esquemes tradicionals de repartiment de responsabilitats –basats en el gènere dels participants–, pot produir-se un efecte tap: és el cas de l'abella reina.

1.2. Influència social

Quan els membres dels grups interactuen entre ells, s'influeixen constantment els uns als altres i canvien com a conseqüència les seves actituds, valors i conductes. Genèricament, aquest procés d'influència s'ha estudiat extensivament sota la denominació d'influència social.

Definició d'influència social

La influència social fa referència a un canvi en els judicis, opinions o actituds d'un individu que són el resultat de la seva exposició als judicis, opinions i actituds d'altres individus. La presència d'aquests judicis, opinions i actituds pot ser real, imaginada o implícita (Montmollin, 1977).

Referència bibliogràfica

G. Montmollin (1977). *L'influence sociale: Phénomènes, facteurs et théories*. París: PUF.

La influència social és un procés complex en el qual intervien diferents variables (fonamentalment cognitives, contextuals i motivacionals). Aquestes variables determinants de la conducta actuen simultàniament. Tot seguit presentarem tres fenòmens d'influència social: la normalització, el conformisme i l'obediència a l'autoritat. La normalització i el conformisme posen l'èmfasi en el tipus d'influència que una majoria o grup exerceix sobre una persona en particular, mentre que els estudis d'obediència a l'autoritat incideixen en com una persona en particular –dotada d'autoritat legítima– pot arribar a influir en els comportaments dels individus.

1.2.1. Normalització

Els grups es regeixen per una sèrie de normes que regulen i sancionen –positivament o negativament– els valors, les creences i les conductes dels membres del grup. Conèixer aquestes normes és clau perquè els membres dels grups guïïn el seu comportament i n'avaluïn l'acompliment. Per tant, té un interès especial conèixer com es creen i es mantenen aquestes normes. Aquest és l'àmbit d'interès dels estudis sobre la normalització.

Definició de normalització

És el procés d'influència recíproca entre els membres del grup pel qual les persones modifiquen les seves posicions aproximant-les a les posicions d'una o de diverses persones del grup amb la finalitat de buscar el consens i d'evitar el conflicte. Aquesta aproximació de posicions es coneix com a convergència.

Encara que s'han plantejat i dut a terme diferents experiments per a estudiar la normalització, l'experiment de referència és, sens dubte, el dut a terme per Muzafer Sherif (1935).

Utilitzant l'efecte autocinètic, Sherif va mirar de comprovar, en primer lloc, si els participants establien una norma o una escala de mesura per a valorar el moviment de l'estímul (un feix de llum) davant de la falta d'un marc de referència (habitació completament fosca) tant individualment (norma indi-

Referència bibliogràfica

M. Sherif (1935). «A study of some factors in perception». *Archives of Psychology* (núm. 27, pàg. 187-196).

vidual) com grupalment (norma grupal). En segon lloc, va voler comprovar si, una vegada establerta aquesta norma, variava quan es canviava el subjecte experimental de la situació individual a la grupal, i viceversa.

Definició d'efecte autocinètic

També anomenat autocinèsia, l'efecte autocinètic és un fenomen de la percepció visual en què un petit punt de llum estàtic sembla moure's en un entorn fosc on no hi ha marcs de referència. Va ser enregistrat per primera vegada per un oficial rus que vigilava i observava el moviment il·lusori d'un estel a prop de l'horitzó.

Després d'haver estat exposats a l'estímul (un feix de llum projectat sobre la paret en una habitació completament fosca), els participants han d'intentar indicar quant s'ha mogut el punt de llum el més precisament possible amb l'objectiu de veure si els participants responen atzarosament o, per contra, creen la seva escala de mesura (individual o grupal, segons la condició) davant de la manca de referències objectives.

Els resultats obtinguts van indicar que tant en la situació individual com en la grupal el subjectes creen una norma per a valorar el moviment del punt sobre la paret. Quan els subjectes feien l'experiment en solitari, establien una norma subjectiva i individual segons la qual estimaven quant s'havia mogut el punt de llum. Aquesta norma podia diferir de l'establerta per altres subjectes experimentals que també s'havien enfrontat en solitari a la missió. A més, es va observar que, una vegada establerta la norma, els subjectes tendien a preservar-la en els judicis posteriors.

Quan els subjectes duïen a terme l'experiment juntament amb altres subjectes experimentals, també establien una norma que els permetia estimar el moviment del punt de llum. Tanmateix, en aquest cas, es creava una norma grupal com a resultat de la convergència de les posicions individuals, és a dir, els participants aproximaven les seves posicions inicials a les dels altres participants fins a arribar al consens.

Quan els participants que havien iniciat una sessió grupal i havien creat una norma grupal eren exposats a la mateixa tasca individualment, tendien a mantenir la norma grupal prèviament establerta durant les sessions grupals.

Aquests resultats, traslladats a l'estudi de la dinàmica de grups, suggereixen que els membres dels grups tenen tendència a assumir normes consensuades pel grup. Però aquestes normes de comportament no només els afecten quan interactuen en l'àmbit del grup, sinó que es mantenen quan els membres no són en presència del grup. És a dir, una persona es comporta com el grup a què pertany, tant si interactua grupalment com individualment.

1.2.2. Conformisme

El conformisme té lloc en les situacions en què la posició del subjecte és diferent de la del grup, per la qual cosa està davant del conflicte d'enfrontar-se al grup o de conformar-s'hi. Aquesta conformitat pot mantenir-se una vegada la pressió del grup hagi desaparegut (conformitat privada o acceptació) o esvair-se (conformitat pública, submissió o complacència).

Definició de conformisme

El conformisme es refereix al fenomen pel qual un individu modifica el seu comportament o actitud per a harmonitzar-se amb els comportaments o actituds del grup com a resultat d'una pressió real o percebuda per part del grup.

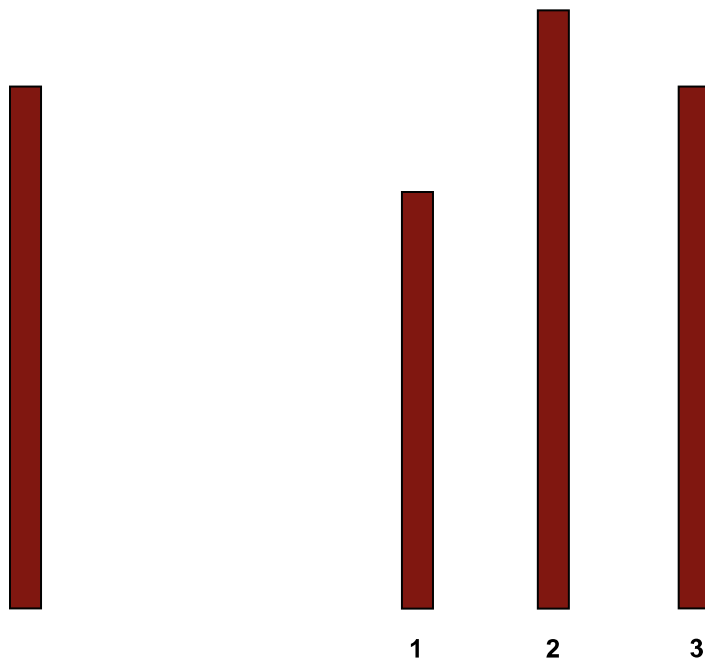
Entre els estudis que s'han dut a terme sobre la conformitat destaquen els de Solomon Asch (1951). Asch va realitzar una sèrie d'experiments en els quals el subjecte experimental havia de triar entre tres línies quina era igual en longitud a una línia estàndard presentada al costat (figura 1). El participant feia la prova juntament amb altres participants que, en realitat, eren còmplices de l'experimentador i sabien quan havien de respondre bé o malament. La qüestió és que la tasca era enormement senzilla, per la qual cosa era poc probable que cap subjecte cometés un error en la percepció. Asch es va preguntar: què faria el subjecte experimental si els còmplices responguessin erròniament?

El subjecte experimental ocupava el penúltim lloc, per la qual cosa sentia les respostes de gairebé tots els còmplices abans de respondre, de manera que s'enfrontava a una situació immediata en què l'evidència (derivada de la senzillesa de la tasca) era contrària a la resposta del grup d'iguals i ell havia d'emetre un judici immediat i públic.

Referència bibliogràfica

S. Asch (1951). «Effects of group pressure on the modification and distortion of judgements». A: H. Guetzkow (ed.). *Groups, leadership and men*. Pittsburgh: Carnegie.

Figura 1. Comparació de línies en l'experiment d'Asch



Font: Asch (1951)

La tasca era senzilla. Els subjectes experimentals percebien correctament les línies abans de començar l'experiment. Com s'observa en la figura 1, la línia de comparació és igual a la línia 3, cosa que ofereix pocs dubtes. De fet, va haver-hi una taxa inferior a l'1% d'errors quan els subjectes experimentals percebien a soles les línies.

Quan hi havia còmplices que donaven respostes errònies, tot seguint les pautes de l'experimentador, només un 26% dels subjectes experimentals no va cometre cap error, i un 30% dels subjectes experimentals va cometre errors més de la meitat de les vegades.

Asch va entrevistar aquests subjectes i va descriure **tres categories de subjectes complaents**:

a) Els qui es van conformar a causa de la distorsió de la percepció (no eren conscients de la distorsió de les seves estimacions i deien que percebien les estimacions de la majoria com a correctes).

b) Els qui es van conformar a causa de la distorsió del judici (percebien correctament, però creien que eren els altres els qui tenien raó i que ells estaven equivocats).

c) **Els qui es van conformar a causa de la distorsió de l'acció** (percebién correctament i sabien que tenien raó, però no volien semblar diferents del grup, és a dir, responien igual que el grup sabent que s'equivocaven per a no dissentir-ne).

Per tant, són tres tipus d'explicacions amb una gran influència en les relacions entre els membres dels grups.

1) **Distorsió de la percepció.** En alguns casos, els membres del grup són profundament influïts per aquest, i arriben a percebre com ho fa el grup. Tant és com de desviats o d'evidentment erronis siguin els judicis o les opinions del grup, els membres veuran la realitat amb els ulls del grup i no seran conscients dels seus errors.

2) **Distorsió del judici.** Fins i tot en el cas que alguns membres del grup percebin la realitat de manera diferent (per exemple, més encertada o amb judicis més ajustats a la realitat), no faran res. Simplement pensaran que no tenen raó perquè és el grup, com a majoria, qui percep, opina i raona correctament.

3) **Distorsió de l'acció.** Si es dona el cas que alguns membres arriben a estar convençuts que és el grup qui percep incorrectament, tampoc no faran res. Es deixaran portar. Creuran que és millor no mostrar la seva veritable opinió a causa de la pressió grupal. Però aquesta omissió de l'acció els pot portar en el futur a deixar de guiar-se per criteris individuals i passar a sotmetre's completament al grup: com que penso diferent i això em pot generar problemes, prefereixo no pensar.

1.2.3. Obediència a l'autoritat

A diferència del conformisme, en els estudis sobre obediència a l'autoritat hi ha una autoritat legítima amb la intenció d'influir i de vigilar l'objectiu de la influència. En aquest cas, les persones són davant d'un conflicte molt similar al dels subjectes que es conformen al grup, però resolen el conflicte obeint les ordres rebudes per part de l'autoritat.

Definició d'obediència a l'autoritat

L'obediència a l'autoritat fa referència al fenomen pel qual un individu modifica el comportament a fi de sotmetre's a les ordres directes d'una autoritat legítima.

L'experiment de referència en aquesta matèria és el dut a terme per Stanley Milgram (1974) per a comprovar fins a quin punt persones normals obeeïrien les ordres d'una persona investida d'autoritat.

Referència bibliogràfica

S. Milgram (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Nova York: Harper & Row.

L'experiment d'Stanley Milgram

Quan el subjecte experimental arribava al laboratori veia un home d'edat madura que simulava ser un altre participant, però que en realitat era còmplice de l'experimentador. Se'ls explicava que es tractava d'una investigació sobre l'efecte del càstig en l'aprenentatge, per la qual cosa un faria de mestre i l'altre d'aprenent després de sortejar-se els papers. El sorteig estava manipulats, de manera que el còmplice sempre feia d'aprenent.

La tasca consistia que l'aprenent (recordem, el còmplice) aprengués una sèrie de paraules de paraules que el mestre (subjecte experimental) li aniria llegint. El mestre havia d'infligir un càstig si es cometia un error. El càstig era una descàrrega elèctrica que augmentava de voltatge amb cada error.

Per a infligir el càstig, el mestre disposava d'un generador amb trenta botons, que anaven des dels quinze fins als quatre-cents cinquanta volts en augments de quinze volts (si l'aprenent cometia un error s'aplicaven quinze volts, amb el segon trenta, amb el tercer quaranta-cinc...). A més, els botons tenien uns rètols que indicaven la intensitat des de «descàrrega lleugera» per als quinze volts, fins a «perill: descàrrega potent» per als tres-cent setanta-cinc, i «XXX» per als quatre-cents trenta-cinc volts.

El còmplice estava instruït per a cometre errors de manera que el subjecte experimental hagués d'infligir càstigs cada vegada majors i si en algun moment es negava a castigar l'aprenent, l'experimentador (figura d'autoritat) utilitzava quatre frases que anaven des de «li suplico que continuï» fins a «no té més opció, ha de continuar».

Els resultats de l'experiment foren esgarrifosos: al voltant d'un 65% de les persones normals que van participar-hi, van arribar a donar la descàrrega màxima al còmplice. Òbviament, les descàrregues no eren reals i el dolor expressat pel còmplice era absolutament fingit (de fet, estava preenregistrat).

La conclusió de Milgram va ser que fins i tot les persones formades en els valors democràtics, amb un gran èmfasi en valors ètics de respecte i de solidaritat envers l'altre, serien capaços de cometre accions atroces contra un altre ésser humà pel simple fet que una autoritat legítima els ho indiqués. No només això. Poques persones tindrien els recursos personals necessaris per a resistir la influència.

L'experiment original es va modificar per a estudiar l'efecte d'algunes condicions que Milgram estava interessat a explorar. Així es va comprovar que com més distant estava el subjecte experimental del còmplice, major era l'obediència. A més, si no se sentien les manifestacions de dolor del còmplice, també augmentaven les taxes d'obediència. Milgram només va trobar una condició experimental on els subjectes mai no van arribar a aplicar les descàrregues màximes: quan l'autoritat (l'experimentador) demanava que s'acabés l'experiment.

Milgram (1974) explica els resultats d'obediència obtinguts diferenciant entre l'estat d'autonomia i l'estat d'agent. Quan el subjecte està en estat d'autonomia, es percep com a individu i com a principal responsable dels seus actes. Per

contra, quan el subjecte està en estat d'agent, es percep com a part d'un sistema jeràrquic en què no és responsable dels seus actes, ja que només obeeix, de manera que el responsable és el superior jeràrquic que dona l'ordre. La situació experimental fa que el subjecte passi d'estat d'autonomia a estat d'agent, i és en aquest estat quan es produeix l'obediència cega a l'autoritat.

Aquest estudi, amb els perturbadors resultats, posa de manifest que el comportament individual, de vegades, pot quedar absolutament condicionat per circumstàncies externes, fins i tot si aquest és radicalment oposat als seus principis i valors. Quan ens enfrontem a explicar per què determinades persones es comporten atroçment amb els altres, no n'hi ha prou de concloure que són persones probablement poc ètiques o amb algun trastorn de personalitat (per exemple, sàdiques). Tots podem ser influïts, fins i tot en la direcció oposada als nostres principis i valors fonamentals.

«Una gran quantitat de persones fa el que se'ls ordena, independentment del contingut i sense limitacions de consciència, sempre que percebin que les ordres provenen d'una autoritat legítima.» (Milgram, 1965)

1.3. Rendiment

Dins de l'àmbit d'estudi del rendiment grupal, un dels aspectes que més interès ha despertat és **què condiciona que els membres d'un grup rendeixin millor o pitjor**. Els estudis han mostrat que de vegades la presència d'altres persones millora el rendiment, mentre que d'altres vegades s'ha produït l'efecte contrari. Aquests fenòmens han rebut el nom de **facilitació social** i **ganduleria social**, respectivament.

L'interès dels investigadors per entendre els fenòmens de facilitació i de ganduleria social sorgeix amb els resultats obtinguts en els estudis clàssics de Triplett (1898) i de Ringelmann (1913). Tots dos estudis compartien la característica comuna que era una tasca senzilla; no obstant això, van obtenir resultats oposats.

Triplett (1898) demanava a uns infants que enrotllessin un sedal, mentre que Ringelmann (1913) demanava a uns estudiants que estressin una corda. Mentre que en el primer cas els resultats van indicar que els infants enrotllaven el sedal més de pressa quan ho feien amb un altre infant (en parelles) que quan ho feien sols, en el segon estudi es va observar que quan els estudiants estiraven la corda juntament amb altres estudiants ho feien amb menys força de l'esperada, en comparació dels resultats individuals. Així, doncs, mentre que en el primer cas es va veure que quan dos infants feien la tasca junts hi havia un efecte de facilitació social que millorava el rendiment, en el segon, la presència d'altres produïa ganduleria social i empitjorava el rendiment.

La qüestió que s'han plantejat els experts des d'aleshores és quins aspectes fan que quan un grup s'enfronta a una tasca hi hagi facilitació o ganduleria social. Encara que alguns autors clàssics ja posaven de manifest la necessitat de

Referència bibliogràfica

S. Milgram (1965). «Some conditions of obedience and disobedience to authority». *Human Relations* (núm. 18, pàg. 57-76).

Referències bibliogràfiques

M. Ringelmann (1913). «Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme». *Annales de l'Institut National Agronomique* (núm. 12, pàg. 1-40).

N. Triplett (1898). «The dynamogenic factors in pace-making and competition». *American Journal of Psychology* (núm. 9, pàg. 507-533).

considerar aquests dos fenòmens com a complementaris, i no com a contraris o independents, els investigadors s'han centrat en l'anàlisi separada de tots dos, originant teories particulars de cadascun.

1.3.1. Facilitació social

El concepte de facilitació social sovint es relaciona amb la millora del rendiment com a conseqüència de la presència d'altres, tant en forma d'audiència o de coautors de la tasca a desenvolupar. Tanmateix, s'ha observat que el rendiment dels participants algunes vegades no només no millora, sinó que empitjora. En aquest sentit podria dir-se que les audiències i els coautors ocasionalment faciliten que els participants rendixin millor i en altres ho facin pitjor.

Definició de facilitació social

És la tendència que els individus exerceixin de diferent manera quan són en presència d'altres. Específicament, els individus exerceixen millor tasques més simples o ben assajades i exerceixen pitjor tasques complexes o noves.

Diversos autors han mirat d'explicar el fenomen de la facilitació social. En aquest mòdul presentarem tres de les més importants explicacions del fenomen: la hipòtesi de l'impuls generalitzat (traduïda ocasionalment com a hipòtesi de la mera presència) (Zajonc, 1965), la teoria de l'aprehensió davant de l'avaluació (Cottrell, 1972) i la teoria de la distracció-conflicte (Sanders, Baron i Moore, 1978).

1) Hipòtesi de l'impuls generalitzat (Zajonc, 1965)

Aquesta teoria, basada en l'activació del subjecte, va ser el primer intent d'explicar el fenomen de la facilitació social. En ella, Zajonc proposa que **la presència d'altres persones provoca una major activació** i aquest impuls augmenta la probabilitat de donar una resposta dominant.

Les **respostes dominants** són les que tenen més probabilitat de ser emeses, i les respostes subordinades les que tenen una menor probabilitat. Com que en les tasques senzilles les respostes correctes estan ben apreses, aquestes respostes també seran les dominants, per la qual cosa la presència d'altres persones augmentarà la probabilitat de respondre correctament. Tanmateix, en tasques més complexes on la resposta correcta no està ben apresada i, per tant, no serà la dominant, la presència d'altres persones augmentarà la probabilitat d'emetre respostes incorrectes.

Referència bibliogràfica

R. B. Zajonc (1965). «Social facilitation». *Science* (núm. 149, pàg. 269-274).

Aquesta teoria assumeix que la mera presència d'altres persones és suficient perquè hi hagi facilitació social: el fenomen es produirà tot i que les altres persones no tenen cap influència sobre el resultat (com seria el cas d'un avaluador o d'un competidor), sinó que només cal que estiguin presents.

2) Teoria de l'aprehensió a l'avaluació (Cottrell, 1972)

Cottrell suggereix que la necessitat de les persones de ser positivament avaluades pot afectar-ne el rendiment en presència d'altres. Des d'aquesta aproximació, la presència dels altres no és suficient per a explicar el fenomen de la facilitació social, sinó que **es produeix quan s'anticipa que aquests altres són una font d'avaluació**. En altres termes, que els subjectes rendixin millor o pitjor en determinades situacions davant de la presència d'altres es deu a l'expectativa que seran avaluats. D'acord amb això, la simple presència d'altres persones no produirà facilitació social si es percep que aquestes no tenen cap poder avaluador.

Tanmateix, els resultats han indicat més d'una vegada que el fenomen de la facilitació social passa fins i tot quan l'audiència no és visible, o quan no té poder d'avaluació, la qual cosa posa en dubte les propostes anteriors.

3) Teoria de la distracció-conflicte (Sanders, Baron i Moore, 1978)

Segons aquesta teoria, **el rendiment estarà directament afectat pel nombre de distraccions que envolten la tasca**. Es basa en la idea que quan el subjecte duu a terme una tasca, hi ha un conflicte entre l'atenció que ha de posar-hi i l'atenció que posa en els altres quan busca informació sobre l'adequació de la seva execució.

Basant-se en la proposta de Zajonc, els autors expliquen que quan els subjectes s'enfronten a tasques senzilles, el conflicte atencional és mínim, per la qual cosa augmenta el rendiment. No obstant això, quan es tracta de tasques complexes, el conflicte atencional és major, per la qual cosa el rendiment empitjora.

1.3.2. Ganduleria social

En el cas de la ganduleria social no passa que el participant faci pitjor la tasca (cometi més errors, per exemple), sinó que posa menys obstinació en la consecució de la tasca quan està en grup que quan la fa individualment.

Definició de ganduleria social

És la tendència dels subjectes a exercir un menor esforç en la consecució de les tasques quan les fan al costat d'altres que quan les fa individualment.

Referència bibliogràfica

N. B. Cottrell (1972). «Social facilitation». A: C. McClintock (ed.). *Experimental Social Psychology*. Londres: Holt, Rinehart & Winston.

Referència bibliogràfica

G. S. Sanders, R. S. Baron i D. L. Moore (1978). «Distraction and social comparison as mediators of social facilitation effects». *Journal of Experimental Social Psychology* (núm. 14, pàg. 291-303).

Per què es produeix la ganduleria social? Probablement hi ha múltiples raons. A continuació, repassarem algunes de les més importants.

1) Difusió de la responsabilitat. Els membres del grup identifiquen la tasca com una cosa grupal, no individual. No se senten, per tant, responsables últims que es dugui a terme i poden decidir no col·laborar-hi o reduir-ne la col·laboració per a assolir l'objectiu. Per a això, cal que no pugui identificar-se amb facilitat la seva responsabilitat. En aquest cas, els membres del grup, en situació de fracàs grupal, poden difondre la responsabilitat (no és culpa meua, és del grup). Per exemple, quan un grup d'alumnes es reuneix per a dur a terme una determinada tasca, es produirà facilitació social quan la qualificació final de cadascun sigui independent (avaluació individual), mentre que quan la qualificació final sigui grupal (avaluació conjunta) és molt probable que hi hagi ganduleria social en algun dels membres.

2) Exempció de l'esforç. De manera similar a la difusió pot haver-hi un procés d'exempció d'esforç. En aquest cas, el subjecte percep que el seu esforç no està justificat o és irrellevant per a la tasca, ja que els altres faran prou contribucions per a dur-la a terme.

3) Efecte d'avversió o por de «quedar malament». Això passa quan el subjecte interpreta que hi ha persones que deixaran que d'altres facin tota la feina mentre ells s'enduen el mèrit. Per a evitar sentir que «queden malament», el que fan aquests subjectes és esperar a veure quant d'esforç realitzen els altres abans de participar. En la mesura en què tots o gairebé tots els membres del grup pensin així, el rendiment grupal empitjorarà significativament.

4) Atribució i equitat (conjunció d'esforços). Es produeix quan els subjectes perceben que els altres no aspiren al màxim rendiment o s'estan relaxant, de manera que redueixen el seu rendiment per a posar-se al nivell dels altres membres, reduint d'aquesta manera el rendiment grupal.

Les investigacions més recents han mostrat la utilitat de diferenciar el tipus de relacions prèvies que hi ha entre els membres del grup per a calibrar l'efecte ganduleria. Per exemple, s'ha pogut comprovar que els grups d'amics tendeixen a rendir millor que els de coneguts, però, a més, el rendiment augmenta a mesura que també ho fa el nombre de participants. Això es pot deure a una major habilitat dels amics per a coordinar-se com a conseqüència del coneixement compartit i de la comunicació efectiva, així com d'elevats nivells de motivació.

1.4. Presa de decisions en grup

Amb més o menys freqüència, les persones participem en grups que tenen per objecte prendre una decisió. Són situacions en les quals el grup no compta amb cap mètode científic o racional que estableixi una guia a seguir en el procés

de presa de decisions. Per contra, som en una situació amb diferents solucions potencials perquè malgrat que els individus del grup volen arribar a un acord, també volen que se'n tingui en compte la posició individual.

Tradicionalment s'ha assumit que **les decisions grupals es caracteritzen per la racionalitat i pels principis ètics que s'atribueixen a les decisions individuals**. Això implicaria que el grup se centraria a establir els avantatges i els inconvenients de les potencials solucions individuals abans de decantar-se per una. El resultat hauria de ser, per tant, una decisió grupal ponderada i meditada que assumís els principals avantatges de cadascuna de les posicions individuals. Tanmateix, s'ha observat que, paradoxalment, els grups de vegades prenen **decisiones irracionals**. Hi ha dos processos relacionats amb la presa de decisions irracionals en els grups: el pensament grupal i la polarització grupal.

1.4.1. El pensament grupal

Després d'estudiar els processos de presa de decisions duts a terme pels comitès del Govern dels Estats Units en diferents situacions dramàtiques en què es van prendre decisions desastroses, Janis (1972) va concloure que el desencert en la presa de decisions es devia al fenomen de pensament grupal (de l'anglès *groupthink*).

Definició de pensament grupal

Manera de pensar que s'adopta quan la cerca de concurrència predomina tant dins d'un grup homogeni, que tendeix a suprimir l'avaluació d'altres cursos possibles d'acció (Janis, 1972).

Referència bibliogràfica

I. L. Janis (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.

Tal com explica Janis, acostuma a tractar-se de grups homogenis que estan relativament aïllats de punts de vista diferents i en els quals sol haver-hi un líder que indica quina és l'opció «adequada». Janis va distingir **vuit símptomes** de pensament grupal:

1) **Il·lusió d'invulnerabilitat**. Tots o la majoria dels integrants del grup comparteixen una il·lusió d'invulnerabilitat que els tranquil·litza davant dels riscos manifestats. Això els fa ser excessivament optimistes i estar disposats a assumir riscos extraordinaris, i obstaculitza la resposta a alertes de perill clares.

2) **Racionalització**. Les decisions es racionalitzen de manera que condueixen a menystenir qualsevol alerta o oposició que, presa seriosament, podria fer que es replantegessin el seu posicionament. Mitjançant la racionalització s'intenta destruir qualsevol potencial qüestionament de la decisió adoptada pel grup.

3) **Moralitat.** Els membres del grup creuen fermament en la inherent moralitat superior del grup, de manera que no es tenen en consideració les conseqüències morals o ètiques de les seves decisions.

4) **Visió estereotipada.** Els membres del grup mantenen una visió estereotipada dels líders del grup oposat, la qual cosa els porta a infravalorar-ne les capacitats i les habilitats. Un exemple seria considerar que són massa febles o estúpids per a respondre a l'atac.

5) **Pressió.** El grup suprimeix les discrepàncies en benefici de l'harmonia del grup, per a la qual cosa pressiona els membres que dissenteixen i argumenten en contra de la posició presa. Aquesta pressió reforça la idea que els membres lleials mantenen la línia de pensament i no la qüestionen. Cal ser lleial, per tant, amb la decisió adoptada pel grup.

6) **Autocensura.** Els membres del grup tendeixen a autocensurar-se davant de l'aparent consens del grup per a evitar desviar-se de la línia de pensament marcada. Tendeixen a minimitzar la importància dels seus dubtes pel que fa a la postura presa.

7) **Unanimitat.** Els membres del grup comparteixen una il·lusió d'unanimitat de grup pel que fa a tots o gairebé tots els judicis, de manera que es pensa que tots comparteixen sens dubte la visió majoritària. Aquesta il·lusió d'unanimitat està determinada per la combinació de pressió i d'autocensura.

8) **Guardians del pensament.** Alguns dels membres del grup s'encarreguen de protegir el líder i altres membres del grup de les informacions adverses que podrien qüestionar la visió compartida sobre l'eficàcia i la moralitat de les decisions preses.

Com veiem, doncs, si hi ha les condicions idònies el grup en conjunt pot arribar a prendre decisions desastroses que, probablement, no representen el parer general del grup. Això constitueix una seriosa amenaça i assenyala la necessitat de mirar d'evitar que es produeixi el pensament grupal durant la presa de decisions. Janis assenyala algunes **recomanacions**:

a) El líder ha d'assignar un rol crític i avaluador a cada membre i fomentar la lliure expressió dels dubtes i de la dissensió. Això requereix que el líder mateix accepti les crítiques als seus posicionaments.

b) El líder ha de mostrar-se imparcial i no indicar les preferències o les expectatives que té per a fomentar la lliure presa de decisions i la consideració d'alternatives.

c) El grup hauria de subdividir-se i treballar en la mateixa qüestió sota el comandament de diferents líders. Posteriorment, es poden posar en comú les decisions i estudiar les diferències. Es pot fer el mateix amb grups independents en lloc de subdividir el grup.

d) El grup hauria de convidar a les reunions un o més experts externs i animar-los a desafiar els posicionaments dels membres clau del grup.

i) Almenys un membre del grup ha de fer d'«advocat del diable» qüestionant la posició de la majoria, encara que inicialment hi estigui d'acord.

f) Quan la decisió en qüestió impliqui un grup rival, cal dedicar prou temps, fins i tot una sessió sencera, a avaluar tots els senyals d'alarma i a considerar els escenaris alternatius pel que fa a les intencions d'aquest grup.

g) Abans d'aconseguir qualsevol consens caldria una «segona oportunitat» perquè tots els membres exposin i resolguin qualsevol dubte residual.

1.4.2. Polarització grupal

Recordem que tradicionalment es pensava que els grups prenen les decisions racionalment, de manera semblant a com ho fan els individus, la qual cosa implicava que totes les opinions dels individus integrants del grup es tenien en compte. La consideració de totes aquestes opinions no podia traduir-se sinó en la tendència a aproximar-se a un punt mitjà en la decisió final del grup; és a dir, en un compromís pres entre tots els individus del grup per mitjà de concessions a totes les parts amb la finalitat de fer-ne convergir les postures. Així, doncs, aquesta decisió final es prendria per un efecte de normalització, en convertir-se el punt mitjà de totes les posicions en la norma de tot el grup.

Tanmateix, s'ha observat que en alguns casos l'exposició de les postures dels membres del grup no deriva en la convergència de tots ells en un punt mitjà, sinó que es polaritza. En altres paraules, la decisió final presa pel grup tendeix a **aproximar-se a un dels pols** en lloc de tendir a un punt mitjà entre tots dos, donant-se així l'efecte de polarització.

Definició de polarització grupal

Fenomen pel qual la decisió del grup tendeix a aproximar-se a un dels dos pols de l'espectre de les opinions i dels judicis que hi havia prèviament en el grup (Doise i Moscovici, 1985).

Referència bibliogràfica

W. Doise i S. Moscovici (1985). «Les décisions en groupe. A: S. Moscovici (ed.). *Psychologie sociale*. París: Presses Universitaires de France.

Mentre que en el cas de la normalització els subjectes tendien a convergir en els seus posicionaments, que, d'altra banda, acostumaven a ser similars i, per tant, representaven la posició majoritària (posició mitjana), en el cas de la polarització podria dir-se que la decisió final representa la dels individus més desviats o en minoria. Però com?

Doise i Moscovici (1985) donen una explicació parcial de la tendència a la normalització o a la polarització sobre la base dels nivells d'implicació dels individus amb la seva postura i el potencial conflicte. Així, doncs, la decisió tendirà a un punt mitjà (normalització) quan els nivells d'implicació i de conflicte siguin baixos, mentre que tendiran a un dels extrems (polarització) quan els nivells d'implicació i de conflicte siguin alts.

Una de les troballes més rellevants en aquesta temàtica va ser la feta per Stoner. Amb l'objectiu d'estudiar el nivell de risc que estarien disposats a assumir els individus i els grups, Stoner demanava als participants que responguessin un qüestionari en el qual es descrivien diferents situacions. Com a alternatives de resposta hi havia una solució arriscada i una altra de prudent. La tasca dels participants consistia a indicar amb quina probabilitat d'èxit (1/10 a 9/10) aconsellarien algú que s'està enfrontant a aquesta tasca prendre la decisió arriscada. Posteriorment, els participants discutien en grup els diferents casos descrits i prenen una decisió, però en aquest cas grupal.

Els resultats de l'estudi van indicar que les decisions preses en grup eren més arriscades que la mitjana de les decisions preses pels individus per separat; és a dir, que s'observava una tendència al risc per part del grup. Stoner va anomenar aquest fenomen desplaçament cap al risc (de l'anglès, *riskyshift*).

La interpretació que va fer dels resultats va ser que els individus menys audaçs en el pla individual polaritzaven la seva resposta i es desplaçaven cap al risc quan discutien les posicions en grup. Així, doncs, la tendència al risc podria definir-se com el procés pel qual una tendència mitjana prèvia dels individus emesa individualment està enfortida per la discussió en grup.

La qüestió que es planteja aleshores és la següent, per què un grup tendeix a prendre decisions més extremes o polaritzades que els individus per separat? Alguns autors han proposat la influència normativa i informativa per a explicar aquests resultats.

Breument, la **influència normativa** es defineix com la influència derivada del desig de complir les expectatives dels altres i d'aconseguir-ne l'acceptació. D'altra banda, la **influència informativa** és la influència ocasionada per l'acceptació de la prova posada de manifest pels altres. Així, el fet que les decisions grupals siguin més extremes podria derivar de la tendència de les persones a mostrar una autoimatge positiva davant dels altres, de manera que polaritzin les seves posicions per a donar una imatge més desitjable d'ells (in-

fluència normativa), o del fet que han acceptat arguments proposats durant el procés de discussió grupal que anaven en la línia del seu posicionament inicial i l'han reforçat polaritzant-lo (influència informativa).

2. Fenòmens intergrupals

En la primera part d'aquest mòdul hem parat atenció als principals fenòmens intragrups. Els grups, tanmateix, també exerceixen una poderosa influència sobre com els membres perceben els membres d'altres grups o els grups com a totalitat, i com s'hi relacionen. Davant de l'estudi dels fenòmens intragrups, que se centren en processos que tenen lloc en el si dels grups, l'estudi dels fenòmens intergrupals té com a objecte la **comprensió de les relacions que s'observen entre diferents grups**. Hi ha com a mínim tres maneres d'analitzar les relacions intergrupals, amb les seves característiques distintives i uns objectius específics.

Una primera orientació centra les anàlisis en les **relacions entre grups com a tals**, sense menció expressa dels individus que els formen. Aquesta perspectiva és típica dels estudis que des de la sociologia i la ciència política es duen a terme per a analitzar els conflictes internacionals, per exemple. Els països tenen «interessos» i «motivacions» que poden coincidir o no amb els «interessos» o les «motivacions» dels ciutadans. El que interessa aquí són les característiques dels grups, no les dels membres.

Una segona orientació, l'orientació psicològica tradicional, entén les relacions intergrupals com una **extensió de les relacions interpersonals**, en les quals les característiques de les persones són la clau explicativa. Des d'aquesta perspectiva, les relacions intergrupals es redueixen a relacions entre persones que són membres de diferents grups, per la qual cosa els processos intraindividuals són el centre d'atenció. Aquesta perspectiva mostra un especial interès en l'estudi de l'agressió, l'atracció o l'hostilitat. El que interessa llavors són les característiques dels membres, no les dels grups.

Finalment, hi ha una tercera orientació que mira de combinar ambdues perspectives. Des d'aquesta orientació, que podríem anomenar interaccionista, el que interessa explorar és la **intersecció entre les característiques dels membres i les dels grups** i com les actituds, les creences i les conductes dels membres estan condicionades per la presència dels grups a què pertanyen. Aquesta perspectiva manté que quan dues persones interactuen com a membres de diferents grups amb què s'identifiquen (són grups de referència també), la relació es transforma d'allò interpersonal cap a allò intergrupal.

Els estudis sobre relacions intergrupals s'han preocupat per analitzar predominantment l'espectre conflicte-cooperació entre grups. Com veurem més endavant, tots dos temes d'estudi estan íntimament relacionats, ja que la coope-

ració entre grups s'ha analitzat preferentment com una manera de reduir el conflicte entre ells. Tres elements prenen especial rellevància en l'estudi de les relacions intergrupals: el **prejudici**, la **discriminació** i els **estereotips**.

2.1. Prejudici i conflicte intergrupals

Històricament, hi ha un punt d'inflexió en l'estudi del conflicte entre grups: la Segona Guerra Mundial. De fet, l'estudi del prejudici comença la segona meitat del segle XX. Va ser Gordon Allport (1954) qui primer va oferir una definició de prejudici amb un gran acord entre els investigadors. Per a Allport, un prejudici consisteix en «una antipatia basada en una generalització defectuosa i inflexible. Aquest pot ser sentit o expressat i dirigit cap a un grup o un individu del grup».

Aquesta definició conté dues característiques importants que han condicionat l'estudi del prejudici fins als nostres dies: l'existència tant d'emocions negatives (antipatia) com de creences irracionals (generalització defectuosa i inflexible).

Thomas Pettigrew, un dels psicòlegs socials més rellevants en l'estudi del prejudici, i antic alumne d'Allport, assenyala que ambdues condicions restringeixen innecessàriament el concepte de prejudici i resten vàlides a la definició.

a) Emocions negatives. Pettigrew (2008) assumeix que el prejudici pot albergar emocions negatives cap a un altre grup, però desaconsella identificar les emocions negatives amb el prejudici, perquè, de fet, algunes formes de prejudici inclouen emocions positives cap a l'altre grup o exclusivament absència d'emocions positives. Si considerem el sexisme com una forma de prejudici, encara que és un tipus especial de prejudici en el qual els membres d'un grup desitgen el contacte íntim amb els membres de l'altre grup (almenys en relacions heterosexuales), observarem que els homes mantenen nombroses emocions positives cap a les dones. Des del punt de vista de la definició d'Allport, el sexisme no seria un prejudici.

b) Creences irracionals. Una creença irracional és un tipus de creença sense base racional. Pettigrew (2008) analitza aquest extrem citant l'exemple de les dones pilot d'aviació. Tradicionalment s'ha exclòs aquest col·lectiu en l'àmbit de l'aviació comercial i militar, si bé això ha canviat en els últims anys. Si la discriminació rutinàriament impedeix que totes les dones siguin entrenades com a pilots de línies aèries, llavors la concepció prejudiciosa que les dones no poden fer volar avions és, en determinat sentit, certa. És a dir, té certa base en l'experiència i no constitueix una creença irracional en si mateixa. És una creença realment esbiaixada que deriva probablement d'una situació prèvia de discriminació, però no pot titllar-se d'irracional. Anàlogament, la restricció del dret al vot per sota dels divuit anys constitueix un prejudici sobre les capacitats cognitives o la maduresa de tots els menors de divuit anys? Algunes persones poc prejudicioses de la nostra societat potser argumentin que no és en absolut un prejudici i que les dades mostren que en la majoria de les societats avan-

Referències bibliogràfiques

- G. Allport (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- T. F. Pettigrew (2008). «Inter-group prejudice: Its causes and cures». *Actualides en Psicologia* (vol. 22, núm. 109, pàg. 115-124).

çades aquesta és precisament l'edat que marca el dret al vot i que deu ser per alguna cosa. Aquest mateix tipus de persones, en societats futures que permetin el vot a partir dels setze anys, potser argumentaran d'una altra manera. La qüestió és que la seva argumentació actual no podem considerar-la irracional.

Una altra manera d'aproximar-se a la definició de prejudici és la que ofereixen Dovidio i Gaertner (1999): «una actitud negativa injusta cap a un grup social o un membre d'aquest grup». Des d'aquest punt de vista, el prejudici és una actitud i, com tota actitud, inclou elements cognitius (creences), afectius (acceptació/rebuig) i conatius (dirigeixen la conducta). En aquesta definició ja han desaparegut les creences irracionals i s'han substituït per creences (actituds) negatives i injustes. No obstant això, continua havent-hi afecte (actituds) negatiu.

En lloc de continuar argumentant sobre la limitació que comporta exigir una afectivitat negativa per a identificar el prejudici, presentarem una anàlisi del prejudici en les societats modernes, que avui dia s'assumeix com la representació més adequada del prejudici. En aquest punt, tornarem sobre el paper que tenen les emocions negatives en la naturalesa del prejudici.

2.1.1. Velles i noves formes de prejudici

A partir de les últimes dècades del segle xx, els investigadors van començar a distingir dos tipus de prejudici que Pettigrew i Maertens (1995) van resumir com a prejudici manifest i prejudici subtil.

El **prejudici manifest** té clars elements afectius negatius i es dirigeix directament a l'objecte del prejudici. Els components essencials del prejudici manifest són els següents: a) la **percepció d'amenaça i de rebuig**, i b) l'**oposició al contacte íntim**. Per exemple, el racisme manifest, quan s'assumeix la superioritat genètica dels blancs (o aris) sobre la població negra (o jueva), desactiva la percepció d'injustícia i permet negar l'existència de discriminació. Anàlogament, el component antiintimitat restringeix els contactes sexuals o el matrimoni entre persones de diferents ètnies (blancs amb negres o aris amb jueus).

El **prejudici subtil** és menys explícit i pren l'aparença de creences que no són prejudicades, quan sí que ho són. Aquest tipus de prejudici descansa en tres supòsits.

En primer lloc, està arrelat en la defensa dels **valors tradicionals**. Els grups objecte de prejudici són percebuts com allunyats dels valors tradicionals, que els impedeixen tenir èxit en la societat.

En segon lloc, **exagera les diferències culturals**. En comptes d'invocar una superioritat genètica, identifica algunes diferències culturals que ja hi ha i les exagera mitjançant estereotips grollers.

Referència bibliogràfica

J. F. Dovidio i S. L. Gaertner (1999). «Reducing prejudice: Combating intergroup biases». *Current Directions in Psychological Science* (vol. 8, núm. 4, pàg. 101-105).

Referència bibliogràfica

T. F. Pettigrew i R. W. Meertens (1995). «Subtle and blatant prejudice in Western Europe». *European journal of social psychology* (vol. 25, núm. 1, pàg. 57-75).

Valors tradicionals

Per exemple, el fet que es mantingui que les minories necessiten esforçar-se més i ensenyar als fills els valors tradicionals –de la majoria– seria un indicador, encara que en aparença innocu, de prejudicis subtils.

Diferències culturals

Per exemple, algú pot reconèixer que l'ètnia gitana té una aptitud especial per al cant i el ball que els altres no tenen. Per això, continuaria aquesta persona, és natural que els gitans ocupin llocs de preeminència en l'art, però no en la política o en la ciència.

El tercer component consisteix a **negar l'expressió d'emocions positives** cap a l'objecte del prejudici, però sense alimentar les emocions negatives. Aquest és un component essencial del prejudici subtil que canvia la concepció tradicional de prejudici, com ja hem presentat. No es tracta d'exigir l'expressió d'emocions negatives per a identificar la presència de prejudici. La mera negació d'emocions positives seria suficient.

Tot i el risc de simplificar en excés aquest punt, les formes tradicionals de prejudici (el prejudici manifest) s'han transformat en les nostres societats cap a formes més subtils. Això ha estat així perquè les persones d'aquestes societats –caracteritzades per una major necessitat de percebre tots els ciutadans iguals en drets i responsabilitats– tendeixen a rebutjar ser vistes com a individus prejudiciosos pels altres.

«[...] En les societats modernes, determinats tipus de comportaments i d'opinions [...] que indiquen formes flagrants de prejudici i discriminació en termes de raça, sexe, edat o condició sexual, es consideren cada vegada més políticament incorrectes [...]. Les societats semblen censurar els prejudicis flagrants i és menys probable que es manifestin en públic. Per tant, el mesurament del prejudici manifest o tradicional no capta les realitats socials perquè les persones proporcionen respostes políticament correctes i, com a resultat, s'observen nivells decreixents d'aquest tipus de prejudici, mentre que el nivell d'un prejudici més subtil o modern podria romandre relativament elevat entre els ciutadans.» (Herrero, Rodríguez i Musitu, 2004)

2.1.2. El cas especial del sexisme

Un cas especial de prejudici és l'anomenat sexisme, que és el prejudici per raons de sexe. En parlar del prejudici en general, hem afirmat que es caracteritza en la versió tradicional o manifesta per antipatia cap a l'altre grup i evitació del contacte íntim. Com assenyalen Glick i Fiske (1995), les imatges culturals de la dona des de l'antiguitat fins als temps moderns no són uniformement negatives: les dones han estat vilipendiades, però també venerades. A més, si alguna cosa caracteritza les relacions entre homes i dones heterosexuales és precisament la necessitat de contacte íntim, que va des de l'obertura en termes de sinceritat i l'expressió d'emocions positives fins al contacte sexual íntim. Això reflecteix una ambivalència en les relacions entre homes i dones que el sexisme hauria de recollir.

D'altra banda, si parem atenció a la versió més subtil del sexisme, aquest hauria de caracteritzar-se per la negació d'emocions positives, cosa que tampoc no passa de manera generalitzada en les relacions entre homes i dones. Això vol dir que el sexisme no és un prejudici ni manifest ni subtil?

Per a mantenir el sexisme com a prejudici i, alhora, capturar-ne l'evident complexitat, Glick i Fiske van proposar la **teoria del sexisme ambivalent**. Aquesta teoria mira de combinar els aspectes del prejudici tradicional (manifest) i

Negació d'emocions positives

Els homes sexistes poden, per exemple, argumentar que no tenen res en contra de les dones, però que en general estan més a gust entre homes. Les persones racistes poden admetre que, en general, els cauen millor els blancs que els negres, etc.

Referència bibliogràfica

J. Herrero, J. Meneses, L. Valent i F. Rodríguez (2004). «Participación social en contextos virtuales». *Psicothema* (vol. 16, núm. 3, pàg. 456-460).

Referència bibliogràfica

P. Glick i S. T. Fiske (1996). «The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 70, pàg. 491-512).

modern (subtil) incorporant algunes modificacions en aquest últim per a fer-lo consistent amb el tipus de relació que hi ha entre els homes i les dones en la nostra societat.

«Considerem el sexisme com un constructe multidimensional que inclou dos conjunts d'actituds sexistes: el sexisme hostil i el sexisme benvolent. El sexisme hostil necessita poca explicació; ens referim a aquells aspectes del sexisme que s'ajusten a la definició clàssica de prejudici d'Allport (1954). Definim el sexisme benvolent com un conjunt d'actituds que són sexistes en tant que situen les dones [...] en rols restringits, però que són subjectivament positives en el to [...] i també tendeixen a provocar comportaments típicament classificats com a prosocials (per exemple, ajuda) o de cerca d'intimitat (per exemple, obertura cap a l'altre).» (Glick i Fiske, 1995, pàg. 491)

D'una banda, per tant, la persona sexista tendeix a mantenir una concepció despectiva de la dona («les dones s'enfaden amb facilitat»). D'altra banda, i simultàniament, li assigna característiques positives («més enllà del que hagin aconseguit en la vida, els homes estan incomplets sense una dona al costat»). Aquest últim és l'aspecte *benvolent* del sexisme.

Però, per què el sexisme benvolent és un prejudici? La clau per a Glick i Fiske consisteix a analitzar les conseqüències que tenen en la vida de les dones aquests tipus de concepcions benvolents que mantenen els homes. La seva resposta és contundent: discriminen. En termes més tècnics, confinen la dona en un conjunt de rols socials restringits.

En aquest sentit, les concepcions de la dona que en lloen la capacitat per a transmetre emocions positives, la natural bondat o la tendència a preocupar-se (i a ocupar-se) d'aquells que són més vulnerables permet justificar la discriminació i confinar-les a rols socials molt restrictius: la cura dels fills, la cura de la llar, la cura de les persones grans, etc. I no cal justificar aquestes conductes discriminatòries en funció d'alguns dèficits, que podrien haver-se exagerat tal com suggeria Pettigrew i Maertens, com ara la incapacitat de la dona per a dur a terme altres tipus de tasques. Més aviat se'n ressalten les qualitats positives per a argumentar a continuació que, ja que tenen aquestes virtuts que els homes, en general, no tenen, són elles i no els homes els qui han de fer aquestes tasques, i no d'altres.

Com veiem, el sexisme benvolent és una forma de prejudici extraordinàriament subtil, difícil de detectar i, molt probablement, també molt difícil de canviar.

2.1.3. El prejudici i altres termes relacionats

Per a acabar aquest apartat, presentem una breu anàlisi d'alguns termes molt relacionats amb el prejudici que de vegades s'utilitzen com a sinònims, la qual cosa és un error. Són els estereotips i la discriminació.

Genèricament, un prejudici és una actitud, mentre que la discriminació és una conducta. D'altra banda, l'estereotip no és ni una actitud ni una conducta. Més aviat és el resultat de com manegem la informació del món social que ens envolta.

1) Estereotips

La tendència actual entre els investigadors en estereotips és admetre que aquests són conseqüència de la manera com les persones processen el món social, amb un especial accent en la percepció de grups.

Definició d'estereotip

És una creença sobre les característiques, atributs i conductes dels membres d'un determinat grup social.

Mitjançant el procés de formació d'estereotips, les persones assignen característiques a altres persones pel simple fet de pertànyer o de participar en determinats grups. En principi, els estereotips no són ni positius ni negatius, si bé hi ha una tendència molt marcada a valorar les característiques dels membres del grup (endogrup) com a positives i les de grups diferents (exogrup) com a negatives. L'any 1954, Allport ja havia afirmat que «les qualitats personals admirades en Abraham Lincoln són deplorades en els jueus» per a il·lustrar precisament aquest fet.

La formació d'estereotips permet als grups diferenciar-se els uns dels altres, per això la seva gran rellevància. Des d'aquest punt de vista, el desconeixement real dels grups pot comportar la formació d'estereotips. És així com els grups troben justificacions per a distingir el «nosaltres» de l'«ells». Si combinem aquestes dues característiques dels estereotips –s'assignen a tots els membres del grup pel simple fet de ser-ho i no tenen per què basar-se en característiques reals de les persones– sembla raonable pensar que els estereotips poden fomentar els prejudicis. És més probable llavors que les persones mostrin prejudicis cap a membres de grups que pràcticament desconeixen. De fet, com veurem més endavant, revertir aquesta circumstància –fomentant el contacte intergrupals– és una de les alternatives més fructíferes per a reduir el prejudici.

2) Discriminació

Mentre que els estereotips són creences i els prejudicis són actituds, la discriminació es refereix a l'existència de conductes o d'accions.

Definició de discriminació

Es pot definir com la restricció de les oportunitats i de les opcions de vida d'una minoria en comparació de les del grup dominant.

En el pla individual s'ha mostrat consistentment que les persones més prejudicioses són també les més discriminadores. Un científic sexista s'envoltarà probablement d'un major nombre de col·laboradors masculins. I si es veu obligat a contractar dones, per exemple, a causa de la millor qualificació, el tracte amb elles també serà discriminatori. Aquesta vinculació entre prejudici i discriminació ha estat probablement la responsable que es tendeixin a equiparar tots dos termes, si bé és un error.

L'error radica fonamentalment a ignorar altres fonts de discriminació que van més enllà de l'individu. Són les fonts socials o institucionals. Com assenyala Pettigrew (2008), una font important de discriminació intergrupals és de caràcter estructural. En la nostra societat és habitual que les institucions incorporin mecanismes de funcionament que sistemàticament discriminin uns grups enfront d'altres, fins i tot en el cas extrem que els qui participen o fins i tot dirigeixen les institucions siguin persones relativament lliures de prejudicis. Això és possible perquè la discriminació pot arribar a ser molt subtil i passar inadvertida. Pettigrew proporciona alguns exemples molt il·lustratius.

«Durant anys, als Estats Units, per a ser cirurgià/ana es requeria que tots els residents treballassin a temps complet. Aquest requisit aparentment innoeu va mantenir efectivament totes les dones casades fora de la cirurgia. La residència arribava just en el moment crític de la maternitat per a les dones. Necessitaven una residència a temps parcial. De manera similar, en un cas judicial que involucra els bombers de Sant Francisco, Califòrnia, a molts nord-americans d'origen asiàtic i dones en general se'ls va negar efectivament l'ocupació pel requisit que havien de demostrar la força i la corpulència necessàries per a moure mànegues grans i pesants. Durant anys, aquest requisit semblava raonable. Però va resultar que les mànegues de bombers modernes són molt més petites i lleugeres; per la qual cosa el Tribunal Federal va dictaminar que el Departament de Bombers havia d'utilitzar les mànegues més noves i començar a contractar els grups exclosos anteriorment.» (Pettigrew, 2008, pàg. 117)

Com veiem en aquests dos exemples, si s'analitzen atentament les normes que regulen les institucions, es descobreix que la discriminació està de fet institucionalitzada, independentment del nivell de prejudici dels qui les dirigeixen. Per contra, quan la institució no tolera la discriminació, fins i tot els fanàtics extrems eviten discriminar per por de perdre la feina si posessin en pràctica les seves creences. El prejudici, per tant, no és sinònim de discriminació.

«En altres paraules, moltes persones que tenen prejudicis es conformen simplement amb normes prejudicioses, és a l'aire que respiren. Si es canvien les normes socials, les persones conformistes sovint canvien les actituds intergrupals amb sorprenent facilitat.» (Pettigrew, 2008, pàg. 118)

Referència bibliogràfica

Pettigrew (2008)

2.2. Causes del prejudici i del conflicte intergrupals

A continuació presentem un resum de les principals causes del prejudici i del conflicte intergrupals. Distingirem causes emocionals, socials i cognitives, per aquest ordre, ja que reflecteix com ha evolucionat la teoria en aquest camp des de la segona meitat del segle XX fins als nostres dies.

2.2.1. Causes emocionals

Les primeres teories científiques sobre els orígens del prejudici es van centrar a explicar el prejudici com una conseqüència dels dèficits emocionals patits per la persona. Tot seguit veurem dues orientacions que són significatives en aquest enfocament: la **teoria del boc expiatori** i la **personalitat autoritària**.

Ambdues orientacions parteixen de la mateixa idea: el prejudici existeix perquè té un paper emocional fonamental en la persona prejudiciosa. Des d'una perspectiva psicodinàmica, aquestes teories expliquen el prejudici al·ludint al concepte freudià de *projecció*: *veure en els altres trets o sentiments que no podem admetre que tenim nosaltres*. Per exemple, una persona que no assumeix l'hostilitat cap als altres pot projectar-la cap a un grup minoritari de la societat i pensar, per exemple, que el col·lectiu LGTB+ és molt hostil amb les persones que no comparteixen els seus ideals. Per què aquesta persona no pot admetre la seva hostilitat cap als altres? Cada orientació té la seva explicació.

1) La teoria del boc expiatori

Aquesta teoria manté que la projecció pot evolucionar cap a la **identificació de bocs expiatoris que siguin la causa dels problemes personals**. D'aquesta manera, en lloc d'afrontar els problemes personals i mirar de solucionar-los, es pot traslladar la responsabilitat a altres grups vulnerables, que, d'aquesta manera es converteixen en el veritable origen del problema. Específicament, aquesta teoria vincula el prejudici amb la necessitat de manejar problemes, com ara l'agressivitat, la ira o l'hostilitat. Si la causa de la frustració, la ira i l'hostilitat és quelcom abstracte, com ara una recessió econòmica, o una cosa massa poderosa, com ara les grans corporacions, les persones tendeixen a trobar un objectiu substituït, un cap de turc, que sigui feble i incapaç de defensar-se per a esplaiar la seva frustració, ira i hostilitat.

Identificació de bocs expiatoris

Aquest seria el cas, per exemple, dels prejudicis cap als immigrants en èpoques de recessió econòmica: no hi ha feina perquè ells ens la prenen.

Un problema d'aquesta teoria és que no és capaç d'explicar la continuïtat dels prejudicis quan desapareixen les causes que els van generar. Per exemple, quan les societats travessen períodes de bonança econòmica.

2) La personalitat autoritària

Per a aquesta orientació, els dèficits emocionals sorgeixen específicament durant els primers anys de l'infant **a causa de les pautes de cria dels pares**. La personalitat autoritària es desenvolupa entre les infants criats en situacions

familiars on la disciplina és dura, la comunicació amb els pares és molt limitada i quan els pares són emocionalment freds, severos i distants. Atès que un infant no pot expressar l'enuig i l'hostilitat cap als seus pares, l'infant aprèn a desplaçar aquestes emocions i a projectar-les cap a grups externs, en particular cap a minories vulnerables.

L'autoritarisme es caracteritza per la submissió cega a l'autoritat, el pensament rígid, el convencionalisme, el conservadorisme i l'agressió cap als qui no s'ajusten a les normes pròpies.

Altres desenvolupaments més recents basats en l'autoritarisme

Hi ha dos desenvolupaments més recents del concepte d'autoritarisme que miren d'incorporar aspectes socials en l'origen d'aquest tipus de característica de personalitat: l'autoritarisme de dretes i la dominància social.

L'**autoritarisme de dretes** té l'origen en la necessitat de les persones que l'ordre i la cohesió social es mantinguin perquè, d'altra manera, perceben grans dosis d'amenaça i de perill. És per això que concedeixen una gran importància a la protecció que deriva del seu grup i a la guia que les figures d'autoritat exerceixen amb aquesta finalitat.

La **dominància social** es refereix al grau en què la persona percep que el seu grup (endogrup) es considera superior i, per tant, ha de dominar altres grups (exogrup). L'endogrup es considera que està a la part alta de l'escala social i els grups subordinats han de quedar-se on són.

La principal diferència entre tots dos conceptes radica en l'origen. L'autoritarisme de dretes neix de la noció que la societat està bé com està i que qualsevol intent per a canviar-la constitueix una amenaça de què cal protegir-se. La dominància social, d'altra banda, neix de la convicció que per a sobreviure en la jungla competitiva de la societat cal sotmetre els grups que poguessin competir amb el grup propi.

2.2.2. Causes socials

Des d'aquest enfocament, els prejudicis grupals tenen origen en les relacions, reals o percebudes, que hi ha entre els grups. Sota determinades condicions, les relacions entre els grups poden comportar una sensació d'amenaça que genera prejudicis cap als membres d'altres grups. En aquest apartat veurem tres aproximacions teòriques: la **teoria realista del conflicte**, la **teoria de l'amenaça simbòlica** i la **teoria integrada de l'amenaça**.

1) Teoria realista del conflicte

Aquesta teoria parteix d'una idea molt senzilla: **el prejudici és una conseqüència de la lluita dels grups pels recursos disponibles**, que són limitats (Sherif i Sherif, 1969). Quan dos grups competeixen per recursos escassos, l'èxit potencial d'un grup amenaça el benestar de l'altre, la qual cosa provoca l'aparició de prejudicis entre els membres dels diferents grups. Els recursos poden ser tangibles (diners o béns, per exemple), però també d'un altre tipus, com ara el poder o el control.

El conflicte intergrupals genera en els membres de cada grup una major cohesió i solidaritat, la qual cosa té l'efecte d'augmentar les diferències percebudes entre els grups i, amb això, augmenta l'hostilitat entre tots dos. Una idea clau en aquesta teoria és que el conflicte entre els grups deriva en prejudici mentre els objectius dels grups siguin incompatibles (l'èxit d'un grup implica el fracàs d'altres grups). Quan els objectius són complementaris (l'èxit d'un grup depèn de l'èxit d'altres grups), les relacions entre els grups poden arribar a ser positives i, per tant, no generar prejudicis.

2) Teoria de l'amenaça simbòlica

La teoria realista del conflicte no pot explicar la generació de prejudici en absència de competició pels recursos entre els grups quan aquesta circumstància es dona habitualment. Per exemple, és poc probable que les persones desenvolupin prejudicis cap als gitanos perquè aquests competeixin pels mateixos recursos. De fet, el col·lectiu dels gitanos en la nostra societat ocupa un nínxol social molt privat, caracteritzat precisament per la relativa absència de recursos materials, poder o control. Com explicar aleshores l'existència de prejudicis cap als gitanos?

Des del punt de vista de la teoria de l'amenaça simbòlica, el conflicte no prové exclusivament de la lluita per recursos limitats, sinó també de la **lluita sobre la preeminència de valors i de creences**. Quan un grup percep que un altre amenaça les seves creences i valors, genera prejudicis cap a aquest. En el cas dels prejudicis cap als immigrants, aquesta teoria prediu que fins i tot persones que no competeixin directament amb els immigrants poden desenvolupar prejudicis si consideren reprovables algunes de les seves creences o valors.

3) Teoria integrada de l'amenaça

Les dues teories prèvies no semblen excloents: de vegades el conflicte realista explica el prejudici i d'altres és l'amenaça simbòlica la que l'explica. Per exemple, grups amb similars valors i creences poden desenvolupar prejudicis en condició de competició pels recursos. Alternativament, grups que no competeixen pels recursos, però que mantenen valors i creences oposades, també poden desenvolupar prejudicis.

Referència bibliogràfica

Sherif i Sherif (1969)

La teoria integrada de l'amenaça manté que ambdues teories se situen en un continu: de vegades prevaldrà més el conflicte realista i d'altres el conflicte simbòlic. Per a aquesta teoria, la clau és la **situació percebuda d'amenaça** que pot derivar de quatre situacions: **amença realista**, **amença simbòlica**, **ansietat intergrupal** i **estereotips negatius**.

Les amenaces realistes i simbòliques ja s'han presentat. Ara ens centrem en els dos aspectes nous de la teoria.

- **Ansietat intergrupal.** L'ansietat intergrupal implica sentiments d'incomoditat i de confusió en presència de membres d'altres grups. Els membres d'un grup se senten incòmodes i confusos perquè desconeixen com reaccionaran els membres d'altres grups en determinades situacions, i això es percep com una amenaça. Per exemple, una persona molt sexista pot sentir-se molt incòmoda en presència de dones marcadament antisexistes. En aquest cas, és possible que no pugui anticipar quin tipus de reacció tindran aquestes, per exemple, davant de les seves idees sobre l'avortament, fins i tot en el cas hipotètic que pretengui suavitzar-les per a no semblar molt sexista.
- **Estereotips negatius.** El fet de mantenir estereotips negatius molt marcats cap a un grup pot portar la persona a mantenir també expectatives negatives sobre les conductes dels seus membres. En aquest cas, la persona sentirà cert grau d'amenaça. En el cas de la persona sexista, pot mantenir estereotips negatius sobre les dones antisexistes, però aquests estereotips negatius (per exemple, que són molt radicals o molt poc flexibles en els plantejaments) poden anar acompanyats també d'expectatives negatives sobre la manera de procedir d'aquestes dones. Per exemple, que són molt hostils i agressives, la qual cosa el portarà a percebre una amenaça en la seva presència.

2.2.3. Causes cognitives

Per a aquest enfocament no cal l'existència prèvia d'amenaça (real o simbòlica) entre grups perquè hi hagi conflicte intergrupal. L'hostilitat intergrupal es desenvolupa principalment per la manera com les persones organitzen el seu món social. I això té relació amb el nostre funcionament cognitiu. A diferència de les teories que situen l'origen del prejudici en un mal funcionament de la persona (dèficits emocionals, per exemple), les teories cognitives emfatitzen que **el prejudici deriva de la manera habitual d'entendre el món social**.

Va ser Gordon Allport (1954) qui primer va assenyalar aquesta característica del prejudici, indicant a més que les persones tendeixen a categoritzar el seu món social per a ordenar-lo.

Referència bibliogràfica

G. Allport (1954). *The Nature of Prejudice*.

«[...] la ment humana ha de pensar amb l'ajuda de les categories [...] i una vegada formades, les categories són la base del prejudici normal [...]. No podem evitar aquest procés. La vida ordenada depèn d'això.» (Allport, 1954, pàg. 20)

Aquestes idees d'Allport van establir les bases de la investigació actual sobre les causes cognitives del prejudici. Tot seguit repassarem la perspectiva de la identitat social per ser la que ha dominat la investigació en els últims anys.

Perspectiva de la identitat social

Henry Tajfel i els seus col·laboradors de l'escola de Bristol van comprovar en una sèrie d'experiments, coneguts com el **paradigma del grup mínim**, que la mera categorització de les persones en grups era capaç d'explicar el conflicte intergrup. Van denominar-ho grup mínim perquè els experiments eliminaven els elements que poguessin explicar el conflicte: per exemple, els interessos de les persones o les seves actituds prèvies cap als altres. Pel simple fet de percebre's com a part d'un grup, els membres desenvolupaven una predilecció per aquest i fins i tot desenvolupaven conductes discriminatòries cap als membres de l'altre grup, sense que existissin necessàriament actituds prejudicioses cap a ells.

Per a explicar aquests resultats, els investigadors van proposar la **teoria de la identitat social**: quan les persones es categoritzen com a membres d'un grup, obtenen identitat social. Aquesta part important de la seva identitat, la part social, els fa comparar-se amb altres grups i mirar de diferenciar-se'n, millorant les percepcions dels membres del seu grup i esbiaixant negativament les d'altres grups.

Però aquesta motivació per a identificar-se amb el grup depèn, a més, de l'estructura social percebuda per la persona. Tres característiques principals de l'estructura social es combinen amb la identitat social per a determinar la direcció del comportament: la legitimitat percebuda de l'estructura, l'estabilitat de l'estructura i la permeabilitat dels límits del grup.

Per exemple, si un grup de deu estudiants amb qualificacions d'un a deu s'agrupen com a bons alumnes (de cinc a deu) i mals alumnes (d'un a quatre), la identificació dels bons alumnes amb el seu grup («jo també soc un bon alumne») dependrà de si assumeixen que la classe es divideixi en bons i mals estudiants (legitimitat), si aquests estudiants sempre aproven (estabilitat) i de la dificultat perquè s'incorporin nous estudiants a aquest grup (permeabilitat). Com més gran és la legitimitat i l'estabilitat i menor la permeabilitat, major influència tindrà la pertinença al grup per a la identitat de cada alumne.

Però per què les persones afavoreixen el seu grup en relació amb els grups externs? Tajfel i Turner van argumentar que el principi motivador que rau en la competició entre grups és el desig d'un autoconcepte positiu: això ho aconseguen pensant que els seus grups són bons grups.

Amb la mort de Tajfel, Turner va continuar les investigacions i va reavaluar la teoria de la identitat social proposant la **teoria de la categorització del jo**. Si bé aquesta teoria assumeix els principis bàsics de la seva predecessora, posa més atenció als processos de categorització. Quan una persona es categoritza com a membre d'un grup, es *despersonalitza*, en el sentit que la seva identitat deriva ara de les característiques prototípiques dels membres del grup en lloc de fer-ho de les característiques individuals.

«Així, per exemple, quan les feministes que creuen que els homes són més agressius que les dones es classifiquen com a feministes, tendeixen a exagerar l'agressivitat dels homes, a veure tots els homes com més agressius que les dones, a veure poca diferència en l'agressivitat dels homes i poca diferència en la no agressivitat de les dones.» (Hogg, Terry i White, 1995, pàg. 261)

Referència bibliogràfica

Hogg, Terry i White (1995)

Per a aquesta perspectiva, per tant, les persones creixen enmig d'un món social complex, divideixen el seu entorn social en categories discretes i se situen en un d'aquests grups. Distingir el món social en «nosaltres» i «ells» comporta conseqüències importants en la manera com els individus tracten els qui pertanyen al seu grup o categoria, i els qui no.

2.3. La millora de les relacions intergrupals: la hipòtesi del contacte

Com hem assenyalat, els estudis sobre relacions intergrupals acostumen a situar-se en el continu conflicte-cooperació. Ja hem presentat algunes de les principals explicacions del conflicte intergrupal. Ara ens centrarem a analitzar breument si és possible reduir el conflicte intergrupal i, en aquest cas, com s'hauria de fer.

Segons les principals teories del conflicte intergrupal que hem presentat, sembla evident que podrien existir diverses vies per a reduir-lo. Per exemple, si el problema resideix en el desconeixement real dels membres de l'altre grup i fins i tot en la distància emocional entre ells, sembla raonable pensar que si es millora el coneixement i l'estima d'altres grups, podrien millorar-se les relacions intergrupals. Els programes d'educació multicultural a l'escola o les campanyes dels mitjans de comunicació permetrien, en principi, aconseguir aquests objectius.

Si, alternativament, l'arrel del conflicte resideix fonamentalment en aspectes vinculats amb el funcionament cognitiu i la tendència de les persones és treballar amb categories estanques, podria ser interessant ajudar les persones a re-categoritzar de manera positiva els membres de l'altre grup. Això podria aconseguir-se, per exemple, ajudant-los a evitar utilitzar prototips grupals o, fins i tot, animant-los a incloure diferents grups en categories comunes més àmplies. Totes aquestes iniciatives tenen efectes acumulatius i, d'aquesta manera, també poden ajudar a eliminar la percepció d'amenaça dels altres grups, la qual cosa redueix addicionalment el conflicte intergrupal.

Malgrat el relatiu èxit d'algunes d'aquestes intervencions, els experts en reducció del conflicte intergrupals sovint destaquen una iniciativa amb un clar potencial: el contacte intergrupals. La idea subjacent no és simplement que posant en contacte els grups, aquests reduiran els seus conflictes i prejudicis. Més aviat, del que es tracta és d'identificar sota quines circumstàncies el contacte permet reduir el prejudici i el conflicte intergrupals. En això va consistir precisament el treball pioner de Gordon Allport en la seva **hipòtesi del contacte**.

2.3.1. La hipòtesi del contacte

Les primeres investigacions de la dècada de 1930-40 als Estats Units havien suggerit que el simple contacte intergrupals podia ser perjudicial. Per exemple, els estudiants blancs universitaris del nord que cursaven els estudis al sud (amb major població afroamericana) tendien a incrementar les actituds negatives cap als negres. Aquests primers estudis van trobar aviat una desconfirmació científica quan s'establien condicions favorables i positives en la situació de contacte. En aquest cas, el contacte reduïa el prejudici i el conflicte intergrupals.

Basant-se en aquests estudis previs, Allport (1954), en el seu llibre *La naturalesa del prejudici*, va formular la seva hipòtesi del contacte:

Hipòtesi del contacte d'Allport

El prejudici (tret que estigui profundament arrelat en l'estructura de caràcter de l'individu) pot reduir-se pel contacte d'igual estatus entre els grups minoritaris i majoritaris en la cerca d'objectius comuns. L'efecte augmenta molt si el contacte és sancionat per suports institucionals (és a dir, per llei, costum o ambient local), i si és d'un tipus que duu a la percepció d'interessos comuns i d'humanitat comuna entre els membres dels dos grups (Allport, 1954, pàg. 281).

Referència bibliogràfica

G. Allport (1954). *The Nature of Prejudice*.

Per a Allport, els efectes positius del contacte entre grups només es produeixen en situacions marcades per quatre condicions clau: a) igual estatus dels grups en la situació de contacte; b) objectius comuns; c) cooperació intergrupals, i d) el suport de les autoritats, lleis o costums.

1) **Igual estatus.** Allport assenyala que, en la situació de contacte, els grups han de posseir un estatus similar perquè es fomenti la reducció del prejudici i el conflicte intergrupals. Tanmateix, l'estructura social reflecteix sovint múltiples desigualtats entre els grups que poden acabar per afectar la situació de contacte. No només cal que en la situació de contacte els grups tinguin un estatus idèntic, sinó que cal treballar prèviament les expectatives dels grups perquè la situació d'igualtat es produeixi realment.

2) **Objectius comuns.** El contacte, per a ser efectiu, ha d'estar orientat cap a la realització de tasques que impliquin la consecució d'objectius comuns per a tots dos grups. Els equips esportius són un excel·lent exemple. En el seu esforç per guanyar, els equips interracials es necessiten mútuament per a assolir l'objectiu. L'assoliment d'objectius, com ara guanyar una lliga o un campionat, promou aquest procés.

3) **Cooperació intergrupal.** Afegit a la consecució d'objectius comuns, ha d'existir un èmfasi en la cooperació intergrupal. Cal promoure una interdependència entre els participants que eviti la competició. Per a assolir els objectius, els participants han de percebre que només cooperant entre tots ho poden aconseguir.

4) **Suport de les autoritats, lleis o costums.** El contacte intergrupal no es dona en un buit social; més aviat està condicionat per les normes, lleis, costums i fins i tot per les polítiques institucionals en què es duu a terme. Si aquestes condicions socials són proclius al conflicte intergrupal, el contacte tindrà un efecte menor. Per exemple, el contacte intergrupal en l'àmbit escolar ha de produir-se en un clima escolar de cooperació i de tolerància.

L'experiment de la Cova dels Lladres de Sherif

Fase 1 (formació de grups)

Els subjectes de l'experiment van ser vint-i-dos infants d'onze anys, de categoria socioeconòmica de classe mitjana, que no havien experimentat cap grau inusual de frustració a les seves llars, que no tenien problemes escolars o socials i que tenien un nivell educatiu similar. Aquests infants foren portats a un campament d'estiu al Robbers Cave State Park, a Oklahoma. Abans de l'inici de l'experiment, els infants es van dividir aleatòriament en dos grups d'onze.

Els dos grups van ser transportats per separat i allotjats en cabanes dins del mateix parc. En última instància, els grups no eren conscients de l'existència de l'altre grup durant la primera fase de l'experiment.

Durant la primera setmana de l'experiment, els grups van passar temps unint-se entre ells mentre caminaven pel parc o nedaven. A cada grup es va encarregar que encunyés un nom de grup a les banderes i a les samarretes. Un nom de grup és un bon pas per a permetre que els membres de cada grup s'identifiquin amb el respectiu grup. Atorga als membres pertinença i esperit d'unió. Un dels grups va triar Àligues com a nom de grup, mentre que l'altre va triar Serps de cascavell.

Fase 2 (fase de fricció)

Durant aquesta fase, als dos grups se'ls va permetre conèixer l'existència de l'altre grup. L'objectiu principal d'aquesta fase era la producció de conflicte entre els dos grups, que s'aconseguia mitjançant una sèrie d'activitats competitives en forma de torneig d'esdeveniments que donaven puntuacions acumulatives amb una recompensa per als membres del grup guanyador.

Les Serps van guanyar el trofeu general i van plantar la bandera al camp de joc com a recordatori del seu èxit. Més tard, també es va observar el cant de cançons ofensives cap a l'altre grup.

A més, després d'aquests incidents, els grups es van negar a menjar junts. Els experimentadors van tenir tant d'èxit en la producció de fricció, que van arribar a la conclusió que ja no era segur fer activitats que generessin fricció, i la segona fase es va interrompre sobtadament, passant a la fase tres.

Fase 3 (fase d'integració)

Aquesta etapa constitueix l'aspecte més crucial i significatiu de l'estudi. En aquesta fase, els experimentadors van intentar deliberadament aconseguir la cooperació entre els dos grups després d'una etapa de fricció o de conflicte. La fase tenia com a objectiu estudiar el procés de reducció de tensions grupals.

La primera activitat per a aquesta fase va ser un problema en què ambdós grups havien de cooperar per a resoldre'l perquè els recursos i els esforços d'un sol grup eren inadequats per a aconseguir la solució del problema. Tots dos grups van ser traslladats a una nova ubicació i se'ls va dir que tenien escassetat d'aigua potable. Els dos grups van haver de reparar el dany causat pels vàndals en el subministrament d'aigua potable. Durant la reparació reeixida dels seus problemes d'aigua, es va observar una cooperació entre els membres dels dos grups. Aquesta activitat fou duta a terme pels experimentadors per a crear un estat d'interdependència real i tangible entre els membres dels dos grups.

En la segona activitat els grups necessitaven interactuar, i van haver de pagar i decidir una pel·lícula que els agradaria veure. Els grups van acordar amb èxit una pel·lícula que tots havien de veure i, durant el sopar, després d'aquesta activitat, tots es van barrejar per a menjar.

2.3.2. La generalització del contacte

En els actuals debats entre els teòrics del contacte es discuteix obertament sobre la potencial capacitat del contacte entre grups per a generalitzar-se a altres situacions diferents de la inicial, al grup com a conjunt i no només a alguns membres, i a altres grups diferents dels implicats en el contacte inicial.

1) **Generalització a altres situacions.** Algunes investigacions havien suggerit que, si bé el contacte entre grups podia reduir el prejudici i el conflicte intergrupals, potser no seria generalitzable a altres situacions. Per exemple, en un estudi amb minaires a Virgínia (Estats Units) es va veure que el comportament dels minaires blancs enfront dels col·legues negres era amistós i lliure de conflicte sota la superfície, però el comportament prejudiciós era la norma a la superfície. Malgrat aquestes limitacions puntuals, sembla que el contacte entre grups redueix el prejudici i el conflicte entre tots més enllà de la situació específica de contacte. És a dir, que es generalitza a altres situacions.

2) **Generalització al grup com a tal.** El contacte, freqüentment, implica representants dels grups, per la qual cosa és interessant comprovar si la reducció del prejudici s'estén més enllà dels membres implicats directament en el contacte. Els resultats semblen suggerir que el contacte en maximitza els efectes positius quan: a) durant el contacte hi ha la percepció que les persones pertanyen a diferents grups, i b) els participants són representants típics d'aquests grups. Per exemple, la reducció del prejudici en un contacte de l'home sexista amb una dona feminista es maximitzarà: a) si hi ha la percepció que la dona pertany al grup de les feministes, i b) si és la «típica» feminista (d'acord amb la percepció de l'home sexista).

3) **Generalització a altres grups no implicats en el contacte.** L'any 1954, Allport ja havia suggerit que

«un dels fets dels quals estem més segurs és que les persones que rebutgen un grup extern tendiran a rebutjar-ne d'altres. Si una persona és antijueva, és probable que sigui anticatòlica, antinegra, anti qualsevol grup extern» (Allport, 1954, pàg. 66).

Si el prejudici és generalitzable a diferents grups, és viable, per tant, que la seva reducció per mitjà del contacte pugui generalitzar-se a altres grups diferents dels que participen en la situació de contacte. A aquest efecte se'l denomina efecte de transferència secundària, i va ser proposat per Pettigrew l'any 2009.

Efecte de transferència secundària de Pettigrew

És un fenomen pel qual les experiències positives de contacte intergrupals poden influir en les actituds no només cap als grups externs (primaris) contactats, sinó també cap a altres grups externs (secundaris) que no participaven inicialment en la trobada intergrupals.

Sense cap mena de dubte, aquest tipus de generalització revesteix un interès especial, ja que permet esperar un efecte en cadena dels contactes intergrupals en la reducció del conflicte en la societat. Hi ha estudis, en aquest sentit, que han mostrat com el contacte entre soldats blancs i negres de l'exèrcit dels Estats Units destinats a l'Alemanya de la postguerra no només va reduir els prejudicis dels negres cap als soldats blancs, sinó també cap als alemanys blancs, encara que no hi hagués hagut contacte previ amb ells. Utilitzant les dades d'una enquesta europea, Pettigrew (1997) va mostrar que els enquestats que tenien contactes amb un grup extern (per exemple, tenien un amic d'un grup extern) també acceptaven més molts altres grups externs, fins i tot grups que no estaven presents al seu país. Sens dubte, aquest **efecte de transferència secundària** obre nombroses possibilitats per a la reducció del conflicte intergrupals, especialment en contextos socials plurinacionals.

Referència bibliogràfica

G. Allport (1954). *The Nature of Prejudice*.

Referència bibliogràfica

Pettigrew (1997)

Resum

En començar aquest mòdul ens plantejàvem un objectiu molt concret: preteníem aprofundir en l'estudi dels fenòmens intragrups i intergrups per a ampliar la nostra comprensió de la conducta dels membres del grup. Per a això, al llarg del mòdul hem desgranat alguns dels processos fonamentals d'aquesta temàtica. Hem començat per una introducció a l'estudi del lideratge que, com hem vist, incorpora una pluralitat d'aproximacions i de teories. Pel marcat caràcter introductori d'aquest mòdul, hem utilitzat una teoria integradora molt recent, la teoria del lideratge de rang complet, que permet integrar les investigacions sobre les teories més comunament utilitzades: les teories del lideratge transaccional i les teories del lideratge transformacional. També hem explorat les conseqüències d'un tercer tipus de lideratge, el lideratge *laissez-faire*, molt passiu i, a més, poc eficaç. Hem après que els millors líders són els que inspiren i motiven. Aquests líders no desitgen perpetuar-se en el lideratge, més aviat desitgen transformar els membres en futurs líders. Són estimats i respectats, i mobilitzen el grup cap a la consecució dels objectius, i fins i tot els animen a superar-los i a formular-se nous reptes.

També hem après sobre el poder de la majoria i la seva capacitat per a influir en les creences i les conductes de les persones. Extrapolat a l'estudi dels grups, hi ha mecanismes d'influència social, com ara la normalització i el conformisme, que els porten a buscar consensos i a optar per visions conjuntes compartides per tots els membres (normalització). Quan hi ha dissensions en el si del grup, s'activen mecanismes grups per a recuperar el consens (conformisme) que poden fer que alguns membres assumeixin posicions grups amb les quals dissenteixen a causa de la pressió grups. En casos extrems, fins i tot les figures d'autoritat dels grups poden exercir tanta influència que aconseguen que els membres duguin a terme conductes que són manifestament contràries als seus valors i principis ètics (obediència a l'autoritat).

L'última part de l'estudi dels fenòmens intragrups l'hem dedicada a aprendre com els grups prenen decisions i com el treball en grup afecta el rendiment dels individus. I ens hem trobat investigacions que ens alerten d'algunes qüestions, en principi, paradoxals: a) quan les persones treballen en grup, poden rendir pitjor, i b) quan es prenen decisions en grup, correm el risc d'arribar a conclusions extremes o totalment irracionals. Conèixer les circumstàncies sota les quals es produeixen fenòmens com el de la facilitació i la ganduleria social ens pot ajudar a evitar que els grups disminueixin el rendiment individual. D'altra banda, si estem alerta sobre la potencial aparició de processos com el de la polarització i el pensament grups, podrem prevenir en part que les decisions en grup esdevinguin decisions desastroses.

En la segona part del mòdul, ens hem centrat en els fenòmens intergrupals, amb un especial èmfasi en el prejudici i el conflicte intergrupals. Hem après què és i què no és el prejudici, i l'hem distingit de conceptes que, de vegades, s'utilitzen com a sinònims quan no ho són: els estereotips i la discriminació. També hem presentat una forma molt subtil de prejudici que probablement és present en les societats modernes. Aquest tipus de prejudici, també anomenat benivolent quan es parla de sexisme, no pren la forma d'un prejudici flagrant i evident. No diu que els altres són inferiors o pitjors en cap sentit. Fins i tot parla bé de l'altre, aparentment. És, per tant, molt difícil de detectar i, probablement, de canviar.

No només hem explorat la naturalesa del prejudici i del conflicte intergrupals, sinó que hem presentat algunes explicacions teòriques, potser les més rellevants, sobre el seu origen. Des dels dèficits emocionals fins a les causes cognitives, passant per les causes socials, hem explorat com els científics han proposat diferents explicacions d'aquest fenomen. En funció d'aquestes explicacions, finalment, també hem analitzat les possibles vies per a eradicar-lo. Encara que s'han reconegut nombroses vies per a reduir el prejudici i el conflicte intergrupals, ens hem centrat específicament en un dels mecanismes més poderosos per a dur-ho a terme: el contacte intergrupals. Quan dur-ho a terme, sota quines condicions i quin tipus d'efectes es poden esperar són alguns dels aspectes que ens ha interessat estudiar en aquest text introductori.

Esperem que amb la lectura d'aquest mòdul l'estudiant hagi obtingut una visió integradora de la pluralitat de mecanismes intragrups i intergrupals que poden estar exercint una influència notable en el comportament de les persones com a membres dels grups als quals pertanyen.

Bibliografia

Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Arvate, P. R.; Galilea, G. W.; Todescat, I. (2018). «The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females». *The Leadership Quarterly* (núm. 29, pàg. 533-548). <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>>.

Asch, S. (1951). «Effects of group pressure on the modification and distortion of judgements». A: H. Guetzkow (ed.). *Groups, leadership and men*. Pittsburgh: Carnegie.

Avolio, B. J.; Kahai, S.; Dodge, G. E. (2000). «E-leadership: Implications for theory, research, and practice». *The Leadership Quarterly* (núm. 11, pàg. 615-668). <[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)>

Avolio, B. J.; Sosik, J. J.; Kahai, S. S.; Baker, B. (2014). «E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission». *The Leadership Quarterly* (núm. 25, pàg. 105-131).

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nova York: Free Press.

Bass, B. M.; Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2a. ed.). Mahwah, Nova Jersey: Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova York: Harper & Row.

Cottrell, N. B. (1972). «Social facilitation». A: C. McClintock (ed.). *Experimental Social Psychology*. Londres: Holt, Rinehart & Winston.

Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W. L.; Meuser, J. D.; Liden, R. C.; Hu, J. (2014). «Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives». *The Leadership Quarterly* (núm. 25, pàg. 36-62). <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>>.

Doise, W.; Moscovici, S. (1985). «Les décisions en groupe». A: S. Moscovici (ed.). *Psychologie sociale*. París: Presses Universitaires de France.

Dovidio, J. F.; Gaertner, S. L. (1999). «Reducing prejudice: Combating intergroup biases». *Current Directions in Psychological Science* (vol. 8, núm. 4, pàg. 101-105).

Gardner, W. L.; Lowe, K. B.; Moss, T. W.; Mahoney, K. T.; Coglisier, C. C. (2010). «Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009». *The Leadership Quarterly* (núm. 21, pàg. 922-958).

Glick, P.; Fiske, S. T. (1996). «The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 70, pàg. 491-512). <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>>.

Herrero, J.; Meneses, J.; Valent, L.; Rodríguez, F. (2004). «Participación social en contextos virtuales». *Psicothema* (vol. 16, núm. 3, pàg. 456-460).

Hogg, M. A.; Terry, D. J.; White, K. M. (1995). «A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory». *Social psychology quarterly* (pàg. 255-269).

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.

Jensen, U. T.; Andersen, L. B.; Bro, L. L.; Eriksen, M.; Holten, A. L.; Jacobsen, C. B.; Ladenburg, J.; Nielsen, P. A.; Salomonsen, H. H.; Westergård-Nielsen, N.; Würtz, A. (2019). «Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership». *Administration & Society* (núm. 51, pàg. 3-33). <<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>>.

Li, W.; Liu, K.; Tang, Y.; Belitski, M. (2017). «E-leadership for SMEs in the digital age». A: H. Ellermann; P. Kreutter; W. Messne (ed.). *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*. Londres: Palgrave MacMillan.

Liu, C.; Ready, D.; Roman, A.; Van Wart, M.; Wang, X. H.; McCarthy, A.; Kim, S. (2018). «E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption». *Leadership & Organization Development Journal* (núm. 7, pàg. 826-843). <<https://doi.org/10.1108/lodj-10-2017-0297>>.

- Milgram, S. (1965). «Some conditions of obedience and disobedience to authority». *Human Relations* (núm. 18, pàg. 57-76).
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Nova York: Harper & Row.
- Montmollin, G. (1977). *L'influence sociale: Phénomènes, facteurs et theories*. París: PUF.
- Oh, S. P.; Chua, Y. P. (2018). «An explorative review of e-leadership studies». *International Online Journal of Educational Leadership* (núm. 2, pàg. 4-20).
- Pettigrew, T. F. (1997). «Generalized intergroup contact effects on prejudice». *Personality and Social Psychology Bulletin* (núm. 23, pàg. 173-185).
- Pettigrew, T. F. (2008). «Intergroup prejudice: Its causes and cures». *Actualidades en Psicología* (vol. 22, núm. 109, pàg. 115-124).
- Pettigrew, T. F. (2009). «Secondary transfer effect of contact: Do intergroup contact effects spread to non-contacted outgroups?». *Social Psychology* (núm. 40, pàg. 55-65).
- Pettigrew, T. F.; Meertens, R. W. (1995). «Subtle and blatant prejudice in Western Europe». *European journal of social psychology* (vol. 25, núm. 1, pàg. 57-75).
- Ringelmann, M. (1913). «Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme». *Annales de l'Institut National Agronomique* (núm. 12, pàg. 1-40).
- Sanders, G. S.; Baron, R. S.; Moore, D. L. (1978). «Distraction and social comparison as mediators of social facilitation effects». *Journal of Experimental Social Psychology* (núm. 14, pàg. 291-303). <[http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031\(78\)90017-3](http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031(78)90017-3)>.
- Sherif, M. (1935). «A study of some factors in perception». *Archives of Psychology* (núm. 27, pàg. 187-196).
- Sherif, M.; Sherif, C. (1969). «Ingroup and intergroup relations: Experimental analysis». *Social psychology* (pàg. 221-266).
- Sosik, J. J.; Jung, D. I. (2010). *Full-Range Leadership Development*. Nova York: Psychology Press.
- Stoner, J. A. (1968). «Risky and cautious shifts in group decisions: The influence of widely held values». *Journal of Experimental Social Psychology* (vol. 4, núm. 4, pàg. 442-459).
- Triplett, N. (1898). «The dynamogenic factors in pacemaking and competition». *American Journal of Psychology* (núm. 9, pàg. 507-533).
- Zajonc, R. B. (1965). «Social facilitation». *Science* (núm. 149, pàg. 269-274).