

S T S

ICUREZZA TERRORISMO SOCIETÀ

Security Terrorism Society

INTERNATIONAL JOURNAL - Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies



SICUREZZA, TERRORISMO E SOCIETÀ

INTERNATIONAL JOURNAL
Italian Team for Security,
Terroristic Issues & Managing Emergencies

1

ISSUE 1/2015

Milano 2015

EDUCATT - UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

SICUREZZA, TERRORISMO E SOCIETÀ
INTERNATIONAL JOURNAL – Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies

ISSUE I – 1/2015

Direttore Responsabile:

Matteo Vergani (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano e Global Terrorism Research Centre – Melbourne)

Co-Direttore e Direttore Scientifico:

Marco Lombardi (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)

Comitato Scientifico:

Maria Alvanou (Lecturer at National Security School – Atene)
Cristian Barna (“Mihai Viteazul” National Intelligence Academy – Bucharest, Romania)
Claudio Bertolotti (senior strategic Analyst at CeMiSS, Military Centre for Strategic Studies – Roma)
Valerio de Divitiis (Expert on Security, Dedicated to Human Security – DEDIHS)
Chiara Fonio (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)
Sajjan Gohel (London School of Economics – London)
Rovshan Ibrahimov (Azerbaijan Diplomatic Academy University – Baku, Azerbaijan)
Daniel Köhler (German Institute on Radicalization and De-radicalization Studies – Berlin)
Miroslav Mareš (Masaryk University – Brno, Czech Republic)
Vittorio Emanuele Parsi (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)
Anita Perešin (University of Zagreb – Croatia)
Giovanni Pisapia (Senior Security Manager, BEGOC – Baku – Azerbaijan)
Iztok Prezelj (University of Ljubljana)
Eman Ragab (Al-Ahram Center for Political and Strategic Studies (ACPSS) – Cairo)
Riccardo Redaelli (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)
Mark Sedgwick (University of Aarhus – Denmark)
Arturo Varvelli (Istituto per gli Studi di Politica Internazionale – ISPI – Milano)
Kamil Yilmaz (Independent Researcher – Turkish National Police)
Munir Zamir (Fida Management&C7 – London)
Sabina Zgaga (University of Maribor – Slovenia)
Ivo Veenkamp (Hedayah – Abu Dhabi)

Comitato Editoriale:

Gabriele Barni (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)
Alessandro Burato (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)
Alessia Ceresa (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)
Barbara Lucini (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)
Davide Scotti (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)

© 2015

EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica

Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215

e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)

web: www.educatt.it/libri

Associato all'AIE – Associazione Italiana Editori

ISBN: 978-88-6780-824-3

copertina: progetto grafico Studio Editoriale EDUCatt

Dispositivo di Protezione Relazionale collettivo: l'altruismo a-sociale

DAVIDE SCOTTI¹

...chi nuota da solo affoga di più
R. Gaetano

La folla che si accalca all'ingresso o all'uscita di un luogo o che si muove in modo incomprensibile lungo le strade di una città è l'immagine più comune con cui rappresentarsi una massa di persone. A quanti hanno avuto l'occasione di guardare una folla non saranno certamente sfuggiti i colori delle bandiere di un gruppo oppure il vociare di giovani poco distanti ma solo alcuni osservatori hanno assecondato la maniacale cura del particolare, cioè l'osservazione della donna con la bandiera o del giovane urlante. Nella massa ogni personaggio rischia sempre di diventare una macchia informe. Solo spingendo la curiosità oltre le prime impressioni, è possibile cogliere nella moltitudine le diverse emozioni che la animano, gli atteggiamenti dell'uno o dell'altro personaggio che spalla a spalla procedono verso punti diversi o uguali. Già ne "I Promessi sposi", Manzoni (1840) scrisse:

«Né tumulti popolari c'è sempre un certo numero d'uomini che, o per un riscaldamento di passione, o per persuasione fanatica, o per un disegno scellerato, o per un maledetto gusto del soquadro, fanno di tutto per ispinger le cose al peggio; [...] Ma per contrappeso, c'è sempre anche un certo numero d'altri uomini che, con pari ardore e con insistenza pari, s'adoperano per produr l'effetto contrario: taluni mossi da amicizia o da parzialità per le persone minacciate; altri senz'altro impulso che d'un pio e spontaneo orrore del sangue e de' fatti atroci [...] Chi forma poi la massa, e quasi il materiale del tumulto, è un miscuglio accidentale d'uomini, che, più o meno, per gradazioni indefinite, tengono dell'uno o dell'altro estremo» (Manzoni, 1840: 277)

I movimenti di una folla rappresentano un vero e proprio quadro dell'ambiente vissuto dai presenti sulla scena. Attraverso i percorsi scelti dalle persone, si può comprendere la rappresentazione del luogo in quel momento: quali aree

¹Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano

Largo Gemelli 1, 20123, Milano, (IT)

ITSTIME –Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies- Department of Sociology

E-mail address: info@psicologiascottiti.it

sono avvertite come ostacoli, quali come insicure e quali come aree tranquille. L'osservazione attenta suggerisce anche quale atmosfera psicologica, sociale e relazionale si sta vivendo in quella parte del gruppo: quali informazioni e quali emozioni circolano e gli eventuali legami affettivi tra le persone. L'immagine di una folla potrebbe rappresentare il quadro ambientale ed emotivo di quel gruppo in quel momento e tanto più in profondità l'osservatore spinge la propria curiosità e tanto più godrà della straordinaria creatività che l'essere umano esprime nel rispondere all'incertezza dell'ambiente.

1. Folla in grandi eventi

I grandi eventi sembrano associarsi a moltitudini di persone che probabilmente ne certificano la grandezza. Un'iniziativa pubblica o privata è tanto più riuscita quanto maggiore sarà il numero di persone coinvolte come spettatori ed organizzatori. Gli eventi divengono grandi grazie al pubblico che ne sancisce il successo o, come nel caso di Duisburg (Germania), anche la tragedia. Lasciando alla bibliografia² i numerosi eventi sportivi, musicali, politici o culturali che hanno provocato morti e/o feriti, l'invito è di ripercorrere il possibile vissuto di un partecipante per comprenderne le scelte di fronte ad un progressivo aumento dell'incertezza, cioè all'arrivo dell'emergenza.

A differenza di quanto accade prima di un volo aereo dove l'equipaggio presenta i sistemi di sicurezza e il loro utilizzo, gli spettatori di una grande manifestazione di festa non sono invitati a guardare le uscite d'emergenza oppure ad individuare chi è deputato alla gestione della sicurezza. La presentazione dei possibili rischi non è certo un tema facilmente divulgabile al pubblico da parte degli organizzatori che nel timore di un minor afflusso, e quindi di uno scarso successo dell'evento, preferiscono intervenire quanto più possibile sulla pianificazione e prevenzione architettonica e ambientale. Pianificare e prevenire hanno rappresentato i pilastri nell'organizzazione e nella gestione delle emergenze ma nonostante gli sforzi tecnologici e strutturali continua la conta di morti e feriti durante i grandi eventi. Appare evidente che adeguare o aumentare i dispositivi di sicurezza, ad esempio le uscite d'emergenza, non garantisce il loro utilizzo da parte dei presenti. La sicurezza non può esaurirsi nel solo adempimento tecnico ma deve comprendere il coinvolgimento di coloro che potrebbero trovarsi a scegliere o meno di utilizzare quei sistemi di emergenza di cui diventa fondamentale interpretare i possibili risvolti psicologici. Sul piano strutturale, Helbing *et al.* (2000) suggeriscono un'interessante modifica alle vie di esodo che prevede

² Ad esempio su <http://angel.elte.hu/panic>

una serie di aree, o “budelli”, di decompressione. Dal punto di vista psicologico, la variante permetterebbe ai presenti di riappropriarsi di “ritmo” e “orientamento” della camminata. L'impossibilità di decidere autonomamente lo spostamento nell'ambiente potrebbe rappresentare l'incipit della condizione di incertezza sintetizzabile in “Come mai non posso decidere quanto veloce andare e dove andare?”. Nella sua ricerca, White (1988) descrisse così lo straordinario coordinamento dei pedoni neworkesi per mantenere l'andamento su un marciapiede affollato:

«Il buon pedone di solito cammina leggermente spostato di lato, per poter vedere sopra la spalla della persona davanti a lui. Da questa posizione ha più scelta [di orientamento] e la persona che ha davanti in un certo senso lo protegge da qualsiasi interferenza [del movimento]» (White, 1988, in Surowiecki, 2004 p. 99)

L'orientamento nello spazio rappresenterebbe quello che Dollard (1939) definì una *risposta-meta* la cui interferenza nella realizzazione creerebbe frustrazione e di conseguenza, secondo l'autore, anche aggressività. Sicuramente, l'impedimento del proprio moto nello spazio attiva uno stato di tensione di cui molti hanno un facile ricordo quando si trovano in coda al volante della propria auto. Come in macchina, il guidatore o il partecipante all'evento si guarda intorno alla ricerca di un'area capace di restituire la “governabilità” della situazione ma mentre le sanzioni per l'intralcio alla circolazione dissuadono il primo, nessun divieto impedisce al secondo di agire comportamenti di prevaricazione o di isolamento. Con una simulazione virtuale, la ricerca di Helbing *et al.* (2000) prosegue mettendo in luce come al desiderio di muoversi più rapidamente corrisponda un progressivo rallentamento dell'efficienza dell'evacuazione così come spesso cambiare corsia di marcia non aiuta l'inquieto guidatore. Anche i movimenti disorganizzati di pochi possono rappresentare un elemento di incertezza quando impediscono agli altri di coordinarsi obbligandoli ad indugiare. L'attesa di scegliere il comportamento appropriato aumenterebbe ancor di più la voglia di accelerare l'andatura. In una folla, un ubriaco ben rappresenta quest'imprevedibilità che spesso spinge quanti sono accanto ad allontanarsi ad una distanza capace di compensare l'incertezza del suo movimento. Il coordinamento tra i membri di una folla è possibile nella misura in cui ciascuno riesce a prevedere il comportamento altrui interpretando i reciproci segnali non-verbali (ad esempio di velocità, ritmo o direzione) per decidere quale azione adottare. In un noto esperimento Milgram *et al.* (1969) dimostrarono il concetto di “prova sociale” mettendo semplicemente dei collaboratori su una strada a guardare in alto notando come all'aumentare del loro numero aumentasse anche quello di quanti si fermarono a guardare verso l'alto. Secondo gli autori, i passanti:

«Lo fanno perché presumono, giustamente, che tutta quella gente non guarderebbe in alto se non ci fosse qualcosa da vedere. È per questo che più un gruppo è numeroso e più diventa influente» (Surowiecki, 2004, p. 65)

Successivamente, Knowles (1973) evidenziò come l'adesione al comportamento di altri individui non sia scontata ma vari a seconda dell'attività. Nella sua ricerca, le persone erano suddivise in coppie o piccoli gruppi impegnati in una conversazione che ebbe l'effetto di respingere i passanti. Guardare una finestra può essere considerata un'attività a cui ciascuno può prendere parte, cioè includente, mentre inserirsi nei discorsi altrui è certamente un'azione più difficile da realizzare. L'avanzare dell'incertezza spingerebbe a scegliere "la cosa giusta da fare" più tra le attività includenti che tra quelle escludenti. Tra le opzioni più ragionevoli e adottabili, il seguire ciò che fa la maggior parte delle persone sembra una delle migliori.

Il comportamento di herding, cioè del seguire, è particolarmente forte in situazioni di grande pericolo quando uniformarsi agli altri riduce il fallimento di una scelta individuale. L'imitazione è così diffusa persino nella quotidianità da costituire una vera e propria disposizione genetica (Herbert, 1990) per la vita umana ed animale. Almeno inizialmente, copiare gli altri ha il beneficio di indurre una rapida scelta del comportamento, anche solo nell'orientamento al movimento (direzione e velocità del moto). L'incipit imitativo risolve l'incertezza su cosa sia meglio fare ma quale sia colui o colei da imitare non è così scontato nella prospettiva di un astante al grande evento. A posteriori o in un punto di osservazione diverso dal centro di una folla, l'orientamento dominante è facilmente discriminabile ma ad altezza uomo, più o meno alto, quale decisione prenda la maggioranza dei presenti appare una valutazione ben più complessa. Un lavoro di Mawson (2005) mette in evidenza come la risposta tipica a varie minacce e disastri non sia fuggire ma cercare la prossimità delle persone. In quest'ottica, la condizione di grande incertezza che anticipa un'emergenza potrebbe spingere il singolo membro di una folla ad interpretare le scelte di coloro che gli sono accanto come fossero quelle della maggioranza e scegliere di imitarne l'azione.

La scelta finale del singolo rimane ancora una previsione incerta in cui intervengono fattori soggettivi come l'esperienza pregressa o i legami affettivi con membri della folla ed altri elementi oggettivi come l'architettura dello spazio. Quest'ultimo aspetto sembra essere stato determinante nella tragedia del 24 luglio 2011 a Duisburg³ (Germania). La sciagura tedesca offre l'esempio di una pianificazione votata al controllo del flusso degli spettatori attraverso la sola canalizzazione architettonica. Il percorso forzato non permise ai partecipanti alcun orientamento verso vie alternative. Nei presenti,

³ Si ringrazia il contributo della collega Barbara Lucini sull'episodio di Duisburg.

la scelta di un unico accesso all'area annullò il beneficio sia della personale "conoscenza implicita" (Hayek, 1945) della città sia qualsiasi informazione soggettiva (Arrow, 1994) utile nella ricerca di soluzioni diverse dal seguire la folla. A Duisburg l'unica opzione per assistere al concerto sembrò essere quella di imitare chi stava davanti e così fu fino alle più estreme conseguenze. Sull'importanza di una conoscenza precedente dei luoghi concordano anche Aguirre *et al.* (2011) quando descrivono ed analizzano il comportamento collettivo conseguente all'incendio del locale notturno della stazione di Rhode Island dove morirono un centinaio di persone. Alcuni dati della ricerca sembrerebbero predire i potenziali morti che un'emergenza può provocare in un'area affollata. Tra questi indicatori ci sono, appunto, la conoscenza pregressa dell'area, la distanza iniziale dall'evento, la lunghezza del percorso di evacuazione e, soprattutto, il numero di relazioni amicali e familiari tra i presenti. Quest'ultimo indice mostra quanto nella folla i rapporti affettivi rappresentino un importante elemento di scelta del comportamento da adottare, anche a scapito della propria vita. La cronaca del tragico evento del 29 maggio 1985 allo stadio Heysel racconta che:

«La prima carica provoca un grande movimento di folla, quasi tutti i tifosi italiani fuggono. Pur senza consultarsi, Otello, Roberto, Gianni e Andrea [imparentati tra loro] preferiscono restare dove sono. Si trovano davanti gli hooligan che urlano loro di andarsene, di lasciare la tribuna. Otello [padre di Roberto e nonno di Gianni e Andrea] indietreggia di qualche metro e si aggrappa ad un corrimano. I tre giovani lo circondano per proteggerlo» (Leclaire, 2005, p. 49)

Questa natura fondamentale gregaria degli esseri umani suggerisce una divagazione verso le ricerche svolte sul movimento di stormi o branchi di animali per immaginare degli orientamenti possibili nella presa di decisione. Nel branco, le variazioni della prossimità e del movimento si diffondono dall'uno all'altro a partire dal membro più vicino (Aube, Shield, 2004). In caso di un cambiamento dell'ambiente come l'arrivo di un predatore, un esemplare modifica il suo percorso innescando un adeguamento di quanti gli sono accanto. Attraverso una simulazione virtuale, Couzin *et al.* (2002) mostrarono come ogni essere vivente sia attento a mantenere una distanza con l'altro coerente con la necessità di non scontrarsi e con il bisogno di non rimanere isolato. Passando alla folla, anche per il singolo essere umano potrebbe esistere un'analoga attenzione al vicino la cui "giusta" distanza dipende dallo scenario atteso. Appare ragionevole essere estremamente stretti durante un concerto ma non altrettanto in una visita museale. Al variare della prossimità rispetto alle aspettative di spazio disponibile, varierebbe di conseguenza la percezione del rischio. La valutazione del pericolo da parte del singolo dipenderebbe anche dalla comunicazione non-verbale che ciascuno dei presenti, compreso il vicino, offre agli

altri. Semplici movimenti fisici o posture possono avere un effetto profondo sul modo in cui viene percepita la realtà. Un pioniere nello studio dei “microritmi culturali” fu Condon (1982) che descrisse i molteplici micromovimenti che ciascuno agisce ripetutamente nella relazione con gli altri. Attraverso la mimica motoria, l’emozione passa da un essere umano all’altro in modo continuato ed inevitabile con tutto il carico di informazioni, dirette o distorte, che l’hanno generata. L’interpretazione dell’emozione umana veicolata dal volto non ha neppure bisogno della coscienza, o meglio di una consapevole attenzione, per attivare il sistema limbico e in particolare l’amigdala (Morris *et al.*, 1998). Basta incrociare uno sguardo per raccogliermene inconsciamente la paura o la gioia. Nel campo delle neuroscienze, la recente scoperta dei neuroni specchio (Rizzolatti *et al.*, 2006) ha permesso:

«di comprendere il significato delle azioni altrui, di imitarle e di capirne le intenzioni che ne sono alla base. Quando osserviamo altre persone in azione, nel nostro cervello si attiva lo stesso circuito nervoso che ne controlla l’esecuzione, quindi l’osservazione induce una simulazione automatica di quella stessa azione, che ci permette di comprendere in modo implicito ciò che stanno facendo gli altri» (Rizzolatti, Vozza, 2008, p. 101-102)

Questo meccanismo relazionale di rispecchiamento celebrale rinforza nell’uomo quei vincoli sociali indispensabili per vivere a tutte le latitudini del pianeta, dal gelo dei poli al calore dei deserti. Nell’essere contagiosa, l’emozione dimostra quanto sia il frutto della combinazione di vissuti interni e di stimoli esterni a tal punto che un gesto altrui può influire sullo stato d’animo di chi osserva. Le innumerevoli informazioni che la socialità trasporta con sé sono sintetizzabili nelle parole di Varela (2000):

«Tramite il corpo di lui/di lei sono legato all’Altro, anzitutto come organismo simile al mio, ma percepito poi come presenza incarnata, luogo e strumento di un campo esperienziale. Questa doppia dimensione del corpo (organico/vissuto) è parte integrante dell’empatia, la via più facile di accesso alla vita sociale cosciente, al di là della semplice inter-azione, come fondamentale inter-soggettività » (Varela, 2000: 13)

L’esperienza del mondo è un’esperienza di relazione dove l’Altro partecipa a costruire la rappresentazione della realtà, a definire di chi e di cosa aver paura o fiducia. Non è, infatti, necessario sperimentare il morso di un animale per averne timore ma potrebbe essere sufficiente osservare qualcuno che ne ha paura per diffidare (Olsson *et al.*, 2007). Con l’impiego della risonanza magnetica funzionale, De Gelder *et al.* (2004) dimostrarono che l’osservazione della posizione e dell’atteggiamento di un corpo comunica l’emozione quanto l’espressione del viso. Osservando gli altri si fa esperienza stessa del mondo di cui si costruisce una parziale rappresentazione insieme agli stimoli di tutti i

sensi dell'essere umano. Alla vista si aggiungono le informazioni portate dal tatto, olfatto, udito, gusto e intuito che assemblate insieme permettono di dare un significato alle azioni e alle attese proprie e altrui. In un grande evento, gli organi di senso insieme a coloro che sono accanto interpretano quanto accade sulla base di una rappresentazione della realtà tanto più comprensibile quanto condivisa. Coinvolgendo in un esperimento gli unici due pazienti al mondo non in grado di percepire il tatto e i propri movimenti corporei, Bosbach *et al.* (2005) dimostrarono quanto fosse loro impossibile comprendere il significato dei gesti e le aspettative di successo e fallimento in chi vedevano svolgere un compito. Senza la reciprocità tra vissuti interni e mondo esterno non è possibile costruire un'immagine stabile della realtà, indispensabile per sopravvivere alla variabilità dell'ambiente. Anche l'udito e l'olfatto sono estremamente impegnati nelle situazioni d'incertezza. In uno studio condotto su neonati, Sullivan *et al.* (2000) misero in evidenza come sia immediata l'associazione tra un odore e una situazione sgradevole e come la presenza del solo odore attivi la risposta dell'area deputata alla gestione delle emozioni. Poche esposizioni olfattive od uditive associate con esperienze negative sono sufficienti a mettere in allarme l'organismo anche quando si ripresentano a grande distanza di tempo e luogo. Alla ricerca scientifica si affianca la testimonianza di quanti si sono trovati in situazioni di grande pericolo di cui spesso rievocano gli odori e i rumori, ad esempio di benzina o lamiere accartocciate. Nella ricerca di Mc Donald *et al.* (2000), il rumore improvviso orienta involontariamente l'attenzione di una persona prima ancora di elaborarne lo stimolo visivo. Di conseguenza, l'udito sembrerebbe anticipare la vista fornendo informazioni immediate su distanza ed intensità dell'evento nel processo di costruzione della realtà. In una relazione, il sistema uditivo offre importanti dati anche sulla qualità emotiva di chi parla. Attraverso la comunicazione paraverbale mediata dalla voce, ciascuno raccoglie l'informazione emotiva che, come ben enunciato da Watzlawick *et al.* (1967), vince sul contenuto stesso del messaggio. Volume, tono, timbro e ritmo della voce descrivono l'ambiente percepito dall'interlocutore definendone le caratteristiche e i livelli di rischio almeno quanto possono fare i messaggi visivi. La stessa saggezza popolare aveva già anticipato la ricerca scientifica quando suggeriva di "allungare le orecchie" nelle situazioni di rischio.

In un recente lavoro, Dyer *et al.* (2008) mettono in evidenza come il seguire la maggioranza rappresenti la scelta più utilizzata in situazioni con informazioni discordanti su "dove andare" e leadership conflittuali sul "cosa fare". Gli autori modificarono sia il numero di soggetti informati su dove e cosa fare sia la qualità delle informazioni sugli obiettivi da raggiungere riscontrando quanto la scelta del comportamento fosse tanto più rapida quanto maggiore fu il numero di persone informate e viceversa. La condizione più interessante emergeva quando una minoranza possedeva delle informazioni contrastanti rispetto ad

un altro piccolo gruppo. In questo scenario di paritetico conflitto, estremamente probabile nella quotidianità, i partecipanti non informati preferirono seguire l'orientamento più simile alla direzione che avevano già intrapreso piuttosto che cambiarlo. Questo atteggiamento di mantenimento dell'azione intrapresa prima dell'evento critico ricorda la teoria della continuità di Omer e Alon (1994). Secondo gli autori in qualunque fase di un disastro è importante mantenere una continuità amministrativa, funzionale, storica e relazionale a partire dall'individuo fino la famiglia, l'organizzazione e i livelli comunitari. La continuità psicomotoria potrebbe essere un fattore determinante nel prevedere quale direzione prenderanno i soggetti in una folla e di conseguenza essere un elemento di progettazione architettonica importante in scenari come musei o fiere dove il pubblico è invitato a seguire un percorso di visita. Nella quotidianità, ciascuno si trova immerso in un'infinita quantità d'informazioni a cui probabilmente non pone particolare attenzione fino a che qualcosa di inaspettato, l'e-vento, non si manifesta alla sua attenzione nelle forme di un cambiamento di quanto inizialmente atteso. Attraverso la continuità del proprio sperimentare l'ambiente fisico e psicologico, l'essere umano costruisce la rappresentazione del mondo che lo circonda adattandosi ad esso nel miglior modo possibile. La rottura di questa combinazione tra aspettative soggettive e accadimenti oggettivi avvierebbe una serie di aggiustamenti utili a gestire l'incertezza che ne deriva. Almeno inizialmente, la sensazione di assurdo e sconcerto spingerebbe a tralasciare le informazioni incongruenti (Heine *et al.*, 2006) per raggiungere un'interpretazione della realtà affrontabile con il patrimonio comportamentale e relazionale già consolidato. Accade, infatti, che nell'impossibilità di continuare sul percorso prefissato, le persone preferiscano ritornare sui propri passi ed uscire dai più conosciuti ingressi. Per decidere di ripercorrere la via usata per entrare oppure per adottare i comportamenti di una passata esercitazione, il soggetto deve leggere il cambiamento in atto nella situazione e orientare la conseguente ansia verso processi di scelta creativi o imitativi.

2. La leadership altruistica

Alle informazioni che ciascuno raccoglie nell'incontro con l'Altro si aggiungono quelle legate all'osservazione delle interazioni tra i singoli e i gruppi e tra i gruppi stessi. Negli animali queste Inadvertent Social Information (ISI) rappresentano una fonte di informazioni fondamentali per scegliere il partner (Danchin *et al.*, 2004) o riconoscere il capo branco. Allo stesso modo, gli scambi relazionali e comunicativi tra esseri umani potrebbero contribuire alla selezione spontanea del leader in una folla. La ricerca ha evidenziato quanto la struttura sociale che prevede una guida (il leader o un piccolo

gruppo) in grado di orientare gli altri (coloro che seguono) emerge spontaneamente nei gruppi privi inizialmente di leadership (Bass, 1954; Dyer *et al.*, 2008, 2009). Nell'incertezza della situazione, il leader dovrebbe intercettare la necessità di coordinamento e di azione dei presenti ma nella folla non è scontato come avvenga la sua identificazione. In un interessante lavoro, Faria *et al.* (2010) hanno confermato come la rapida identificazione degli individui competenti nella gestione della situazione acceleri la prestazione del gruppo nel raggiungere gli obiettivi. Basterebbe, apparentemente, rendere visibili coloro che possiedono le informazioni per orientare gli altri verso le aree più sicure oppure per diffondere azioni protettive. Purtroppo, la mastership istituzionale garantita dalla divisa non offre la stessa garanzia di essere riconosciuti come iniziatori di comportamenti dalla folla. I ricercatori coinvolsero i visitatori e gli studenti dell'Università di Leeds in tre diverse situazioni di gruppo: l'assenza di un leader esplicitato, un leader non identificato e, infine, un leader ben identificabile. In accordo con le attese, il gruppo raggiunse più rapidamente l'obiettivo, l'eventuale area di raccolta, nel terzo scenario ma anche nelle altre due situazioni accadde qualcosa di interessante. Intanto, la maggiore distanza tra i membri del gruppo sembrò ridurre la loro velocità di movimento verso l'obiettivo in accordo con l'idea che nell'indecisione il vicino rappresenti una primaria fonte di informazione per la scelta del comportamento. Probabilmente tanto più l'uno è accanto all'altro e tanto più rapidamente si diffonde l'orientamento o la prima azione. Anche la lontananza dall'obiettivo facilitò l'identificazione del leader che orientandosi immediatamente e in modo deciso verso il punto stabilito dimostrò il possesso di qualche notizia in più. Una volta trovato il riferimento da cui attingere il comportamento, gli altri si polarizzarono con la leadership sia per l'orientamento e sia per la velocità di movimento migliorando, di conseguenza, la prestazione complessiva. Secondo le osservazioni di Dyer *et al.* (2008), il leader asseconderebbe la tendenza a seguirlo spostandosi continuamente tra la testa e i lati del gruppo, mantenendosi quanto più possibile orientato all'obiettivo con il corpo fino a camminare all'indietro e guardando ripetutamente i membri del proprio gruppo. In mancanza di una identificazione esplicita del leader o di una sua inadeguatezza gestionale, la rapidità di azione potrebbe veicolare la leadership di un soggetto di cui imitare il comportamento nella speranza che sia il frutto di una maggiore competenza.

Il lavoro di Faria *et al.* (2010) ha sintetizzato il modello di Gladwell (2000) e quello di Bikhchandani *et al.* (1998) per l'identificazione del leader. Il primo autore sottolinea il ruolo degli esperti, o reputati tali dagli altri, nell'influenzare le scelte altrui e quindi nel diffondere un'idea o un'azione. Grazie alle loro caratteristiche relazionali, questi pochi individui carismatici possono innescare i cambiamenti sociali e culturali nella collettività. Al contrario,

per gli altri ricercatori l'unica cosa che rende più influente l'uno o l'altro è il fatto di aver agito prima un comportamento che quindi sia stato osservato da chi veniva dopo. Anche secondo Bass (1990), ciascuno potrebbe essere un leader nelle condizioni giuste e l'iniziatore del comportamento dovrebbe dimostrare con la forza della comunicazione non-verbale (posizione davanti al gruppo, tono e ritmo della voce, ecc.) la convinzione del proprio agire per la salvezza del gruppo (Van Vugt, 2006). La leadership è, infatti, correlata con l'intelligenza sociale (Kihlstrom, Cantor, 2000) e in particolare con la capacità di ben comunicare agli altri verbalmente ed empaticamente (Hall *et al.*, 1997). La qualità della comunicazione sembra essere un ottimo predittore dell'emergere di una guida (Sorrentino e Boutillier, 1975). In quest'ultima prospettiva, il potere del contesto di crisi potrebbe agire da imprevedibile innesco motivazionale nella personalità di ognuno rendendolo capace di ben comunicare gesti inattesi per sé e per gli altri. Al di là del modello di riferimento, ogni persona che adotti il comportamento del primo o dell'esperto fa apparire ragionevole l'azione stessa che grazie all'imitazione diviene a sua volta la norma di riferimento del gruppo. La "norma emergente" elaborata da Sherif (1936) si sviluppa proprio in situazioni di incertezza quando le disposizioni e le convenzioni generalmente accettate non appaiono più appropriate. L'interazione di norme istituzionali ed emergenti si unisce ai diversi tipi di relazioni sociali che compongono la folla dando vita a scelte di comportamento considerate sempre le migliori e in linea con la norma del gruppo di riferimento in quel momento. Il leader per investitura o per rapidità di azione avvia quello che gli economisti chiamano "cascata di informazione" in coloro che sono accanto:

«Il problema fondamentale, nelle cascate di informazioni, è che a un certo punto la gente decide che più razionale smettere di fare affidamento sulle proprie conoscenze e comincia a guardare come si comportano gli altri per imitarli. [...] Tutti pensano che gli altri stiano decidendo in base a quello che fanno [ad esempio dove si trova un'uscita di sicurezza], mentre in realtà stanno decidendo in base a quello che credono che le persone venute prima di loro sappiano» (Surowiecki, 2004, p. 71)

Per integrare le informazioni, spesso vaghe, ciascuno guarda a quello che fanno gli altri nella convinzione di imparare qualcosa che risolva l'incertezza. Il comportamento adottato dal vicino diviene la soluzione di coordinamento migliore passando dall'uno all'altro fino ad assumere progressivamente la forza di una "prova sociale", cioè l'idea che l'azione sia giusta perché adottata da molte persone. Già nel 1956, Asch dimostrò la tendenza degli individui a considerare corretta l'opinione della maggioranza anche quando era palesemente errata. Alla domanda di indicare il tratto più corto tra due linee di

evidente lunghezza diversa, molto spesso il singolo scelse quella sbagliata indicata dalla totalità dei partecipanti pur di sentirsi comunque appartenente al gruppo. Nelle situazioni di emergenza, le persone accettano ancor più di assecondare le azioni della maggioranza per non disperdere la coesione del proprio gruppo (Van Vugt, De Cremer 1999).

«In sostanza, il comportamento collettivo, ben lungi dall'essere de-regolato, è retto da una precisa norma condivisa. Non si ha quindi "perdita di identità" o "annullamento della personalità", ma semplicemente un prevalere della parte più socializzata del sé. (Mucchi Faina, 2002: 155)

L'indurre nella persona un prevalere della parte sociale del sé (Tajfel 1981, Turner 1987) non può prescindere da un comune significato attribuito alla situazione e dalla percezione di certo un vantaggio personale. Questi due aspetti soggettivi contribuiscono alla qualità di adesione che una norma sociale, per esempio di aiuto reciproco, può generare in una persona: adesione profonda (identificazione personale con i valori), condivisione (interiorizzazione dei valori), adesione superficiale (compiacenza) oppure assenza di partecipazione (Kelman, 1961). Coloro che non assecondano la norma collaborativa del gruppo pongono una domanda fondamentale: quale vantaggio trasmetterebbe un comportamento d'altruismo tra individui non consanguinei e neppure immersi in reciproche relazioni continuative? Una prima risposta potrebbe essere il desiderio personale di percepirsi e presentarsi in modo positivo agli altri, cioè la tendenza ad un gratificante confronto sociale, ma ciò avviene quando il gruppo attribuisce un positivo consenso al comportamento. Nella folla, l'avvio di azioni di altruismo, almeno inizialmente, potrebbero non godere di facile sostegno. Probabilmente, la regola del "si salvi chi può" appare quella immediatamente reperibile nel pensiero comune dove tutti immaginano di essere coloro che possono salvarsi. Quando questa certezza viene messa in dubbio, una leadership orientata a comportamenti di altruismo può ripristinare scelte gestionali efficaci per il singolo e per la moltitudine. Ne è un esempio l'esperimento in laboratorio di Kelley *et al.* (1965) che immettendo tra i partecipanti un collaboratore disposto ad attendere il proprio turno sulla porta, ridussero il numero di ingorghi durante l'evacuazione. L'atteggiamento di fiducia espresso dal ricercatore attraverso un'attesa "altruistica" andò a beneficio degli altri che aspettarono di uscire con più calma. L'azione altruistica non toglie risorse a chi la compie a vantaggio di chi la riceve ma coagula ed aggrega le risorse dei presenti (West *et al.*, 2007). Anche la sola adesione di nuovi membri nel gruppo rappresenterebbe un incremento delle possibili strategie di salvezza (Kokko *et al.*, 2001) e benessere. Alcuni moderni esempi di vantaggi collettivi sono i siti internet per la condivisione di saperi come Wikipedia o di musica come Napster dove ciascuno

offre il proprio disco rigido a sconosciuti ricavandone un beneficio personale in conseguenza ad uno collettivo.

«L'imitazione è un modo razionale per compensare i nostri limiti cognitivi. Nessuno può sapere tutto. Grazie all'imitazione, quando qualcuno si specializza i benefici di tutto il tempo e di tutte le energie che ha investito possono estendersi a molte altre persone. [...] Naturalmente la disponibilità della gente a imitare non è incondizionata. [...] La gente continua ad imitare solo se a un certo punto ne ricava qualche beneficio» (Surowiecki, 2004, p. 75)

Il beneficio soggettivo appare sempre un criterio importante nell'indurre un comportamento imitativo ma ancor di più nel mantenerlo a discapito di scelte individuali. Anche la ricerca scientifica ha approfittato dei vantaggi personali conseguenti al reciproco aiuto. A partire dalla fine degli anni '60 diversi studi (De Solla Price, Beaver, 1966) evidenziarono come gli scienziati più produttivi siano anche coloro che collaborano più frequentemente con i colleghi. Tra i casi più riusciti di collaborazione scientifica c'è il "progetto di ricerca cooperativa policentrica" messo in campo nel marzo del 2003 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità per fronteggiare la Sars. La felice aggregazione dei dati raccolti da ciascuno degli undici centri di ricerca coinvolti nel mondo permise di individuare il virus della Sars in tempi estremamente brevi rispetto ad un processo separato e autonomo. Recentemente, Gowers e Nielsen (2009) proposero il Polymath Project per arrivare alla soluzione di un problema matematico fin ad allora irrisolto. Sfruttando la rete internet, i matematici aprirono la collaborazione all'esterno, alla risorsa collettiva espressa dall'apporto del singolo, arrivando ad una soluzione dopo appena trentasette giorni aggregando ventisette persone fin ad allora tra loro sconosciute. Anche il software Linux segue il medesimo percorso di sviluppo attraverso la disponibilità gratuita di programmatori sparsi nel mondo che convergono sull'obiettivo comune di perfezionare il sistema operativo per un vantaggio personale espresso nella collettività. Al di là che la collaborazione venga interpretata come un gesto di altruismo sociale, cioè orientato alla comunità, o a-sociale per i suoi benefici individuali, la cooperazione tra esseri umani rappresenta un sicuro vantaggio tanto al singolo quanto al gruppo di appartenenza. Nell'analisi di Johnson (1987) sull'episodio di panico che uccise undici ragazzi durante il concerto degli Who a Cincinnati nel 1979, ciò che emerse dalle interviste furono molteplici forme di solidarietà e di aiuto reciproco. Tale mutuo soccorso si sviluppò in linea con la struttura sociale preesistente: piccoli gruppi come amici e familiari oppure ruoli sociali come l'uomo che aiuta una donna. La proposta di un altruismo a-sociale cerca di sfruttare l'innata tendenza alla socialità della specie umana per aggregarne le risorse al di là di una conoscenza o di una convenzione tra chi presta e chi riceve aiuto.

Tra i motivi che giustificerebbero l'altruismo tra sconosciuti, diverse ricerche puntano l'attenzione sugli effetti che un gesto di collaborazione ha sulla comunità in termini di reputazione. L'aumento della stima personale in conseguenza di una migliore considerazione agli occhi degli altri costituirebbe il guadagno di un gesto prosociale. In particolare, Hardy e Van Vugt (2006) hanno dimostrato come la persona più altruista, cioè più disponibile nei confronti del gruppo, raggiunga una considerazione sociale migliore e nelle successive attività venga preferita come partner e aiutata più spesso dagli altri (Milinski *et al.*, 2002). Quando i gesti di generosità sono pubblici, cioè è ben chiaro chi agisce in favore di un altro e chi egoisticamente, gli episodi di collaborazione divengono più frequenti nel gruppo. Offrire un riconoscimento pubblico o mediatico a chi aiuta in situazioni critiche potrebbe incidere sulla frequenza dei comportamenti d'altruismo, almeno di natura a-sociale. Come sembrano aumentare i casi di suicidio dopo la loro pubblicazione sui mass-media (Phillips, 1979), così la maggiore visibilità di coloro che agiscono altruisticamente potrebbe autorizzare sempre più persone a realizzare quei gesti di assistenza quotidiana spesso lasciati ad un immaginario passante. In aggiunta, una ricerca (Wright *et al.*, 2001) realizzata su spettatori ormai adolescenti di una trasmissione televisiva per bambini degli anni ottanta, Sesame Street, mostrò una corrispondenza tra l'aver guardato il programma all'età di quattro o cinque anni e un miglior rendimento scolastico giustificando la speranza che agire l'altruismo ne faciliti anche la frequenza tra gli osservatori. Certamente, dimostrarsi altruisti accresce la reputazione pubblica con i vantaggi che ne conseguono: ad esempio una migliore condizione sociale o maggiori opportunità di essere leader nel gruppo. In aggiunta, la leadership si correla tanto positivamente con l'intelligenza sociale (Kihlstrom, Cantor, 2000) e la prosocialità verso i membri del gruppo (Batson, 1998) che basta essere nominato leader per agire più rapidamente azioni di soccorso (Baumeister *et al.*, 1989). La responsabilità del ruolo sembra anche proteggere il leader da comportamenti di imitazione acritica mantenendolo centrato sulla ricerca della strategia di volta in volta migliore per gestire la situazione. In mancanza di una vera e propria "vocazione all'aiuto", la ricerca scientifica sembra sostenere la possibilità di indurre comportamenti d'altruismo negli altri agendo sulla leva della reputazione sociale e della responsabilità di leadership una volta avviata l'azione di aiuto. Quando un manager dell'emergenza o un addetto alla sicurezza chiede ad un cittadino di assistere un altro o altri, questo viene nominato leader della coppia o del gruppo. Tanto più questa nomina sarà esplicita agli occhi degli altri e tanto maggiori saranno i benefici per chi si dimostra disponibile così come sarà tanto più difficile rifiutarla. L'incerto contesto e la responsabilità dell'investitura possono così rendere chiunque decisamente più altruista.

L'aspettativa che altri prestino aiuto spingerebbe alla collaborazione ma il rifiuto di pochi ne ridurrebbe la frequenza a meno che non sia possibile punirli (Fehr, Fischbacher, 2003). La reciprocità forte, cioè la possibilità di penalizzare coloro che non ricambiano la generosità, è un tema studiato in campo economico per contrastare l'evasione fiscale e conferma quanto la punizione dei comportamenti disattesi, pagare le tasse, incentivi la frequenza di quelli attesi, cioè contribuire al bene pubblico. La "punizione altruistica" (Fehr, Gächter, 2002) è intesa come il penalizzare coloro che non collaborano per incentivare la stessa collaborazione. Tanto più il gruppo è orientato a cooperare e tanto più un leader può punire la non-collaborazione senza incorrere in un calo della reputazione o in emozioni negative da parte degli altri. In una situazione di emergenza, le persone si aspettano di essere aiutate dagli addetti alla sicurezza o da chiunque sia nei paraggi e perché questo mutuo aiuto accada con maggiore probabilità è necessario realizzare sia i comportamenti di aiuto sia quelli di punizione altruistica. Nell'esempio di un'evacuazione senza particolari criticità, il gestore dello scenario potrebbe dare priorità a coloro che stanno prestando aiuto realizzando quella reciprocità forte in grado di diffondere comportamenti collaborativi. L'agevolare chi s'impegna ad assistere gli altri potrebbe rappresentare un tipo di punizione per quanti non cooperano inducendo una norma collettiva di altruismo sociale o a-sociale. A sua volta, il costituirsi di un'ampia maggioranza collaborativa sarà di ulteriore pressione a conformarsi e quindi a cooperare insieme per uscire dallo scenario di crisi. Nella ricerca di giustificazioni alle azioni altruistiche nei confronti di estranei che non avrebbero motivo di realizzarsi in termini di sopravvivenza evolutiva, Riolo *et al.* (2001) aggiungono un'ulteriore spiegazione. Sebbene si tratti di una simulazione al computer, gli autori misero in luce come sia più probabile che una persona doni qualcosa (tempo, competenze o beni materiali) a coloro che percepisce sufficientemente simili a se stesso in base a caratteristiche soggettive. La situazione critica potrebbe rappresentare proprio uno di questi requisiti per cui il trovarsi in emergenza accomunerebbe gli individui tra loro creando quell'atmosfera di appartenenza collettiva in grado di facilitare la cooperazione tra le vittime della tragedia. Alcuni recenti studi (Drury *et al.*, 2009; Cocking *et al.*, 2007) confermano come l'esposizione ad una minaccia faciliti l'identificazione in gruppo delle persone coinvolte che si dimostrano più disponibili ad aiutare i presenti e meno coinvolti in episodi di schiacciamento. Così una sopravvissuta agli attentati di Londra del 7 luglio 2005 racconta⁴:

«Una delle cose che mi ha colpito di questa esperienza è che un minuto prima si sta in piedi intorno a stranieri e il minuto dopo diventano le persone più vicine e più importanti nella nostra vita. Quella sensazione era abbastanza straordinaria»

⁴<http://www.londonrecovers.com>

L'esperienza di rischio renderebbe gli estranei un gruppo unito nella sorte riducendo i conflitti intra-gruppi a favore della solidarietà tra sconosciuti (Tierney, 2002; Fehr, Fischbacher, 2003). Ogni disgrazia del passato raccoglie dei sopravvissuti che si riconoscono come appartenenti a quell'evento di cui spesso solo loro ne comprendono intimamente la tragicità. Un'esperienza di comunione simile sembra accadere anche per i grandi avvenimenti di festa o di ritrovo quando l'essere stato presente diviene un'esperienza memorabile alla collettività. Se un grande evento evoca nei partecipanti un'esperienza di appartenenza, più o meno significativa, allora quello stesso legame potrebbe rappresentare la ricchezza collettiva a cui ogni partecipante attinge e riversa risorse. La solidarietà può essere vocazione o strumento di adattamento ma rimane certamente un'esperienza quotidiana e condivisa da ogni essere umano dalla nascita alla morte. Probabilmente, l'azione che sembra più difficile rimane l'autorizzarsi a coinvolgere direttamente colui o colei che è accanto per collaborare all'aiuto ma solo questa trasgressione può indurre anche altri a fare lo stesso. La fiducia che ciascuno nutre nel suo nascere e crescere a contatto con altri, più o meno positivi, emerge nel contesto di emergenza collettiva. L'altro è una fonte primaria di notizie utili a comprendere l'evento così come a gestirlo personalmente e collettivamente. Oltre ad appartenere ed esprimere la cultura e la genetica umana (Gächter, 2007), l'altruismo si dimostra una straordinaria scialuppa di salvataggio nelle situazioni critiche che coinvolgono più persone.

3. Conclusioni

I Dispositivi di Protezione Relazionale (Scotti, Irace, 2007) descrivono delle modalità interpersonali utili al management e alla risoluzione delle criticità che coinvolgono uno o più individui contemporaneamente. Se il Supporto tra Pari è una modalità per sostenere gli appartenenti ad una squadra (Sausgruber, 2009) o i più generici colleghi (Loughry, Tosi, 2008) in un rapporto diretto che rappresenta un primo DPR, la gestione altruistica, sociale o a-sociale, della crisi potrebbe essere un ulteriore strumento di aiuto orientato alla folla. Una leadership capace di diffondere comportamenti di assistenza reciproca potrebbe essere un DPR collettivo in quanto condensa le risorse del singolo nel gruppo facilitandone la sopravvivenza. Inoltre, la naturale tendenza umana alla prossimità (Mawson, 2005) insieme al potere del contesto d'emergenza agirebbero come diffusori dell'azione altruistica diventando comportamento della maggioranza, quindi norma del gruppo. Il contagio con cui la singola azione di uno o di pochi passa agli altri sembra, infatti, esponenziale:

«Le epidemie dilagano secondo una progressione geometrica. [...] In quanto essere umani ci troviamo a disagio con questo genere di progressione, perché il risultato finale, l'effetto, sembra assolutamente sproporzionato rispetto alla causa. Per comprendere il potere delle epidemie [sociali], dobbiamo abbandonare questa visione della proporzionalità e prepararci alla possibilità che, a volte, i grandi cambiamenti derivino da eventi di poco conto e che spesso queste trasformazioni possano verificarsi con grande rapidità» (Gladwell, 2000, p. 16).

Nella recente sciagura del 13 agosto 2011 a Indianapolis (USA), un palcoscenico crollò per il forte vento e l'immediato intervento degli spettatori permise di estrarre tutti i quarantacinque feriti e i cinque morti in appena venti minuti dal crollo. L'avvio della gestione collettiva fu opera di un solo capitano della polizia che organizzò i presenti in squadre chiedendo la collaborazione di tutti. La rapidità del soccorso non sarebbe stata possibile se l'assistenza reciproca non fosse un "punto focale" o "punto di Schelling" (Schelling, 1960) su cui si riunirono le aspettative dei presenti:

«spesso le persone riescono ad accordare le loro intenzioni e le loro aspettative a quelle degli altri semplicemente perché sanno che gli altri stanno cercando di fare la stessa cosa» (Surowiecki, 2004, p. 106).

In una folla, la leadership non sembra però aver bisogno di una divisa ma emergerebbe per risolvere il problema di gestione che l'incertezza dell'evento ha provocato (Van Vugt, 2006). L'azione immediata costituirebbe questo incipit di coordinamento di chi è accanto differenziando sin dall'inizio una gestione costruttiva o distruttiva di quella forza collettiva ricca di risorse individuali. Con piccoli gesti, ciascuno ha l'opportunità e la responsabilità di poter essere quella scintilla capace di organizzare la folla in comportamenti di collaborazione. Ogni persona può coinvolgere coloro che sono accanto nel soccorso oppure responsabilizzare alcuni alla gestione di piccoli gruppi di massimo dieci/dodici persone simili ai nidi del triage sanitario. Il gruppo ristretto permetterebbe a ciascun membro di seguire le circa venti relazioni interpersonali dirette ed indirette che si creerebbero al suo interno agendo reciprocamente una maggiore pressione sociale. Anche dal punto di vista biologico, il piccolo gruppo sembra essere la dimensione esistenziale migliore per l'essere umano (Washburn, Moore, 1980) e certamente offre almeno tre caratteristiche importanti: un'intimità che protegge dall'atmosfera emotiva esterna (Knowles, 1973), una maggiore probabilità a mantenere le relazioni nel futuro che stabilizza i positivi comportamenti interpersonali (Axelrod, Hamilton, 1981) e una stretta interazione che accresce la sensibilità sociale alla base della straordinaria intelligenza collettiva (Woolley *et al.*, 2010). I gruppi dimostrano un'abilità maggiore rispetto ai singoli e, in una situazione

critica, aggregare insieme poche persone attraverso la responsabilizzazione di colui che sembra dimostrarsi più calmo nella comunicazione non-verbale potrebbe costituire un'efficace strategia di salvezza. La stessa collaborazione tra i membri andrà a costituire quell'esperienza di *memoria transattiva* (Wegner, 1991) secondo cui l'archiviazione delle informazioni viene suddivisa tra più persone. La ricostruzione di un ricordo tanto personale quanto di gruppo è un collage di molteplici punti di vista che costruiscono la rappresentazione dell'evento. Una condivisione altruistica dell'esperienza può descrivere la realtà più rispetto alle risorse inattese che alle mancanze. Inoltre, chi si offre all'altro nell'aiuto riceve dei segnali comunicativi, verbali e non-verbali, meno disperati che a loro volta incidono anch'essi sulla percezione di uno scenario di maggiore successo. La ricerca scientifica conferma non solo quanto i giudizi negativi e di sconfitta siano quelli che si diffondono con maggiore facilità all'interno di un gruppo (Duhachek *et al.*, 2007) ma anche quanto l'immaginare di trovarsi in una situazione spiacevole aumenti il ricordo e quindi il valore negativo dell'esperienza (Koyama *et al.*, 2005). L'aiuto all'altro può essere così una strategia individuale per rappresentarsi una soluzione positiva della criticità sia nel presente sia nella rievocazione del ricordo.

Nel gruppo ristretto l'informazione privata (Arrow, 1994), cioè l'abilità personale di interpretare i dati o di intuire le risposte migliori alle richieste dell'ambiente, insieme alla "conoscenza implicita" (Hayek, 1945) rappresentata dalla personale esperienza di vita organizzano le soluzioni più facilmente realizzabili ed efficienti per risolvere le criticità. Di conseguenza, i piccoli cambiamenti alla strategia di gestione dell'emergenza che ciascun gruppo adotta per sé potrebbero a loro volta contagiare gli altri in un progressivo miglioramento del management:

«i gruppi piccoli e compatti hanno il potere di incrementare il potenziale epidemico di un messaggio o di un'idea. [...] Questo è il paradosso di un'epidemia: per poter creare un movimento contagioso è spesso necessario dare vita prima a più movimenti minori [i gruppi ristretti]» (Gladwell, 2000, p. 207-226).

Un lavoro di Helbing *et al.* (2000) concluse che l'azione migliore per uscire da una camera invasa dal fumo fosse la combinazione di azioni individuali capaci di selezionare il maggior numero di uscite di emergenza e comportamenti imitativi in grado di diffonderli. In quest'ottica, il gruppo sviluppa una maggiore creatività co-costruendo insieme ai suoi membri diverse strategie di cui rapidamente seleziona la migliore. Il tema della creatività ed irrazionalità rimane un continuo invito a cui orientare la formazione formale ed informale (Scotti, 2011) per far sì che dentro un ascensore o di fronte ad una porta d'emergenza bloccata l'essere umano trovi l'inattesa risoluzione

all'imprevisto. L'esempio del gruppo di superstiti all'attacco alle Torri Gemelle del settembre 2001 scappati da un ascensore utilizzando un tergi vetro e sfondando le fragili pareti di cartongesso (Dwyer, Flynn, 2005) ben sintetizza l'intelligenza di gruppo e l'irrazionalità creativa, cioè votata alla continua curiosa ricerca di insospettabili soluzioni.

Durante e dopo la crisi, la stessa collaborazione intra-gruppo porterebbe le vittime a sentirsi potenzialmente più capaci ed unite di fronte alla possibilità di altri eventi critici. L'impressione di agire sull'incertezza attraverso i comportamenti collaborativi suggeriti dal gestore della crisi o dal leader del gruppo o dagli stessi membri favorirebbe il senso di efficacia individuale e di squadra sull'emergenza che passerebbe da essere una situazione di impotenza ad un evento di sviluppo collettivo. Ogni partecipante ad un grande evento può essere d'aiuto agli altri semplicemente offrendosi di aspettare il proprio turno sulla soglia d'uscita (Kelley *et al.*, 1965) oppure muovendosi verso un'area sicura chiedendo di seguirlo e verificando che ciò accada. Come per ogni abilità, anche il rendersi promotore di gesti di aiuto necessita di essere praticata più e più volte per essere perfezionata, cioè sempre più adeguata alle persone sullo specifico scenario. Ogni complesso neuronale può essere, infatti, più o meno sviluppato a seconda della frequenza della sua attivazione così come, in accordo al "darwinismo neuronale" descritto da Edelman (1987), interi gruppi neuronali possono scomparire se inattivi. L'uso della risonanza magnetica funzionale ha dimostrato come anche il solo immaginare un'azione modifichi l'attività dell'area cerebrale coinvolta migliorandone successivamente la rapidità di esecuzione (Bray *et al.*, 2007). Visto che Rilling *et al.* (2002) hanno individuato un'area coinvolta nei processi di cooperazione reciproca, allora varrebbe sempre la pena esercitare almeno il pensiero altruista. Il solo pensare di prestare aiuto rende il comportamento più recente e più frequente nella memoria e quindi più probabile di fronte all'incertezza di una situazione critica. Lo stesso ciclo di vita dell'essere umano sembra sostenere il progressivo sviluppo della capacità di assistere un altro individuo in difficoltà. Sentire in se stessi l'emozione provata da un altro essere umano e comprenderne la condizione è alla base dei comportamenti prosociali (Batson, 1991) e queste competenze possono essere sempre più sperimentate con la maturità psicofisica e le diverse vicissitudini personali. In particolare, negli adolescenti l'accresciuta abilità di cogliere negli altri i segnali di difficoltà accrescerebbe la tendenza a comportamenti di altruismo (Eisenberg *et al.*, 1998). Nella comunità, le azioni prosociali possono essere interpretate anche come espressione dell'età adulta (Arnett, 2003) e per questo potenzialmente più desiderabili proprio dagli adolescenti e dai giovani adulti (Eisenberg *et al.*, 2005). Rispetto agli uomini, il genere femminile eserciterebbe più frequentemente questa comprensione delle emozioni

proprie e altrui grazie al continuo invito dello stereotipo culturale a discutere i sentimenti in famiglia e con i pari. Le donne sembrano così esercitare una maggiore intelligenza sociale sin dall'infanzia che molto presto le porta ad agire quei comportamenti di supporto e collaborazione che nei piccoli gruppi ne accrescono maggiormente l'intelligenza collettiva (Woolley *et al.*, 2010). Il contributo dei genitori nell'aiutare i più giovani, maschi e femmine, a sperimentarsi in relazioni di mutuo aiuto (Eisenberg, Fabes, 1998) rappresenta un sicuro investimento per il futuro individuale, familiare e collettivo. Coinvolgere tanto le donne e i giovani quanto gli uomini nella gestione delle criticità potrebbe rappresentare l'ennesimo esito positivo di un'azione altruistica. Ciascuno può essere, infatti, formatore e autore di molteplici comportamenti d'altruismo agendoli nella propria quotidianità rappresentando così l'esempio per coloro che sono vicini. Nella più classica saggezza popolare secondo cui si raccoglie ciò che si semina, lasciare il posto sul mezzo pubblico o aiutare qualcuno a portare un peso su per le scale potrebbe costituire un investimento collettivo incassabile da uno sconosciuto nel momento più difficile o più bello di un grande evento.

Bibliografia

- Aguirre B.E., Torres M.R., Gill K.B., Hotchkiss H.L. (2011), *Normative collective behaviour in the station building fire*, *Social Science Quarterly*. Vol 92(1), pp. 110-118;
- Arnett J.J. (2003), *Conceptions of the transition to adulthood among emerging adults in American ethnic groups*. In Arnett J.J., Galambos N.L. (Eds.), *New directions for child and adolescent development: Exploring cultural conceptions of the transition to adulthood*, Vol. 100, pp. 63-75, Jossey-Bass, San Francisco
- Arrow K.J. (1994), *Methodological Individualism and Social Knowledge*, *American Economic Review*, Vol. 82.2, pp. 1-9;
- Asch S.E. (1956), *Studies of independence and conformity: a minority of one against unanimous majority*, *Psychological Monographs*, vol. 70, pp. 416;
- Aube F, Shield R. (2004), *Modelling the effect of leadership on crowd flow dynamics*, *Cellular Automata*, *Proceedings*, vol. 3305, pp. 601-611;
- Axelrod R., Hamilton W.D. (1981) *The evolution of Cooperation*, *Science*, Vol. 211, pp. 1390-1397;
- Bass B.M. (1954), *The leaderless group discussion*, *Psychological Bulletin*, vol. 51, 465-492;
- Bass B.M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Free Press, New York;
- Batson C.D. (1991), *The altruism question*, Hillsdale, NJ: Erlbaum;

- Batson C.D. (1998), *Altruism and prosocial behaviour*. In Gilbert D., Fiske S., Lindzey G. (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 282-316), McGraw-Hill, New York;
- Baumeister R.F., Chesner S.P., Senders P.S., Tice D.M. (1989), *Who is in charge here? Group leaders do lend help in emergencies*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 14, pp. 17-22;
- Bikhchandani, Hishleifer, Welch (1998), *Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads and Informational Cascades*, *Journal of Economic Perspectives*, vol 12, pp. 151-170;
- Bosbach, S., Cole, J., Prinz, W., Knoblich, G. (2005), *Inferring another's expectation from action: The role of peripheral sensation*, *Nature Neuroscience*, Vol. 8, pp. 1295-1297;
- Bray S., Shimojo S., O'Doherty J.P. (2007), *Direct instrumental conditioning of neural activity using functional magnetic resonance imaging-derived reward feedback*, *Journal Neuroscience*, Vol 27, pp. 7498-7507;
- Cocking C., Drury J., Reicher S. (2007), *The psychology of crowd behaviour in emergency evacuations: Results from two interview studies and implications for the Fire and Rescue Services*, Paper for a Special Edition of the *Irish Journal of Psychology*. "Psychology and the Fire & Rescue Service".
- Condon W.S. (1982), *Cultural Microrhythms* in Davis M., *Interaction Rythms: Periodicity in Communicative Behavior*, Human Sciences Press, New York, pp. 53-76;
- Couzin I.D., Krause J., James R., Ruxton G.D., Franks N.R. (2002), *Collective Memory and Spatial Sorting in Animal Group*, *Journal Theor. Biol.*, n. 218, pp. 1-11
- Danchin E., Giraldeau L., Valone T.J., Wagner R.H. (2004), *Public Information: from Nosy Neighbors to Cultural Evolution*, *Science*, Vol. 305, pp. 487-491;
- De Gelder B., Snyder J., Greve D., Gerard G., Hadjikhani N. (2004), *Fear fosters flight: A mechanism for fear contagion when perceiving emotion expressed by a whole body*, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 101, pp. 16701-16706;
- De Solla Prince D.J., Beaver D. (1966), *Collaboration in an Invisible College*, *American Psychologist*, vol. 21, pp. 1101-1117;
- Dollard J. (1939), *Frustration and Aggression*, Yale University Press, Yale (trad. It. *Frustrazione e aggressività*, Giunti, Firenze, 1967)
- Drury J., Cocking C., Reicher S., Burton A., Schofield D., Hardwick A., Graham D., Langstone P. (2009), *Cooperation versus competition in a mass emergency evacuation: A new laboratory simulation and a new theoretical model*, *Behavior Research Methods*, Vol. 41, pp. 957-970;
- Duhachek A., Zhang S., Krishnan S. (2007), *Anticipate group interaction: coping with valence asymmetries in attitude shift*, *Journal of Consumer Research*, vol 34, pp. 395-405;
- Dwyer S., Flynn K. (2005), 102 minutes. The untold story of the fight to survive inside the Twin Towers, Arrow Books LTD;

- Dyer J.R., Ioannou C.C., Morrell L.J., Croft D.P., Couzin I.D., Waters D.A., Krause J. (2008), *Consensus decision making in human crowds*, *Animal Behaviour*, vol. 75, pp. 461-470;
- Dyer J.R., Johansson A., Helbing D., Couzin I.D., Krause J. (2009), *Leadership, consensus decision and collective behaviour in humans*, *Philosophical Transaction of the Royal Society B*, vol. 364, pp. 781-789;
- Edelman G.M. (1987), *Neural Darwinism: the theory of neuronal group selection*, Basic Books New York (trad. it Darwinismo neurale. La teoria della selezione dei gruppi neuronali. Einaudi, Torino, 1995);
- Eisenberg N., Cumberland A., Guthrie I.K., Murphy B.C., Shepard S.A. (2005), *Age Changes in Prosocial Responding and Moral Reasoning in Adolescence and Early Adulthood*, *Journal of Research on adolescence*, Vol. 15, pp. 235-260;
- Eisenberg N., Fabes R.A. (1998), *Prosocial development*. In Damon W. (Series Ed.), Eisenberg N. (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology*, Social, emotional and personality development, Vol. 3, pp. 701-778;
- Eisenberg N., Wentzel M., Harris J.D. (1998), *The role of emotionality and regulation in empathy-related responding*, *School Psychology Review*, Vol. 27, pp. 506-521;
- Faria J.J., Dyer J.R.G., Tosh C.R., Krause J. (2010), *Leadership and social information use in human crowds*, *Animal Behaviour*, vol. 79, pp. 895-901;
- Fehr E., Fischbacher U. (2003), *The nature of human altruism*, *Nature*, Vol. 425, pp. 785-791;
- Fehr E., Gächter S. (2002), *Altruistic punishment in humans*, *Nature*, Vol. 415, pp. 137-140;
- Gächter S. (2007), *Conditional cooperation: Behavioral regularities from the lab and the field and their policy implications*. In Frey B.S., Stutzer A. (2007), *Economics and psychology: A promising new cross-disciplinary field*. MIT Press, Cambridge, pp. 19-50;
- Gladwell M. (2000), *The tipping point*, Little Brown, New York (trad. It. *Il punto critico*, Ed. Rizzoli, 2000)
- Gower T., Nielsen M. (2009), *Massively collaborative mathematics*, *Nature*, Vol. 461, pp. 879-881;
- Hall J.A., Halberstadt A.G., O'Brien C., (1997), *Subordination and nonverbal sensitivity: A study and synthesis of findings based on trait measures*, *Sex Roles*, vol. 37, pp. 295-317;
- Hardy C.L., Van Vugt M. (2006), *Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 32, pp. 1402-1413;
- Hayek F.A. (1945), *The use of Knowledge in Society*, *American Economic Review*, Vol. 35, pp. 519-530;
- Heine S.J., Proulx T., Vohs K.D. (2006), *The Maintenance Model: On the Coherence of Social Motivations*, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10, n. 2, pp. 88-110;
- Helbing D., Farkas I., Vicsek T. (2000), *Simulating dynamical features of escape panic*, *Nature*, Vol. 407 p. 487-490;

- Herbert S. (1990), *A mechanism for Social Selection and Successful Altruism*, Science, Vol. 250, pp. 1665-1668;
- Johnson N.R. (1987), *Panic at "The Who Concert Stampede". An Empirical Assessment*, Social Problems, Vol. 34, pp. 4-15;
- Kelley H.H., Conroy J.C., Danlke A.E., Hill A.H. (1965), *Collective behaviour in a Simulated Panic Situation*, Journal of Experimental Social Psychology, vol.1, pp. 20-54;
- Kelman C.H. (1961), *Three Processes of Social Influence*, Public Opinion Quarterly, vol. 25, pp. 57-78;
- Kihlstrom J.F., Cantor N. (2000), *Social Intelligence*. In Sternberg R. (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 359-379), Cambridge University Press, Cambridge;
- Knowles E. (1973), *Boundaries Around Group Interaction: The effect of Group Size and Member Status on Boundary Permeability*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 26, pp. 327-331;
- Kokko H., Johnstone R.A., Clutton-Brock T.H. (2001), *The evolution of cooperative breeding through group augmentation*, Proceedings of the Royal Society Biological Sciences, Vol. 268, pp. 187-196;
- Koyama T., McHaffie J.G., Laurienti P.J., Coghill R.C. (2005), *The subjective experience of pain: Where expectations become reality*, Proceedings of the National academy of sciences, Vol. 102 pp. 12950-12955;
- Leclair J.P. (2005), *Le Heysel. Une tragédie européenne*, Calmann-Lévy (trad. It. La tragedia che la Juventus ha cercato di dimenticare, Ed. Piemme, Alessandria, 2006);
- Loughry M.L., Tosi H.L. (2008), *Performance implications of peer monitoring*. Organization Science. Vol 19(6), pp. 876-890;
- Manzoni A. (1840), *I Promessi sposi*, Ed. Palumbo
- Mawson A.R. (2005), *Understanding Mass Panic and Other Collective Responses to Threat and Disaster*, Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes. Vol. 68(2), pp. 95-113;
- Mc Donald J.J., Teder Säljærvi W.A., Hillyard S.A. (2000), *Involuntary orienting to sound improves visual perception*, Nature, vol. 407, pp. 906-908;
- Milgram S., Bickman L., Berkowitz L. (1969), *Note on the Drawing Power of Crowds of Different Size*, Journal of Personality and Social Psychology 13, p. 465-479;
- Milinski M., Semmann D., Krambeck H.J. (2002), *Reputation helps solve the "tragedy of the commons"*, Nature, Vol. 415, pp. 424-426;
- Morris J.S., Ohman A., Dolan R.J. (1998), *Conscious and unconscious emotional learning in the human amygdala*, Nature, Vol. 393, pp. 467-470;
- Mucchi Faina A. (2002), *Psicologia collettiva. Storia e problemi*. Ed. Carocci;
- Olsson A., Nearing K.I., Phelps E.A. (2007), *Learning fears by observing others: the neural system of social fear transmission*, Social Cognitive and Affective Neuroscience Advance Access, Vol. 2, pp. 3-11;
- Omer H.; Alon N., (1994), *The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma*, American Journal of Community Psychology. Vol 22(2), Apr 1994, pp. 273-287;
- Phillips D. (1979), *Suicide, Motor Vehicle Fatalities, and the Mass Media: Evidence toward a Theory of Suggestion*, American Journal of Sociology, Vol. 84 (5), pp. 1150-1174;

- Rilling J.K., Gutman D.A., Zeh T.R., Pagnoni G., Berns G.S., Kitts C.D. (2002) *A neural basis for social cooperation*, *Neuron*, Vol. 35, pp. 395-405;
- Riolo R.L., Cohen M.D., Axelrod R. (2001), *Evolution of cooperation without reciprocity*, *Nature*, Vol. 414, pp. 441-443;
- Rizzolati G., Fogassi L., Gallese V. (2006), *Specchi nella mente*, Le scienze;
- Rizzolati G., Voza L. (2008), *Nella mente degli altri. Neuroni specchio e comportamento sociale*, Zanichelli, Bologna;
- Sausgruber R. (2009) *A note on peer effects between teams*, *Experimental Economics*. Vol 12(2), pp. 193-201;
- Schelling T.C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge;
- Scotti D., Irace V. (2007), *Dispositivi di Protezione Relazionale*, Scaricabile su www.itstime.it
- Scotti D. (2011), *Complicità tra resilienza e relazione d'aiuto*, in Castelli C., *Resilienza e creatività*, Ed Franco Angeli, Milano;
- Sherif M. (1936), *The Psychology of Social Norms*, Harper & Brothers, New York;
- Sorrentino R.M., Boutillier R.G. (1975), *The effect of quantity and quality of verbal interaction on ratings of leadership ability*, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 11, pp. 403-411;
- Sullivan R.M., Landers M., Yeaman B., Wilson D.A. (2000), *Good memories of bad events in infancy*, *Nature*, vol. 407, pp. 38-39;
- Surowiecki J. (2004), *The wisdom of crowds*, (tr. Ital. *La saggezza della folla*, Ed. Fusiorelli, 2007);
- Tajfel H. (1981), *Human Groups and Social Categories. Studies on Social Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. It. *Gruppi umani e categorie sociali*, Il Mulino, Bologna, 1985);
- Tierney, K.J. (2002) *Strength of a city: A disaster research perspective on the World Trade Center attack*. Scaricabile su <http://www.ssrc.org/sept11>.
- Turner J.C. (1987), *Self Categorization Theory*, Blackwell, Oxford;
- Varela F.J. (2000), *Quattro pilastri per il futuro della scienza cognitiva*, in "Pluliver-so", 2, pp. 6-15;
- Van Vugt M. (2006), *Evolutionary Origins of Leadership and Followership*, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 (4), pp. 354-371;
- Van Vugt M., De Cremer D. (1999), *Leadership in social dilemmas: the effects of group identification on collective actions to provide public goods*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 76, pp. 587-599;
- Washburn S.L., Moore R., (1980), *Ape Into Human, A Study of Human Evolution*, Little Brown, Boston (tr. It. *Dalla scimmia all'uomo: un'indagine sull'evoluzione umana*, Zanichelli, Bologna, 1984)
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1967), *Pragmatico f Human Communication of Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, Published by W.W. Norton and Co, New York (trad. It. *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971);
- Wegner D. (1991), *Transactive Memory in Close Relationships*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61 (6), pp. 923-929;

- West S.A., Griffin A.S., Gardner A. (2007), *Social semantics: altruism, cooperation, mutualism, strong reciprocity and group selection*, European Society for evolutionary biology, Vol. 20, pp. 415-432;
- White W.H. (1988), *City: rediscovering the center*, Doubleday, New York;
- Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W. (2010), *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, Science, Vol. 330, pp. 686-688;
- Wright J.C., Aletha C.H., Murphy K.C., Peters M.St., Piñon M., Scantlin R., Kotler J. (1995), *Effects of educational TV viewing of lower income pre-schoolers on academic skills, school readiness, and school adjustment one to three years later*, Child Development, Vol 72 (5), pp. 1347-1366.

La Rivista semestrale *Sicurezza, Terrorismo e Società* intende la *Sicurezza* come una condizione che risulta dallo stabilizzarsi e dal mantenersi di misure proattive capaci di promuovere il benessere e la qualità della vita dei cittadini e la vitalità democratica delle istituzioni; affronta il fenomeno del *Terrorismo* come un processo complesso, di lungo periodo, che affonda le sue radici nelle dimensioni culturale, religiosa, politica ed economica che caratterizzano i sistemi sociali; propone alla *Società* – quella degli studiosi e degli operatori e quella ampia di cittadini e istituzioni – strumenti di comprensione, analisi e scenari di tali fenomeni e indirizzi di gestione delle crisi.

Sicurezza, Terrorismo e Società si avvale dei contributi di studiosi, policy maker, analisti, operatori della sicurezza e dei media interessati all'ambito della sicurezza, del terrorismo e del crisis management. Essa si rivolge a tutti coloro che operano in tali settori, volendo rappresentare un momento di confronto partecipativo e aperto al dibattito.

La rivista ospita contributi in più lingue, preferendo l'italiano e l'inglese, per ciascuno dei quali è pubblicato un Executive Summary in entrambe le lingue. La redazione sollecita particolarmente contributi interdisciplinari, commenti, analisi e ricerche attenti alle principali tendenze provenienti dal mondo delle pratiche.

Sicurezza, Terrorismo e Società è un semestrale che pubblica 2 numeri all'anno. Oltre ai due numeri programmati possono essere previsti e pubblicati numeri speciali.

EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.72342235 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione) - librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
redazione: redazione@itstime.it
web: www.sicurezzaerrorismosocieta.it
ISBN: 978-88-6780-824-3



Euro 20,00