

Quando il potere dà alla testa

Spesso il successo toglie lucidità e induce a prendere decisioni irrazionali e controproducenti. Come difendersi da una tendenza molto umana da cui anche gli antichi miti mettevano in guardia?

di ANNA RITA LONGO



Nel mito ebraico e cristiano era rappresentata dalle figure di Adamo ed Eva e dal loro peccato. Pochi se ne ricordano, ma dietro l'allegoria del frutto mangiato dai due progenitori dell'umanità c'è un atto di superbia. L'albero da cui proveniva era quello «della conoscenza del bene e del male» e cibarsene equivaleva a dichiarare di avere le stesse conoscenze di Dio e di non avere bisogno di lui.

Montarsi la testa è il difetto umano per eccellenza e il fatto che sia una potenziale causa di guai era stato ben compreso dagli antichi Greci, che avevano un termine intraducibile per mettere in guardia da questo pericolo: *hybris*. Nella parola confluiscono tutti quei concetti

che riguardano la tendenza a insuperbirsi, a ritenersi superiori agli altri e a pensare che per la propria persona non valgano le normali regole del vivere comune, sconfinando nella tracotanza e nell'arroganza. Si tratta di un insieme di caratteristiche che certo non predispongono a serene relazioni umane e, come i Greci avevano intuito, sono spesso conseguenza del fatto di aver raggiunto una posizione di potere.

PREROGATIVA DEL LEADER

Già nel mito la *hybris* è, infatti, tipica dei leader. *L'Iliade* parte con uno scontro acceso tra Achille e il capo dell'esercito acheo, Agamennone. Ma qual è la

causa? Alla base c'è proprio quello che Achille definisce un atto di *hybris*: Agamennone sta approfittando della sua posizione di vertice per imporre la propria volontà, pensando di non pagarne le conseguenze. Ma il caso più identificativo di potere che sfocia nella *hybris* è forse quello condannato da Eschilo nella tragedia *I persiani*: gli dèi hanno punito il re persiano Serse con la sconfitta perché, appunto, si era montato la testa, convincendosi di poter avere sempre il successo militare e di estendere il suo impero senza limiti.

Salire ai vertici, ammoniscono i popoli del passato, sembra a rischio di far girare la testa, e se assumere il comando per poter guidare un'istituzione pubbli-

ca o un'azienda privata è spesso necessario, i pericoli collegati ai cambiamenti che questo provoca in chi se ne fa carico sono oggi oggetto dell'attenzione degli studiosi in diversi settori. Come accadeva al portatore dell'«anello del potere» nell'universo *fantasy* di J. R. R. Tolkien, non è facile conservare il pieno dominio di sé in determinati ruoli.

Particolare interesse è stato rivolto verso queste tematiche da Julie Battilana, professoressa di Business Administration alla Harvard Business School e di innovazione sociale alla Harvard Kennedy School, e da Tiziana Casciaro, docente di comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane all'Università di Toronto, che vi hanno dedicato un recente libro e un contributo pubblicato sulla «Harvard Business Review». Sulla base della grande quantità di dati che, nel tempo, si sono accumulati attraverso le ricerche, le due studiose mettono in evidenza le più pericolose conseguenze dell'eccesso di autostima dei dirigenti d'azienda.

In particolar modo, gli studi mostrano come il semplice ricordo di un momento in cui ci si è percepiti come potenti possa far precipitare in un vero e proprio delirio di onnipotenza: si ritiene, infatti, di poter influenzare con il pensiero lo svolgersi degli eventi. O, ancora, i dirigenti di alto livello che sono stati lodati per i loro successi sono spesso propensi a pagare bonus più alti durante le acquisizioni, per l'eccesso della fiducia che le circostanze hanno creato in loro. Di conseguenza, le perdite per gli azionisti sono maggiori: quando la *hybris* abbonda, quindi, è l'intero sistema a perdere.

NON VEDERE AL DI LÀ DEL PROPRIO NASO

Le peggiori conseguenze sono collegate all'autoreferenzialità spesso legata alla superbia: chi è preda della *hybris*, di fatto, ha lo sguardo più corto e non vede al di là del suo naso e, in particolar modo, quasi non si accorge degli altri, delle loro esigenze, ma anche della risorsa che rappresentano. In breve, difetta

Nel nostro paese il modello di leader forte, con una robusta e inattaccabile autostima, sebbene spesso distruttivo per le organizzazioni che dirige, è ancora molto diffuso

di quella caratteristica che è tipica delle specie sociali, come la nostra: la capacità di immedesimarsi negli altri e di percepirne – nei limiti del possibile e con tutti i potenziali errori insiti in un'operazione che è influenzata profondamente dalla propria prospettiva soggettiva – i sentimenti, i disagi e le aspettative. In altre parole l'empatia, che sembra risentire in modo particolarmente negativo del montarsi la testa. Quell'empatia che, per esempio, è mancata ai dirigenti di grandi aziende che, come hanno riportato le cronache, hanno accettato di licenziare in massa centinaia di dipendenti con una videochiamata Zoom o un messaggio WhatsApp, riuscendo spesso, con una goffa scelta delle parole di accompagnamento, più centrate sul proprio imbarazzo che sull'impatto della brutta notizia sui loro interlocutori, a peggiorare ulteriormente la situazione.

AMPLIFICARE LE DISTANZE E FRAPPORRE BARRIERE

«Tutto ciò che crea distanza psicologica tra un leader e i suoi potenziali seguaci – ci ha detto, infatti, Alex Haslam, docente di psicologia all'Università del Queensland, in Australia, ed esperto di psicologia della *leadership* noto a livello internazionale – mina la capacità del leader di influenzarli, cioè di mettere in atto la sua stessa leadership. Un senso di distacco o un atteggiamento arrogante sono esempi di questo tipo, perché generalmente erodono il legame psicologico tra leader e seguaci, che è necessario instaurare per rendere efficaci i gruppi. La superbia dei leader, quindi, in generale, compromette la leadership perché, suggerendo che i leader non sono «dei nostri», mina la volontà dei membri del gruppo di impegnarsi per trasformare la visione dei leader in un'azione collettiva condivisa».

Secondo Massimo Bustreo, psicologo del lavoro, docente presso l'Università IULM di Milano, formatore e *coach* per aziende e organizzazioni, il problema principale risiede in un fraintendimento di base: «Mi capita spesso – ci ha detto – in qualità di consulente e formatore

L'AUTRICE

Anna Rita Longo

Dottoressa di ricerca, insegna lettere alle superiori e collabora con diverse riviste che si occupano di scienza, cultura e attualità. È socia effettiva del Comitato italiano per il controllo delle affermazioni sulle pseudoscienze (CICAP). Ama l'arte in tutte le sue forme, i viaggi e la natura.



anche per figure manageriali, di notare che nel nostro paese il modello di leader forte, con una robusta e inattaccabile autostima – sebbene, a conti fatti, spesso distruttivo per le organizzazioni che dirige – sia ancora molto diffuso. Sembra quasi che ci si aspetti in automatico che il capo assuma su di sé questa maschera che dovrebbe ispirare autorevolezza, mentre rimanda a un modello più stantio e meno efficace di leadership, cioè quello autoritario».

Secondo Bustreo, i Greci avevano già individuato le radici del problema: «Nel termine *hybris* – continua – sono perfettamente racchiusi tutti i nodi critici. Per esempio, si tratta di un atteggiamento indifendibile perché va contro le regole su cui si fonda il vivere sociale, sfociando nella prevaricazione e derivando da una violenza insita nel fatto di mettere le proprie esigenze al di sopra di quelle degli altri. C'è qui, secondo gli antichi, un atteggiamento di sfida da parte degli esseri umani verso gli dèi, rispetto ai quali ci si sente superiori. Chiediamoci, quindi, che cosa rappresentino, a livello di azienda o di comunità lavorativa in generale, questi dèi sfidati dal leader che si è insuperbito: si tratta, in ultima analisi, dei membri del gruppo (la cui *membership* è origine inderogabile della leadership), il cui benessere viene minato da chi guarda soltanto al proprio sé. Ma nell'attuale mercato del lavoro, in cui tutte le funzioni sono strettamente interconnesse, basta questo a far crollare tutto».

UNA RAPPRESENTAZIONE INGANNEVOLE

Il problema nasce soprattutto dal fatto che non di rado si è poco o per nulla consapevoli di queste distorsioni percettive. «Spesso – continua Bustreo – questo leader è vittima di una rappresentazione irrealistica del proprio Io, che viene tratteggiato in un modo ideale, che poco ha a che fare con l'Io reale e subisce gli effetti di una distorsione che tecnicamente deriva da un ego ipertrofico e da quello che nella locuzione inglese si chiama *overconfidence bias*, ovvero

il «pregiudizio di eccesso di sicurezza», che riguarda soprattutto la capacità di prevedere e controllare gli eventi, che viene sovrastimata».

Alcune colpe possono anche essere riconosciute all'eccesso di *coaching* motivazionale, ultimamente sempre più diffuso in campo educativo e lavorativo: «L'importanza di concetti come la motivazione e l'autoefficacia (che comunque è una dimensione complessa, che non si esaurisce con la semplice autostima), oggi spesso presentati come direzioni uniche e sovrastimate a gruppi di lavoro, non eliminano l'importanza di fare un serio lavoro sulla percezione dei propri limiti, del valore della relazione e del monitoraggio degli obiettivi, se si vogliono evitare conseguenze gravi e concrete», conclude l'esperto.

Un esempio significativo può essere il campo dell'economia: queste conseguenze negative possono verificarsi soprattutto quando chi si trova in una posizione apicale tende a prendere decisioni azzardate perché la propria capacità di giudizio è offuscata da un eccesso disfunzionale di autostima. L'ambiente del mercato finanziario può rappresentare un caso paradigmatico, perché le conseguenze di decisioni poco oculate possono tradursi in una catena di eventi che è causa, a sua volta, di crisi gravissime e su larga scala.

**LA HYBRIS È PIÙ DIFFUSA
TRA GLI UOMINI?**

Ma è possibile che questo problema si intrecci anche con questioni di genere? La domanda sembra peregrina, ma a ben guardare potrebbe non esserlo, perché non pochi studiosi sono convinti che il problema dell'eccesso di autostima che sfocia nella *hybris* sia più frequente negli uomini che nelle donne.

Questo fenomeno crea problemi proprio negli ambienti dominati da quel «soffitto di cristallo», invisibile ma tangibile, che impedisce alle donne di emergere e raggiungere il vertice, di cui l'alta finanza è un tipico esempio. Nel loro libro *Irrazionali e contenti* (Sironi Editore) la giornalista scientifica Silvia Benci-



L'ECESSO DI SICUREZZA IN SE STESSI INDUCE SPESSO A SOVRASTIMARE LA PROPRIA CAPACITÀ DI PREVEDERE E CONTROLLARE GLI EVENTI

Il problema dell'eccesso di autostima che sfocia nella *hybris* sembra essere più frequente tra gli uomini che tra le donne

velli e l'economista Giordano Zevi esaminano, per esempio, con puntualità gli eventi collegati alla grave crisi finanziaria del 2008, passati in rassegna nel corso del Forum economico mondiale di Davos, e li mettono in rapporto alle questioni di genere.

A mente fredda era innegabile che i vertici del mercato finanziario avessero camminato sul filo del rasoio, assumendosi più rischi di quanto avrebbero ragionevolmente dovuto, evidentemente sovrastimando, per *hybris*, le proprie ca-



L'importanza dell'umiltà

Dal momento che la tracotanza è sicuramente controproducente, cerchiamo di valutare concretamente qual è l'impatto dell'umiltà nella gestione e nello sviluppo delle aziende. Accanto agli studi sugli effetti nefasti della superbia, si sono anche raccolti dati sull'efficacia dell'umiltà nel raggiungere livelli di eccellenza. In particolar modo, sono stati messi a confronto due modelli di leadership opposti: quella basata sul carisma e quella basata sull'umiltà. Il primo modello, che ha riscosso storicamente maggior successo e ancora oggi mantiene inalterato il suo fascino, si concentra interamente sul leader, la cui personalità ha tratti distintivi che lo fanno emergere dal gruppo, ma si caratterizza anche per spavalderia, narcisismo, tendenza ad attirare l'attenzione su di sé. Se, da una parte, una leadership di questo tipo può rappresentare un elemento di ispirazione importante, dall'altra tende a essere nel tempo meno affidabile e meno idonea alla costruzione di relazioni proficue con il gruppo. Il modello del leader umile è stato fortemente sostenuto da Jim Collins, che nel 2001, nel suo famoso libro *Good to Great*, sosteneva, sulla base di un'estesa ricerca che aveva coinvolto diverse aziende, che il modello di leadership più efficace dovesse unire umiltà e volontà professionale. Ma come valutare l'umiltà? Sia Collins sia altri ricercatori (per esempio, Owens-Johnson-Mitchell) hanno cercato di elencare gli indicatori di umiltà, soffermandosi su una serie di aspetti. Gli studiosi mettono soprattutto l'accento sulla continua ricerca di feedback da parte degli altri, compresi quelli critici, da cui ci si sforza di imparare. Si sottolinea l'importanza del riconoscimento del lavoro altrui, che comprende anche la chiara ammissione dei propri limiti ed errori e dell'eventuale maggiore competenza di altri in determinati settori. Un leader umile non esita a lodare il contributo degli altri e pone l'accento sulla rete di collaborazione, piuttosto che su di sé. Così facendo, promuove valori come la fiducia e il desiderio di accrescere le proprie competenze attraverso la formazione costante, che coinvolge in primo luogo il leader stesso, che si presenta come persona che impara più che come detentore di conoscenze. Secondo Owens-Johnson-Mitchell la prospettiva dalla quale bisogna provare a mettersi per valutare la propria umiltà è quella degli altri, con la domanda: «Che cosa direbbero di te i tuoi colleghi?».

pacità di gestire la situazione. Ma questo è collegabile al fatto che si trattasse soprattutto di uomini? Alcuni economisti avevano già fatto notare alcune singolari coincidenze: per esempio Kenneth Rogoff aveva messo in luce come l'unica tra i leader mondiali a chiedere una maggiore regolamentazione del mercato finanziario (in breve, un argine alla tracotanza di chi lo gestiva) fosse stata una donna, Angela Merkel. Addirittura c'era stato chi aveva parlato di eccesso di testosterone nei mercati finanziari (Ne-

elie Kroes, allora commissaria europea per la concorrenza).

Al forum di Davos, riflettendo sullo spaventoso crollo di una società finanziaria come Lehman Brothers (uno tra i più gravi eventi della crisi del 2008), aleggiana, quindi, la domanda: «Le cose sarebbero andate diversamente se la società fosse stata Lehman Sisters, ovvero se fosse stata creata e gestita da donne? Si sarebbe, per esempio, evitato di intraprendere operazioni così rischiose e potenzialmente fallimentari?».

Come fanno notare Bencivelli e Zevi, sono molti gli studi che mettono in evidenza un atteggiamento più cauto delle donne in vari ambiti professionali, che ha radici remote: subito dopo la prima infanzia le bambine sembrano già preferire giochi meno competitivi. Da adulte le donne mostrano, inoltre, minore tendenza ad affermare le proprie idee e una minore predisposizione a rimettere in discussione le loro condizioni lavorative che, se le tiene al riparo dalla *hybris* e dalle sue conseguenze, limita anche le

Dante e la cecità sulla propria superbia

In un passo del *Purgatorio* di Dante è possibile vedere un esempio delle distorsioni percettive che, involontariamente, rendono difficile riconoscere la propria superbia e porvi rimedio. Nell'XI canto scontano la loro penitenza, per l'appunto, coloro che hanno ceduto al vizio capitale della superbia (già condannato aspramente da San Tommaso d'Aquino, che è uno dei punti di riferimento di Dante), in particolar modo nell'arte.

Piegati sotto pesanti massi che li costringono a chinare simbolicamente il capo (che i superbi portano normalmente alto per via dell'orgoglio), recitano il Padre Nostro mentre osservano, scolpiti nella cornice che occupano, famosi esempi di umiltà e di superbia punita. Dante sottolinea ripetutamente quanto poco senso abbia il sentirsi superiori agli altri, anche perché la fama nel mondo dell'arte è estremamente effimera. Nel dialogo con il miniatore Oderisi da Gubbio, il poeta riflette proprio su questo concetto, facendo prima l'esempio di Cimabue superato da Giotto e poi dei più grandi poeti del suo tempo, cioè Guido Guinizelli vinto da Guido Cavalcanti: «Credette Cimabue ne la pittura / tener lo campo, e ora ha Giotto il grido, / sì che la fama di colui è scura: / così ha tolto l'uno a l'altro Guido / la gloria de la lingua; e forse è nato / chi l'uno e l'altro caccerà del nido». Ma quel nuovo arrivato che «caccerà del nido» i due poeti, Guinizelli e Cavalcanti, è in realtà Dante stesso.

Per quanto il concetto centrale sia che, appunto, fama e successo durano poco e non ci si possa fare affidamento, è difficile non vedervi una vena di vanagloria da parte del sommo poeta, che spicca particolarmente proprio perché si trova nel canto che condanna i superbi. Che si tratti di uno degli esempi di distorsione percettiva relativamente alla valutazione di sé, che tanto rendono difficile capire di essere vittima di superbia e, di conseguenza, impegnarsi per acquisire uno sguardo più obiettivo sulle proprie potenzialità e sui propri limiti?



loro possibilità di carriera. Nel corso del tempo sono stati avanzati molti tentativi di spiegare questi dati sulla base di presunte differenze tra il cervello maschile e quello femminile, ma le conclusioni degli studi sono tutt'altro che chiare e il legame tra biologia e comportamento e, soprattutto, il ruolo della società non paritaria in cui viviamo rende molto difficile capire quale sia il contributo dei diversi fattori. Naturalmente un giorno l'impegno comune a garantire a tutte le persone pari opportunità potrà, si spera, permettere di superare questo dibattito, ma la strada verso la parità sembra ancora lunghissima.

In ogni caso, gli studi indicano anche - non si sa se, e in quale misura, per ra-

Un buon leader contribuisce ad accrescere il «senso del noi» nel gruppo, cioè l'insieme dei valori condivisi, all'affermazione dei quali tutti contribuiscono

gioni biologiche o culturali - che nelle donne la predisposizione alla collaborazione è maggiore e questo le mette al riparo da uno dei principali rischi collegati alla *hybris*, ovvero l'autoreferenzialità, che, come si diceva, ha un fortissimo potenziale distruttivo sia in campo lavorativo sia nei rapporti umani.

Una situazione simile, secondo la giornalista scientifica e medica Roberta Villa, ha pesato anche sulla gestione dell'emergenza pandemica. Nel suo libro *Vaccini. Mai così temuti, mai così attesi* (Chiarelettere editore) e in alcuni interventi divulgativi nei diversi media, Villa ha puntato il dito contro la direzione esclusivamente al maschile in alcuni paesi, Italia compresa, di tutti i



RISCOPRIRE L'UMILTÀ SIGNIFICA ANCHE INDIVIDUARE SPAZI DEDICATI ALLA CONDIVISIONE CON IL GRUPPO DI LAVORO

provvedimenti relativi a Covid-19. Questo ha avuto delle conseguenze, tra cui la perdita di importanti opportunità, per esempio quella di sfruttare l'esperienza e la competenza di alcune illustri personalità, messe in ombra per il semplice fatto di essere donne.

COME SUPERARE IL PROBLEMA

Ma allora, come uscirne? Come porre un argine agli eccessi distruttivi di autostima che limitano la possibilità di guardare al di là del proprio naso? Secondo Battilana e Casciaro l'antidoto sta tutto nel coltivare la dote che rappresenta una visione opposta a quella proposta dalla hybris. Negli ultimi tempi,

LETTURE

Battilana J. e Casciaro T., *Power, for All*, Simon & Schuster, 2021.

Haslam S.A., Reicher S.D. e Platow M.J., *The New Psychology of Leadership*, Psychology Press, 2020.

Owens B.P., Johnson M.D. e Mitchell T.R., *Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership*, in «Organization Science», Vol. 24, n. 5, 2013.

Collins J., *Good to Great*, HarperCollins, 2001.

anche grazie agli studi, si va riscoprendo l'importanza dell'umiltà, che passa, per esempio, attraverso l'individuazione di spazi dedicati alla condivisione di idee con il gruppo di lavoro. Se la hybris guarda solo al proprio punto di vista, infatti, l'umiltà non può prescindere da un continuo confronto, che però ha bisogno di canali di comunicazione che consentano di evitare di ricevere i consueti elogi che spesso chi si trova in una posizione subordinata si sente in dovere di rivolgere a un superiore. Un buon leader sa infatti che, se l'autoritarismo rifugge dalle critiche, al contrario l'autorevolezza sa tenersi stretti i collaboratori più sinceri nell'indicare punti di debolezza e nell'insinuare dubbi. Come sottolineano gli studi di psicologia della leadership, un buon leader contribuisce, innanzitutto, ad accrescere il «senso del noi» nel gruppo, cioè l'insieme dei valori condivisi, all'affermazione dei quali tutti contribuiscono. Si tratta di una dote che, lontana da ogni individualismo, prevede anche forti capacità di instaurare un franco dialogo con gli altri.

Un altro punto chiave, secondo Battilana e Casciaro, è la conoscenza approfondita (e magari la diretta esperienza) delle mansioni e degli aspetti della vita di chi si trova in una posizione subordinata: la distanza aumenta la difficoltà di calarsi nei panni altrui e nella vita quotidiana di chi ha uno status sociale diverso.

Infine, un antidoto pratico allo strapotere di una singola parte è quello di rendere ciascuna funzione dipendente da altre, puntando sul valore della collaborazione e valutandone l'impatto sul gruppo. Ci sono, per esempio, grandi aziende che hanno scelto di dare valutazioni non al singolo ma alla qualità della collaborazione, stimolando di conseguenza il desiderio di contribuire attivamente a risultati condivisi che, quando sono positivi, gratificano tutti e, se negativi, stimolano l'intero gruppo a darsi da fare, senza puntare il dito su qualcuno in particolare.

Un grande compito in classe collettivo, in cui si può prendere un brutto voto, una sufficienza o, magari, anche un dieci, però tutti insieme. ■