Perché le persone di potere badano solo a se stesse

Che cosa frulla nella mente delle persone di potere? Ce lo domandiamo – e capita non di rado – quando i loro comportamenti ci appaiono contraddittori, o poco comprensibili, o così arroganti da essere difficili da sopportare. Un recentissimo articolo uscito sull'Atlantic ci invita a porci la domanda in termini più radicali: che cosa accade *al cervello* delle persone di potere?

MENO CONSAPEVOLI DEI RISCHI. L'Atlantic cita un paio di pareri autorevoli. Secondo Dacher Keltner, docente di psicologia all'università di Berkeley, due decenni di ricerca e di esperimenti sul campo convergono su un'evidenza: i soggetti in posizione di potere agiscono come se avessero subito un trauma cerebrale. Diventano più impulsivi, meno consapevoli dei rischi e, soprattutto, meno capaci di considerare i fatti assumendo il punto di vista delle altre persone.
A proposito di traumi cerebrali e cambiamenti della personalità, vi viene in mente il caso di Phineas Gage (ne abbiamo parlato qui)? Beh, forse non avete tutti i torti.

IL PARADOSSO DEL POTERE. Sukhinver Obhi è un neuroscienziato dell'università dell'Ontario. Non studia i comportamenti, ma il cervello. Quando mette alcuni studenti in una condizione di potere, scopre che questa influisce su uno specifico processo neurale: il rispecchiamento, una delle componenti fondamentali della capacità di provare empatia.

Ed eccoci alla possibile causa di quello che Keltner definisce *paradosso del potere.* Quando le persone acquisiscono potere, perdono (o meglio: *il loro cervello* perde) alcune capacità fondamentali. Diventano meno empatiche, cioè meno percettive. Meno pronte a capire gli altri. E, probabilmente, meno interessate o disposte a riuscirci.

INTRAPPOLATI DAL RUOLO. Inoltre. Spesso le persone di potere sono circondate da una corte di subordinati che tendono a rispecchiare il loro capo per ingraziarselo, cosa che non aiuta certo a mantenere un sano rapporto con la realtà.

E ancora: è il ruolo stesso a chiedere che le persone di potere siano veloci a decidere (anche se non hanno elementi sufficienti per farlo, né tempo per pensarci), assertive (anche quando non sanno bene che cosa asserire. O quando sarebbe meglio prestare attenzione alle sfumature) e sicure di sé al limite dell'insolenza.

LA SINDROME DEL POLLO. *I top manager delle multinazionali girano freneticamente per il mondo come polli decapitati:* decidono guidati dall'ansia, senza pensare, senza capire, senza vedere e senza confrontarsi. L'ho sentito dire nel corso di una riunione riservata ai *partner* di un'assai nota società internazionale di consulenza, dal relatore più anziano e autorevole. Mi sarei aspettata qualche brusio di sconcerto tra gli astanti, e invece: ampi segni di assenso.
Ho il sospetto che *la sindrome del pollo* possa appartenere non solo a chi governa le imprese, ma anche a chi governa le istituzioni e le nazioni.
Il fatto è che le persone di potere "devono" andare dritte per la loro strada, infischiandosene di tutto quanto sta attorno. Questo può aiutarle a raggiungere i loro obiettivi (il che è molto vantaggioso a breve termine) ma ne danneggia le capacità di decisione, di interazione e di comunicazione, che nel lungo termine sono strategiche.
TRACOTANZA E FALLIMENTO. *Il potere logora chi non ce l'ha,* diceva Andreotti, che di potere sapeva abbastanza, citando Maurice de Talleyrand. Ma la citazione medesima contiene una dose consistente di protervia.
C'è una parola molto antica che descrive bene tutto ciò: hýbris. Indica la tracotanza presuntuosa di chi ha raggiunto una posizione eminente e si sopravvaluta. È notevole il fatto che nel termine greco sia implicita anche la fatalità di una successiva punizione, divina o terrena: il fallimento, la caduta.
Si stima che il 47 per cento dei manager falliscano, scrive Adrian Furnham, docente di psicologia all'University College di Londra. È una percentuale molto alta. Uno dei principali motivi di fallimento è il narcisismo: un cocktail deteriore di arroganza, freddezza emozionale e ipocrisia.
LA HUBRIS SYNDROME. In realtà, una *hubris syndrome* è effettivamente stata registrata e descritta in termini clinici, come patologia della personalità connessa con il possesso del potere. Lo studio comprende diverse tabelle che esaminano in termini psichiatrici il comportamento dei

presidenti americani e dei leader britannici (lo studio è del 2008 e no, non c'è il nome che vi è subito venuto in mente).
La hubris syndrome è tipica dei dittatori. Può affliggere politici, manager, militari, accademici. I quattordici sintomi che la distinguono comprendono narcisismo, sociopatia e istrionismo. La cosa interessante è che la sindrome è stata studiata estesamente da David Owen, neurologo, psichiatra e politico di lunghissima esperienza e carriera. Insomma: uno che conosce bene i suoi polli.

SAPPIAMO DISTINGUERE TRA CARISMA E NARCISISMO? C'è un paradosso: è facile ammirare e rispettare le persone carismatiche e fiduciose in se stesse. Ma non è così semplice distinguere il carisma dal narcisismo, che per molti versi ne è il lato oscuro. Sappiamo davvero individuare il confine che c'è tra assertività e prepotenza? Tra sicurezza e ostinazione? Tra fascino e manipolazione? Tra pragmatismo e cinismo?
C'è un ulteriore paradosso: prepotenza, ostinazione, manipolazione e cinismo possono perfino rivelarsi utili nelle battaglie per la conquista del potere, che sono spesso logoranti, sleali e feroci. Ma, una volta ottenuto il potere, per mantenerlo servirebbe proprio quella visione più aperta ed

equilibrata che – l’abbiamo visto prima – il ruolo stesso sembra rendere difficilissima da procurarsi e mantenere. *Il potere è l’afrodisiaco supremo,* diceva Henry Kissinger.

MANTENERE IL CONSENSO. Ma “difficilissimo” non vuol dire “impossibile”. D’altra parte, almeno nelle democrazie occidentali e nelle imprese moderne, il potere si conserva nel lungo termine solo attraverso il consenso. E la capacità di mentenere il consenso è direttamente proporzionale alla capacità di comunicare, di ascoltare e di interagire mettendosi a confronto.

Ehi, si può fare! Persone di potere dotate di un carisma privo di narcisismo esistono. In oltre quarant’anni, mi è perfino capitato di incontrarne alcune, tra politica e impresa, ma posso contarle sulle dita di una mano. Ce ne vorrebbero molte di più.