

# Il paradosso del potere

di Dacher Keltner – Nella ricerca comportamentale che ho condotto negli ultimi 20 anni, ho scoperto uno schema inquietante: mentre le persone di solito ottengono potere attraverso tratti e azioni che fanno avanzare gli interessi degli altri, come empatia, collaborazione, apertura, correttezza e condivisione ; quando iniziano a sentirsi potenti o godono di una posizione di privilegio, quelle qualità iniziano a svanire. I potenti hanno maggiori probabilità rispetto alle altre persone di assumere comportamenti maleducati, egoistici e non etici.

Definisco questo fenomeno *“il paradosso del potere”* e l’ho studiato in numerosi contesti: college, senato degli Stati Uniti, squadre sportive professionistiche e una varietà di altri luoghi di lavoro professionali. In ciascuno di essi ho osservato che le persone fanno carriera sulla base delle loro buone qualità, ma il loro comportamento cambia sempre di più man mano che acquisiscono potere. Questo cambiamento può avvenire in modo sorprendentemente rapido. In uno dei miei esperimenti, noto come lo studio de *“il mostro dei biscotti”*, ho portato le persone in un laboratorio in gruppi di tre, assegnando casualmente una posizione di comando e poi assegnando loro un compito di scrittura di gruppo. Mezz’ora dopo il loro lavoro, ho messo un piatto di biscotti appena sfornati, uno per ogni membro del team, più un altro, di fronte a tutti. In tutti i gruppi ogni persona ne ha preso uno e, per gentilezza, ha lasciato il biscotto in più. Coerentemente con la previsione la persona nominata leader prendeva sempre il biscotto in più. Inoltre, i leader avevano maggiori probabilità di mangiare con la bocca aperta, facendo rumore e senza fare attenzione alle briciole che cadevano sui propri vestiti.

Gli studi dimostrano che la ricchezza e le credenziali possono avere un effetto simile. In un altro esperimento ho scoperto

che mentre i conducenti dei veicoli meno costosi davano sempre la precedenza ai pedoni sulle strisce pedonali, il 54% delle persone alla guida di auto di lusso come BMW e Mercedes hanno ignorato il pedone e la legge.

Ed ancora: indagini su dipendenti di 27 paesi hanno rivelato che è più probabile che individui benestanti affermino che è accettabile assumere comportamenti non etici, come prendere tangenti o imbrogliare le tasse. E ricerche recenti hanno dimostrato che gli amministratori delegati con MBA (Master in Business Administration) hanno maggiori probabilità rispetto a quelli senza MBA di assumere un comportamento egoistico che aumenta la loro soddisfazione personale ma fa diminuire il valore delle loro aziende.

Inoltre le persone che ricoprono posizioni di potere hanno una probabilità 3 volte maggiore rispetto a quelle dei gradini inferiori di interrompere i colleghi, svolgere più attività durante le riunioni, alzare la voce e dire cose offensive in ufficio.

Le conseguenze di tutto ciò possono essere di vasta portata. L'abuso di potere alla fine offusca la reputazione dei dirigenti, minando le loro opportunità di influenza. Inoltre crea stress e ansia tra i loro colleghi, diminuendo rigore e creatività nel gruppo e trascinando il coinvolgimento e le prestazioni dei membri del team. In un recente sondaggio di 800 manager e dipendenti in 17 settori, circa la metà degli intervistati che hanno riferito di essere stati trattati male sul posto di lavoro ha dichiarato di aver deliberatamente ridotto i propri sforzi o abbassato la qualità del proprio lavoro.