

Potere

Group dynamics – Capitolo 8

L'obbedienza distruttiva: l'esperimento di Milgram (1963).

Public Announcement

**WE WILL PAY YOU \$4.00 FOR
ONE HOUR OF YOUR TIME**

Persons Needed for a Study of Memory

*We will pay five hundred New Haven men to help us complete a scientific study of memory and learning. The study is being done at Yale University.

*Each person who participates will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) for approximately 1 hour's time. We need you for only one hour: there are no further obligations. You may choose the time you would like to come (evenings, weekdays, or weekends).

*No special training, education, or experience is needed. We want:

Factory workers	Businessmen	Construction workers
City employees	Clerks	Salespeople
Laborers	Professional people	White-collar workers
Barbers	Telephone workers	Others

All persons must be between the ages of 20 and 50. High school and college students cannot be used.

*If you meet these qualifications, fill out the coupon below and mail it now to Professor Stanley Milgram, Department of Psychology, Yale University, New Haven. You will be notified later of the specific time and place of the study. We reserve the right to decline any application.

*You will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) as soon as you arrive at the laboratory.

TO:
PROF. STANLEY MILGRAM, DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY,
YALE UNIVERSITY, NEW HAVEN, CONN. I want to take part in
this study of memory and learning. I am between the ages of 20 and
50. I will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) if I participate.

NAME (Please Print)

ADDRESS

TELEPHONE NO. Best time to call you

AGE OCCUPATION SEX

CAN YOU COME:

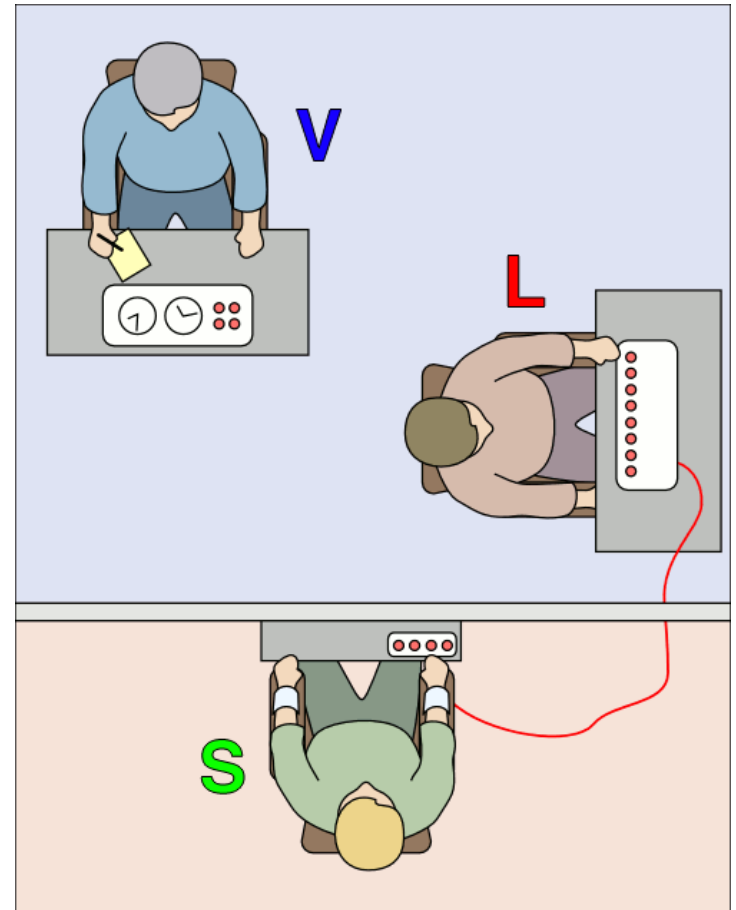
WEEKDAYS EVENINGS WEEKENDS

- 40 Partecipanti: maschi, di diversa età e di diverso livello professionale, reclutati attraverso un annuncio.

- L'esperimento era presentato come uno studio sulla memoria: si diceva che l'obiettivo era di studiare l'effetto delle punizioni sull'apprendimento.

L'obbedienza distruttiva: l'esperimento di Milgram (1963).

- Ai partecipanti veniva assegnato il ruolo dell'insegnante, mentre un collaboratore impersonava il ruolo dell'allievo.
- L'insegnante leggeva a voce alta delle coppie di parole, poi ripeteva la prima parola di ogni coppia insieme a quattro alternative di risposta; l'allievo doveva indicare, premendo un interruttore, quale delle quattro alternative fosse originariamente associata alla prima parola.



L'obbedienza distruttiva: l'esperimento di Milgram (1963).

- L'allievo sedeva su una finta sedia elettrica.
- Il ricercatore (l'autorità) spiegava all'insegnante che, ad ogni errore dell'allievo, avrebbe dovuto infliggere una scossa elettrica di crescente intensità (le scosse erano simulate).

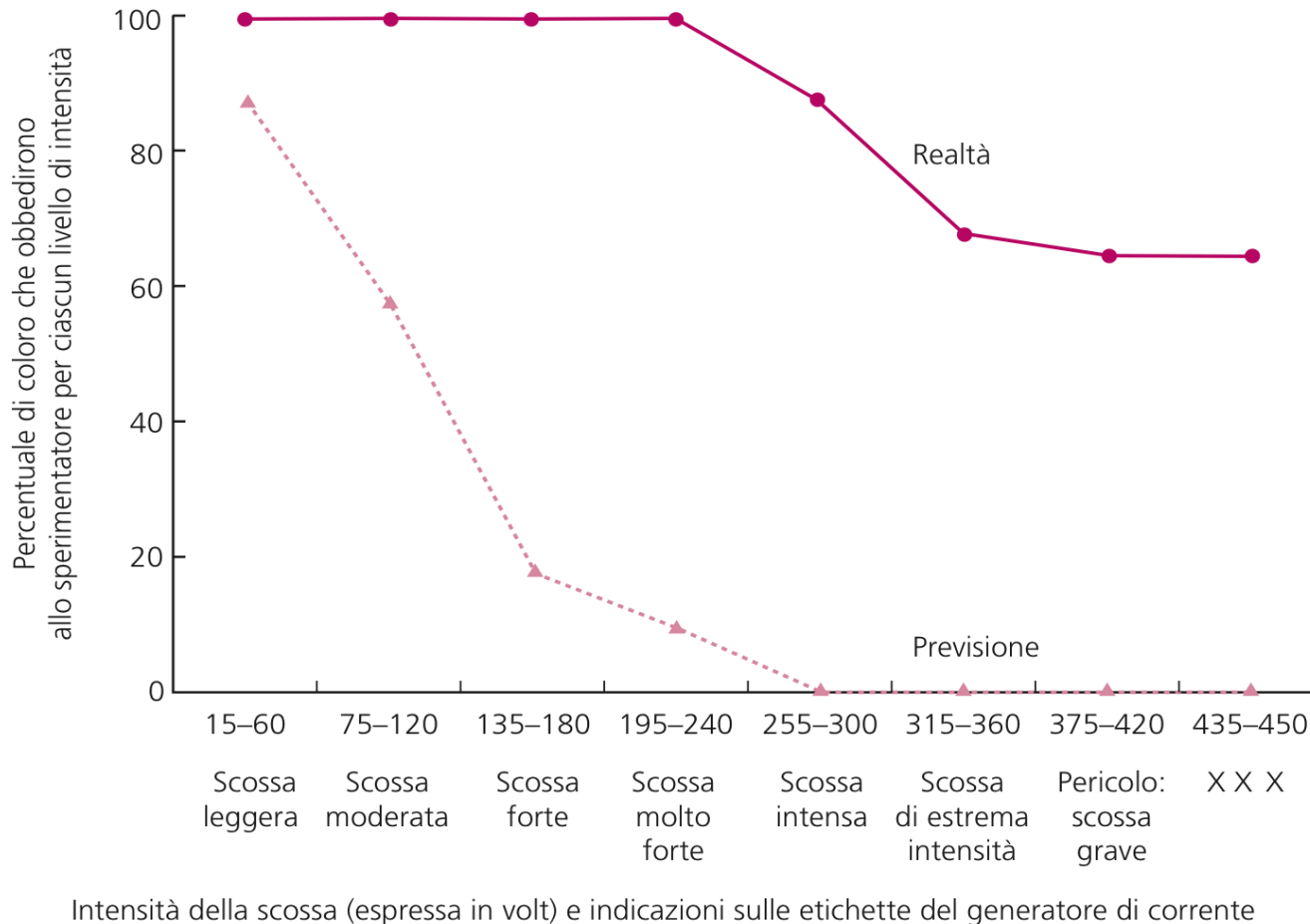
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
15	-----			75	-----			135	-----			195	-----			255	-----			315	-----			375	-----			435	450	
Volt	30	45	60	Volt	90	105	120	Volt	150	165	180	Volt	210	225	240	Volt	270	285	300	Volt	330	345	360	Volt	390	405	420	Volt	Volt	
Scossa	-----			Scossa	-----			Scossa	-----			Scossa	-----			Scossa	-----			Scossa	-----			Pericolo:-----				X	X	X
leggera				moderata				forte				molto forte				intensa				di estrema intensità				scossa grave						

L'obbedienza distruttiva: l'esperimento di Milgram (1963).

- Quando l'insegnante infliggeva la scossa da 300 volts, l'allievo iniziava a battere contro il muro e smetteva di rispondere.
- Il ricercatore, sostenendo che si trattava di un errore, chiedeva di infliggere ulteriori scosse.
- Se l'insegnante esitava, lo sperimentatore diventava progressivamente più autoritario
 - ❑ La prego di continuare
 - ❑ L'esperimento richiede che lei continui
 - ❑ È assolutamente necessario che lei continui
 - ❑ Lei non ha altra scelta, *deve* continuare

L'obbedienza distruttiva: l'esperimento di Milgram (1963).

Figura 3. Percentuale di obbedienza a ciascun livello di intensità della scossa



- Ben 26 partecipanti (65%) inflissero la scossa più grave (450 volts).

L'obbedienza distruttiva: l'esperimento di Milgram (1963).

- I partecipanti mostrarono, nel corso dell'esperimento un notevole stato di agitazione/tensione. In effetti, questo esperimento ha suscitato notevoli critiche: non è etico sottoporre i partecipanti ad un simile stato di conflitto.
- Comunque, i risultati di Milgram hanno evidenziato l'enorme impatto che l'autorità può avere sul bersaglio dell'influenza. I partecipanti – presumibilmente persone normali – erano state indotte da un ordine impartito dall'autorità ad accanirsi con una vittima che probabilmente stava male.

Sentire la vittima

- Nella versione originale, l'allievo batteva contro il muro e smetteva di rispondere. In altre due condizioni sperimentali, Milgram inserì segnali più evidenti di disagio.
- In una di queste condizioni l'allievo, giunti alla scarica di 150 volts, l'allievo (che prima si lamentava) gridava "Sperimentatore fammi uscire! Non voglio continuare con l'esperimento! Mi rifiuto di andare avanti!"
- In un'altra condizione, l'allievo, mentre lo collegavano al macchinario menzionava di avere problemi di cuore e chiedeva se fosse pericoloso. Lo sperimentatore diceva di no, ma durante le finte scosse l'allievo si lamentava per il dolore e ripeteva più volte di avere fitte al cuore.
- In entrambe queste condizioni, il livello di obbedienza non fu inferiore rispetto alla condizione originale.

Essere vicini alla vittima

- Per rendere i partecipanti più consapevoli delle loro azioni, Milgram, in due varianti del paradigma originale, aumentò il grado di vicinanza fisica con l'allievo.
- In una condizione insegnante e allievo erano nella stessa stanza e l'insegnante poteva udire e vedere la sofferenza inscenata dal collaboratore. L'obbedienza scese al 40%.
- In una seconda condizione l'insegnante era seduto vicino all'allievo, il quale riceveva le finte scosse mettendo una mano su una piastra. Ai 150 volts, l'allievo si rifiutava di posizionare la mano sulla piastra e l'insegnante, dotato di un guanto isolante, doveva premere la mano dell'allievo. L'obbedienza era ancora al 30%!

Ricevere ordini da una persona autorevole/prestigiosa

- Milgram ha manipolato in successive repliche il grado di prestigio e autorevolezza dell'autorità.
- Il 48% dei partecipanti obbediva ad uno sperimentatore che si presentava come parte di un'azienda privata che svolgeva delle ricerche per il settore industriale (l'esperimento si svolgeva in un ufficio in un area commerciale).
- In un'altra condizione, un collaboratore che si fingeva partecipante assumeva il ruolo dello sperimentatore dopo che quest'ultimo si era assentato e impartiva gli ordini. L'obbedienza calò al 20%.
- Infine, in un'ultima condizione, lo sperimentatore assunse il ruolo di allievo e l'allievo dell'autorità. Nessuno andò oltre la scossa di 150 volts.

Ricevere ordini in gruppo

- In alcune varianti, due complici affiancavano il soggetto ingenuo nel ruolo di insegnante.
- In una condizione, prima uno e poi l'altro si rifiutavano di continuare. Solo il 10% dei soggetti ingenui era completamente obbediente.
- In un'altra condizione, uno dei complici somministrava le finte scosse e il partecipante aveva un ruolo secondario. Il complice ubbidiva agli ordini. In questo caso il 92.5% dei soggetti continuò senza intervenire.

Obbedienza oggi

- Burger (2009) ha replicato lo studio di Milgram introducendo alcune modifiche per tutelare il benessere dei partecipanti.
- Nell'esperimento originale, l'82.5% superava la soglia dei 150 volts, nel nuovo studio solo il 70%. Questo decremento, tuttavia, non è significativo.
- Inoltre, uomini e donne mostrano livelli simili di obbedienza.
- Dopotutto, le cose non sono così diverse...

Trasformati dal potere

- Il potere è, almeno in parte, uno stato mentale e come tale può essere indotto da fattori situazionali attraverso un processo di *priming*.
- Il *prime* è uno stimolo che, presentato in forma sovraliminale (cioè percepibile a livello consapevole) o sottoliminale (non percepibile a livello consapevole, ma percepito a livello inconsapevole e automatico) attiva una rete associativa, con conseguente attivazione di reazioni cognitive, affettive e comportamentali congruenti.
- Ad esempio, Chen et al. (2001) hanno trovato che gli studenti che si siedono al posto del docente si sentono più potenti rispetto agli studenti che si siedono nel posto riservato ai visitatori del docente.

Trasformati dal potere

- Keltner et al. (2003, 2008) hanno ipotizzato che il potere (non solo averlo o esercitarlo, ma semplicemente pensare al potere) trasforma gli individui.
- Nella loro teoria dell'approccio/inibizione, sostengono che molte specie animali rispondono agli stimoli in uno di due modi fondamentali:
 - **approccio**, associato con l'azione, l'autopromozione, la ricerca di opportunità e ricompense, l'aumento di energia e il movimento;
 - **inibizione**, associata con la reazione, l'autoprotezione, l'evitamento di pericoli e minacce, vigilanza, perdita di motivazione e riduzione di attività.
- Secondo questo modello, il potere attiva la tendenza all'approccio e la mancanza di potere attiva la tendenza all'inibizione.
- Il potere attiva dunque le persone e le induce ad esperire un aumento di energia, motivazione, emozioni.

Effetti positivi del potere

- **Azione.** Il potere aumenta i livelli di *attività*, inducendo le persone ad agire piuttosto che a rimanere passivi. Anche nelle organizzazioni, le persone che hanno potere sono uomini o donne di azione, proattivi.

Ad esempio, prendono la parola per primi durante una conversazione o un dibattito, fanno la prima mossa in una competizione, o la prima offerta in una negoziazione (Magee et al., 2007).

In uno studio (Galinsky et al., 2003), i ricercatori hanno sottoposto i partecipanti ad un priming di potere, chiedendo a metà di loro di ricordare una situazione in cui avevano avuto potere e ad un'altra metà di ricordare una situazione in cui non avevano avuto potere. Poi li lasciavano ad aspettare seduti vicino ad un ventilatore che soffiava aria verso di loro.

Si osservò che nella condizione di induzione di potere, la percentuale di partecipanti che spostava o spegneva il ventilatore era maggiore (69%) rispetto alla condizione di induzione di mancanza di potere (42%).

Effetti positivi del potere

- **Reazioni affettive.** Il potere aumenta la probabilità che le persone provino ed esprimano *emozioni positive*.

Le persone che sentono di avere potere si sentono bene, hanno un *umore elevato*, riportano livelli maggiori di *felicità e soddisfazione* e *sorridono* anche di più rispetto alle persone con bassi livelli di potere (Berdahl & Martorana, 2006; Watson & Clark, 1997).

Il potere, inoltre, è associato a livelli maggiori di *ottimismo*, perché le persone che sentono di avere potere si concentrano in misura maggiore sugli aspetti positivi di una situazione (Anderson & Galinsky, 2006).

Le persone che sentono di avere potere *cercano attivamente ricompense*, mentre le persone che pensano di non avere potere hanno un atteggiamento più passivo e volto ad evitare perdite o danni (Keltner et al., 2003).

Infine, sembra che le persone con livelli più alti di potere siano in grado di *fronteggiare lo stress (coping)* in modo più efficace, perché percepiscono le situazioni difficili come sfida piuttosto che di minaccia (Scheepers et al., 2003).

Effetti positivi del potere

- **Obiettivi.** Le persone con più potere cercano di raggiungere i propri obiettivi con *maggiore forza e resilienza*.

Sono capaci di mantenere una *motivazione più elevata e livelli maggiori di auto-regolazione* (posto che sentano di lavorare ad un compito che è adatto al raggiungimento degli obiettivi prefissati) (De Wall et al., 2011).

In contesti lavorativi, si è trovato che il potere è positivamente associato alla *pianificazione* di attività legate al compito.

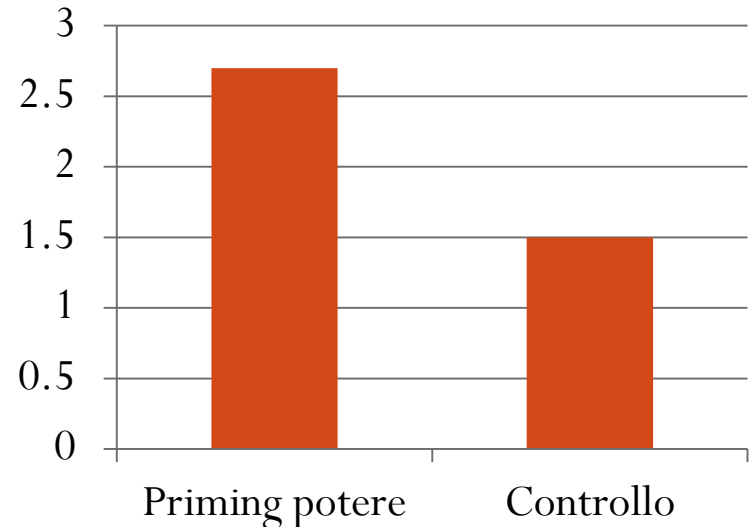
Effetti positivi del potere

- **Performance.** Il potere può aumentare la creatività, attraverso la riduzione dell'influenza di fattori situazionali.

Galinsky et al. (2008) hanno chiesto ai loro partecipanti di inventare nomi per nuovi prodotti. Li hanno esposti a nomi di marchi già conosciuti. Tale esposizione limita la produzione di idee uniche e creative (Rubin et al., 1991).

Tramite un compito di completamento di parole, metà dei partecipanti erano esposti ad un priming di potere (condizione sperimentale), mentre l'altra metà era esposta ad un priming neutro (condizione di controllo).

Il numero di nomi nuovi era maggiore nella condizione priming di potere che nella condizione di controllo.



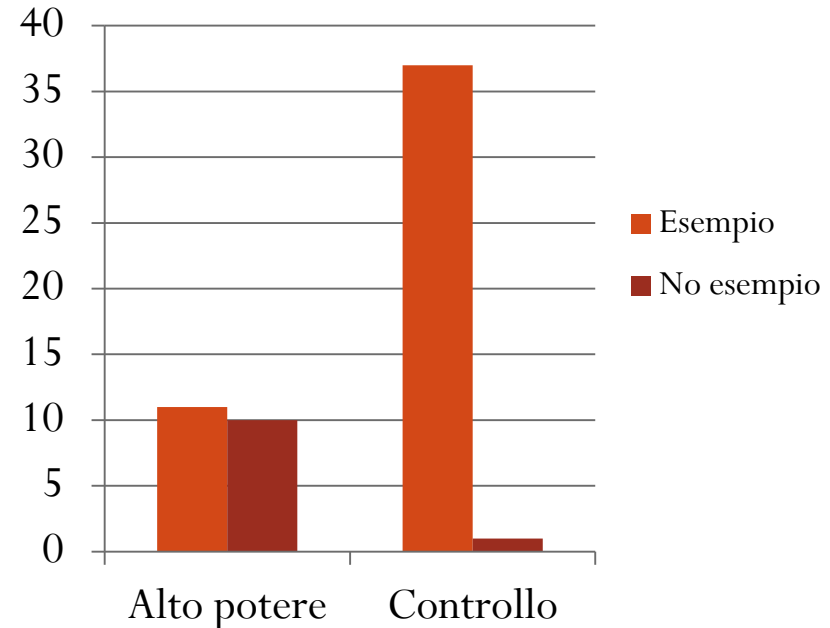
Effetti positivi del potere

- **Performance.**

Questo risultato è stato replicato in un secondo studio, in cui i partecipanti venivano invitati a rievocare una situazione in cui avevano avuto potere (priming di alto potere) o una situazione in cui avevano avuto scarso potere (priming di basso potere).

La presenza di elementi situazionali condizionanti (esempi di prodotto) veniva inoltre manipolata (esempio presente vs. assente).

I risultati mostrano che la creatività delle persone che si trovano in uno stato di potere è meno influenzata dal contesto (NB., nel grafico i punteggi indicano la percentuale di prodotti che imitano l'esempio).



Effetti positivi del potere

- **Performance.**

Lammers et al. (2013) hanno mostrato che un semplice priming di potere può modificare l'esito di una domanda di lavoro o di ammissione ad un corso di studi.

Nello studio 1, ai partecipanti veniva fornito un annuncio di lavoro relativo al profilo lavorativo di "analista delle vendite". L'annuncio era tratto da una testata giornalistica nazionale.

Veniva chiesto loro di scrivere una job application e di sigillarla dentro una busta.

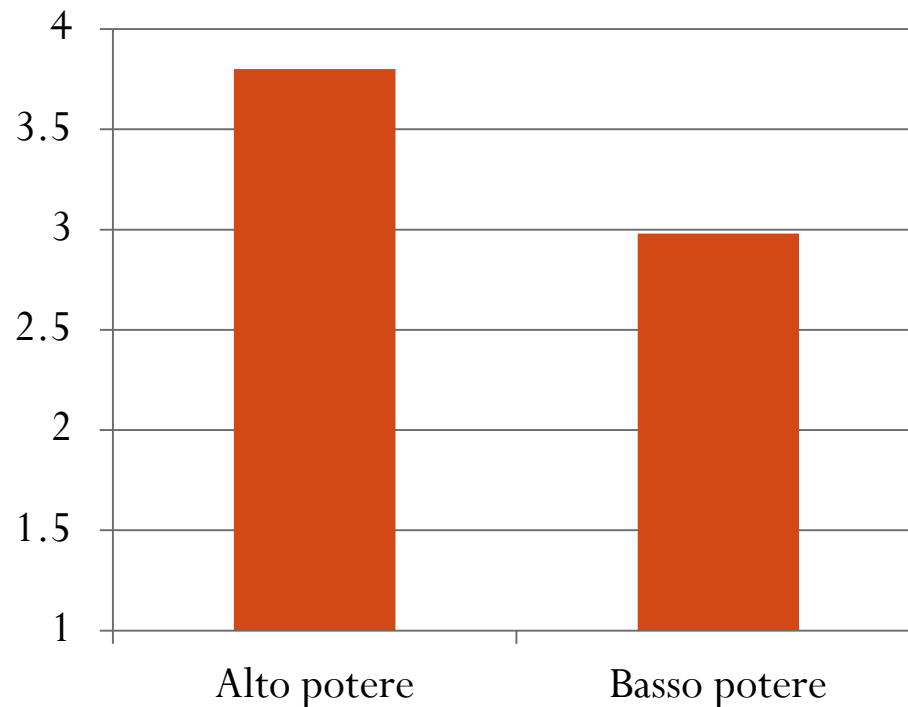
Prima di svolgere questo compito, venivano sottoposti ad un priming di alto o basso potere (priming e job application venivano presentati come due studi distinti).

Un collaboratore consegnava la busta ad un finto selezionatore (candidato e selezionatore erano entrambi uomini o entrambi donne), che non conosceva la condizione sperimentale a cui era stato assegnato il candidato.

Effetti positivi del potere

- **Performance.**

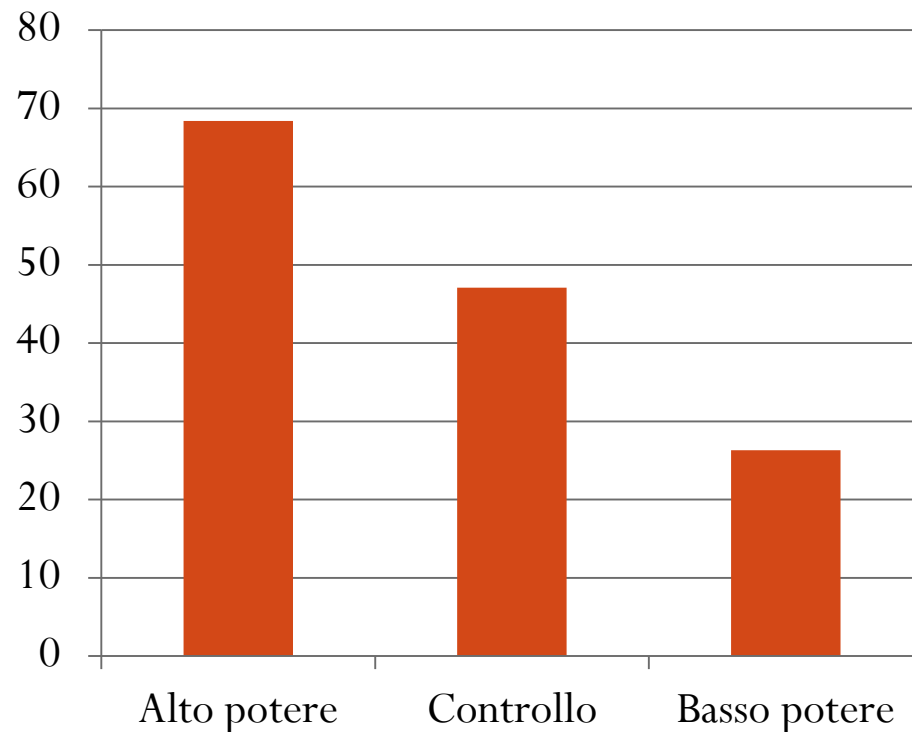
I risultati mostrano che i candidati assegnati alla condizione di alto potere avevano maggiori probabilità di ottenere il lavoro (VD = quanto è probabile che tu decida di assegnare questo lavoro al candidato X?, scala Likert a 9 punti).



Effetti positivi del potere

- **Performance.**

Questo risultato è stato replicato nello studio 2, in cui i partecipanti dopo essere stati esposti al priming di potere, effettuavano un'intervista faccia a faccia che simulava un colloquio di ammissione per una Business School (VD dicotomica = ammesso/non ammesso).



Effetti negativi del potere

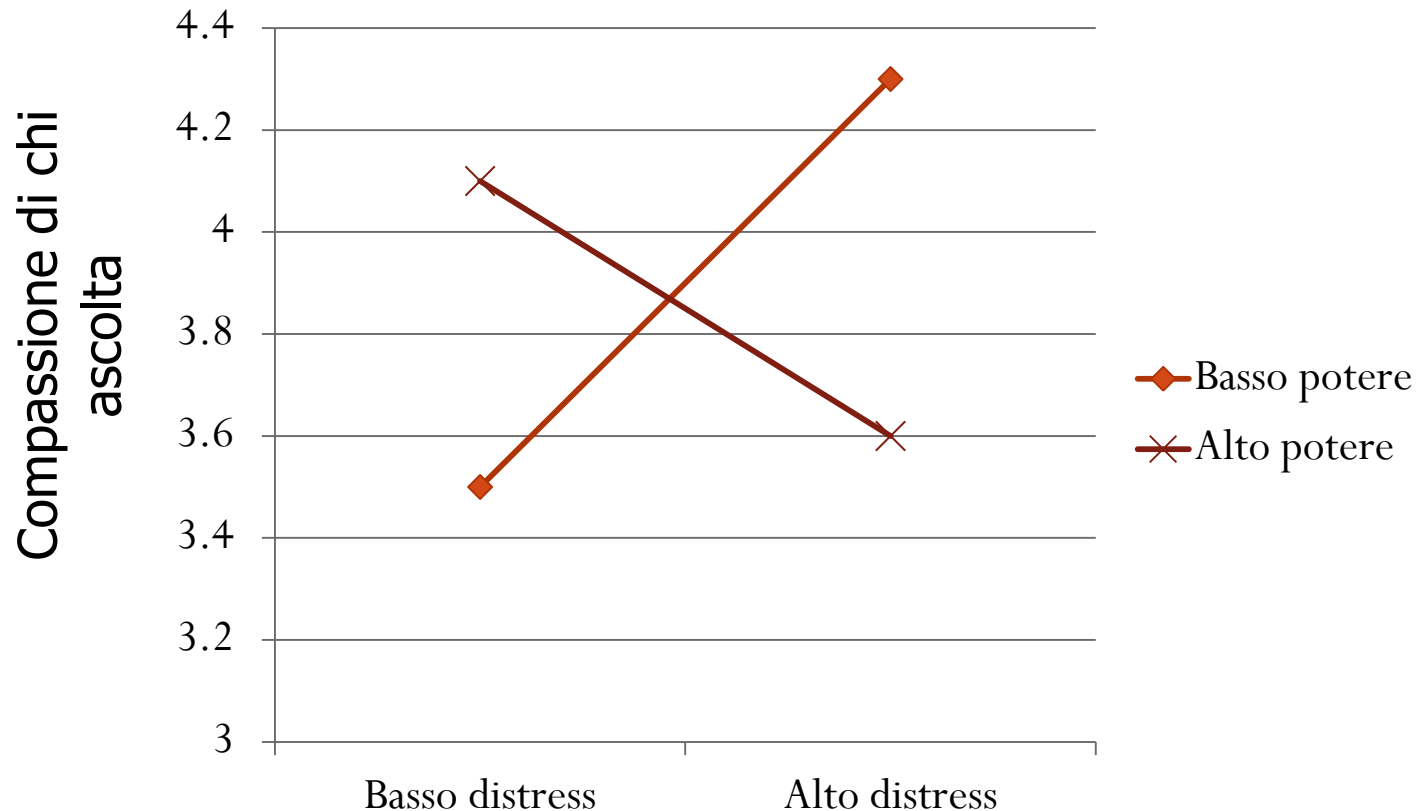
- **Assunzione di rischio.** Le persone in una condizione di elevato potere possono essere fin troppo ottimiste, ad es., possono sovrastimare la quantità di lavoro che un gruppo può svolgere (indicare una quantità maggiore di quanto sia razionalmente possibile aspettarsi).
- **Emozioni.** Sebbene le emozioni esperite da chi si trova in una condizione di potere siano prevalentemente positive, le emozioni provate dai subordinati sono prevalentemente negative (rabbia, paura, tensione, tristezza; Langner & Keltner, 2008).
- **Empatia.** Le persone con elevato potere spesso giudicano male, fraintendono e svalutano i loro subordinati.

Galinsky et al. (2006) hanno dimostrato che le persone che ricevono un priming di potere hanno più difficoltà ad assumere la prospettiva di un altro (Exp 1) e a individuare le emozioni degli altri (Exp 3).



Effetti negativi del potere

- **Empatia.** In uno studio di Klee et al. (2008) i partecipanti discutevano in diadi di un'esperienza che aveva causato loro sofferenza. Durante e dopo la discussione, fu rilevata l'emozione di compassione, sia con indici fisiologici che con misure self-report.



Effetti negativi del potere

- **Coercizione.** Le persone che hanno potere tendono ad esercitare la propria influenza anche quando non è necessario.

Kipnis (1974) chiese a studenti di economia di partecipare ad una simulazione in cui svolgevano il ruolo di manager in una condizione di elevato potere (potevano offrire bonus, decurtare lo stipendio, trasferire i dipendenti e licenziare) o di basso potere (non avevano tali prerogative). Tutti i dipendenti eseguirono bene i compiti assegnati. Tuttavia, i manager con potere esercitavano influenza due volte in più rispetto ai manager senza potere; inoltre tendevano ad usare la coercizione o la ricompensa, mentre i manager senza potere usavano la persuasione.