



MEDIC@LIVE

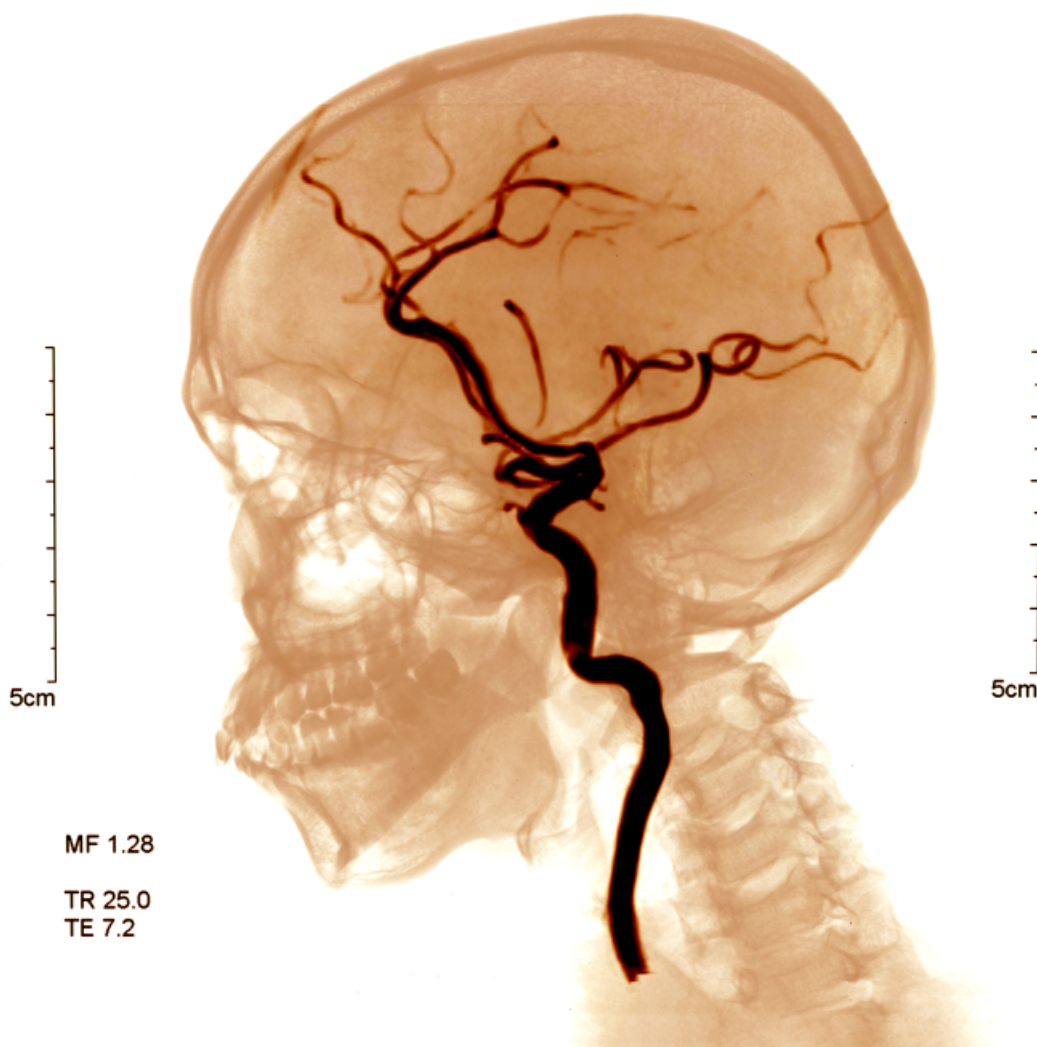
II NOV 2018 Magazine

L'informazione scientifica che corre sulla rete

Anno n. 4

www.medicalive.it

ISSN 2421 - 2180



pag. 5

RI-PENSARE IL DOLORE
PER LIBERARSI DALLA SOFFERENZA

pag. 12

L'AUTORITARISMO DEL CAPO: ASPETTI SOCIALI

pag. 8

LA SCIENZA DEI TELOMERI
E IL MODELLO INTEGRATO DI SALUTE PSICOFISICA

pag. 14

MUSICA DIFFUSA IN FARMACIA?
ATTENZIONE AI DIRITTI D'AUTORE

pag. 11

VALVOLA INNOVATIVA PER L'AORTA
ALL'ISMETT DI PALERMO

L'AUTORITARISMO DEL CAPO: ASPETTI SOCIALI



Dott.ssa Annamaria Venere

Sociologa Sanitaria

Amministratore Unico
AV Eventi e Formazione

Direttore Editoriale
MEDICALIVE MAGAZINE

Secondo John Maner, autore di un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review, gli stili di leadership che i capi tendono ad adottare sono essenzialmente riconducibili a due modelli: uno si basa sulla dominanza e l'altro sul prestigio.

Il primo è insito nella nostra storia evolutiva. Anche i nostri "cugini" scimpanzé possiedono nei loro gruppi dei leader dominanti.

I capi che adottano questo stile esercitano la loro influenza mediante l'intimidazione e la coercizione, minacciando punizioni e assegnando premi. Questa tendenza si afferma nelle organizzazioni che presentano una gerarchia piramidale più accentuata (ma anche dov'è favorita); l'emergenza di leader solitamente narcisisti e manipolatori, finiscono per detenere le maggiori quote di potere.

I capi autoritari esercitano un più alto controllo sui loro collaboratori ai quali, molto spesso, affidano compiti non adatti alle loro competenze, in modo da impedire che possano eccellere, mettendoli in ombra.

Considerano la conoscenza una forma di potere e non condividono le informazioni in loro possesso con gli altri.

Altresì la creazione di relazioni forti tra i membri del gruppo è sentita come una potenziale minaccia/ostacolo al proprio potere e pertanto è scoraggiata quasi pubblicamente.

Il secondo stile, fondato sul prestigio, è invece tipicamente umano e ha fatto la sua comparsa con le prime piccole comunità. Si evidenzia quando i membri rispettano e ammirano le capacità umane, tecniche e gestionali del capo che viene considerato un esempio di ruolo positivo da imitare.

Questo stile è ricorrente in organizzazioni meno gerarchiche: i leader tendono a favorire l'instaurarsi di relazioni con e tra i membri del gruppo, senza necessariamente ricercare un alto profilo per loro stessi.

I capi autorevoli, spinti dalla ricerca del prestigio, tendono a formare solide alleanze con i loro collaboratori e sono orientati a promuoverne la crescita e lo sviluppo, mettendoli nelle condizioni di sfruttare le loro capacità per conseguire risultati eccellenti, mediante la condivisione delle informazioni e agevolando la nascita di legami anche all'interno del gruppo di lavoro.

Lo stile dominante, pur non essendo stato descritto con toni positivi, è però efficace in tutte quelle circostanze in cui occorre

prendere delle rapide decisioni, lasciando in secondo piano l'impatto che tali decisioni possano avere sulle persone: ad esempio situazioni di crisi o di emergenza in cui è importante far convergere il team sulle stesse posizioni e mettere i membri in condizione di muoversi più velocemente e nella stessa direzione.

Al contrario, lo stile basato sul prestigio, si rivela molto efficace nel momento in cui bisogna mettere ogni membro del team in condizione di dare il meglio di sé o quando è fondamentale promuovere la crescita e lo sviluppo dei singoli o del gruppo stesso. In situazioni in cui l'obiettivo del gruppo è di carattere generativo o creativo, ad esempio, il capo lascia spazio ai membri del gruppo, occupandosi di favorire i presupposti affinché questo possa realizzarsi, offrendo una guida quando necessario.

Molti manager adottano in parte consapevolmente uno dei due stili in maniera rigida: tendono cioè a utilizzare lo stesso stile di leadership in tutte le situazioni.

I più abili, pur avendo uno stile prevalente, riescono a modificare il proprio comportamento, passando da uno stile all'altro, adottando quello più adatto a ognuna delle diverse situazioni che il gruppo da loro coordinato può incontrare.

Il filosofo e scrittore francese Gustave Thibon ne *L'autorité e l'autoritarisme*¹ ci ricorda che se diciamo che un uomo «ha autorità», questo giudizio è un elogio, ma se diciamo: «è autoritario», esprimiamo piuttosto una critica. Dove sta dunque la differenza tra autorità e autoritarismo?

L'autorità di un uomo si misura dalla sua capacità di comandare, cioè dalla fiducia che ispira al suo prossimo e che lo inclina a obbedire senza discutere.

Nel celebre dramma *King Lear*, Shakespeare ci mostra il vecchio re spodestato che erra nella foresta. Un gentiluomo, passando per di là, lo incontra e gli dice: «Non vi conosco ma sento qualcosa in voi che induce ad obbedirvi. – E cosa è dunque? Domanda il re. – L'autorità».

Sentiamo, davanti a chi possiede autorevolezza, che obbedendo ai suoi ordini non saremo ingannati, né vessati o frustrati, ma che ci realizzeremo, che la nostra personalità si svilupperà attraverso la disciplina imposta. In altri termini, percepiamo che il capo non comanda in nome proprio, ma obbedisce a una legge superiore che è quella del bene comune di cui egli è rappresentante e intermediario. Così il buon padre di famiglia esercita l'autorità nell'interesse dei figli, il buon padrone in quello di tutti i membri dell'impresa e l'uomo politico degno di questo nome in funzione della nazione intera. In quest'ottica il capo è il servitore di tutti.

L'uomo autoritario, al contrario, è colui che comanda senza tenere conto delle esigenze del bene comune e per il solo piacere di esercitare la propria potenza. I suoi ordini sono arbitrari, capricciosi e, in questa stessa misura, vessatori per coloro che li ricevono. L'obbedienza a simili ordini degrada l'esecutore in luogo di elevarlo. Ciò genera, a seconda del carattere del subordinato, il servilismo o il ribellismo.

Autorità e autorevolezza possono essere viste come gli estremi di un *continuum* in cui si vanno a collocare diverse realtà organizzative e stili di guida delle persone.

Di fatto la società post-industriale ha determinato una progressiva focalizzazione sul principio di autorevolezza



soprattutto in una società in cui sono sempre meno apprezzati approcci autoritari e non sufficientemente legittimati dal basso. *Team Building*, *Team Working*, lavorare per progetti, approcci agili e nuove tecnologie dell'informazione richiedono di seguire leader che fondino le proprie capacità sull'autorevolezza e sulla competenza tecnica e metodologica.

Un esempio che ci fornisce la perfetta testimonianza di chi incarna autorevolezza e autorità allo stesso tempo, è indubbiamente l'allenatore di calcio José Mourinho, un grande trascinatore, talvolta discusso e al contempo inneggiato dai media come un leader carismatico. Dopo aver conquistato successi e trofei in almeno quattro nazioni differenti, lo *Special One* (come amano definirlo i suoi tifosi), si è reso celebre con le sue conferenze stampa inedite e con le sue indicazioni puntuali e rigorose ai giocatori più indisciplinati. Mourinho costituisce certamente un mix perfetto tra autorevolezza, carisma e capacità di comunicazione.

Proprio quest'ultima capacità merita particolare attenzione. Nella persona autoritaria è posta al centro tra una comunicazione passiva e una più aggressiva, fonte di demotivazione e inefficienza lavorativa, mentre una comunicazione di tipo assertivo risponde alle persone autorevoli che riescono ad avviare relazioni equilibrate ed efficaci, instaurando buoni rapporti e al contempo guadagnando risultati positivi e costruttivi nelle relazioni interpersonali.

Tuttavia, in una dimensione planetaria, caratterizzata dalla precarietà economica e dall'incertezza personale e sociale, le persone tendono a sostenere leader autoritari e aggressivi, che propugnano misure protezionistiche per ristabilire l'ordine. Dal movimento per la Brexit nel Regno Unito passando per i successi del Front National in Francia, per poi arrivare all'elezione di Donald Trump alla presidenza degli Stati Uniti, tralasciando esempi più nostrani: in molte parti del mondo si stanno affermando movimenti politici che utilizzano ovunque una retorica improntata sul nazionalismo e sul protezionismo.

E le personalità dei loro leader sono piuttosto stereotipate: abbiamo di fronte individui autoritari, aggressivi, narcisisti, animati da principi morali piuttosto fragili e mutevoli. Eppure la loro popolarità rimane indiscussa anche rispetto ad altre figure politiche più equilibrate e rispettabili.

Le ragioni psicologiche di tanta visibilità sono da ricercarsi nella sensazione d'incertezza proveniente in parte da un'oggettiva precarietà socioeconomica, che spinge gli individui ad affidarsi a leader o a gruppi di potere autoritari, che promettono di risolvere rapidamente i problemi.

È quanto emerge da uno studio pubblicato sui "Proceedings of the National Academy of Sciences" a opera di Hemant Kakkar e Niro Sivanathan, della London Business School, verificando su base statistica una teoria fondata su precedenti studi.

In accordo con la psicologia evolutivista, i primati, compresi gli esseri umani, organizzano i loro gruppi sulla base

di gerarchie di dominanza con un leader alfa al vertice. Quest'organizzazione sociale è particolarmente evidente quando l'ambiente è incerto e minaccioso oppure quando si entra in competizione per le risorse tra specie o gruppi.

Una descrizione più accurata di ciò che accade nelle società umane moderne è contenuta nella teoria della riduzione dell'incertezza, elaborata dallo psicologo britannico Michael Hogg negli anni 2000. In base a questa teoria, gli individui sono per natura portati a ridurre l'incertezza, una condizione spesso percepita come una minaccia, identificandosi con il gruppo di appartenenza. E le persone che sono più coinvolte in questa identificazione sono maggiormente disposte ad atti estremi per superare le difficoltà.

In chiave politica, queste stesse persone tendono ad aderire a ideologie autoritarie, ispirandosi a leader che professano ordine e chiusura verso ciò che proviene dall'esterno, considerato un sistema rapido ed efficace per evitare le incertezze e le minacce. Questa rappresenterebbe, in situazioni estreme, la base di consenso dei sistemi totalitari.

Per verificare queste premesse teoriche i due autori hanno portato a termine, negli Stati Uniti, un sondaggio demoscopico, al fine di esaminare le preferenze espresse nell'ultima tornata elettorale da 750 soggetti, incrociandole poi con gli indicatori socioeconomici delle zone di provenienza, come i tassi di disoccupazione, di povertà e di abitazioni sfitte.

In seguito hanno poi esteso questa raccolta di dati statistici passando al vaglio due database della Banca Mondiale: il World Values Survey (WVS) e il World Development Indicators (WDI), che includono le opinioni politiche di un campione rappresentativo di 100 nazioni del mondo fin dal 1981. Complessivamente, sono stati estratti i dati relativi a 140.000 soggetti di 69 paesi del mondo negli ultimi venti anni.

L'analisi statistica ha confermato l'ipotesi di partenza: in un contesto d'incertezza economica, le persone tendono a supportare maggiormente scelte autoritarie. In particolare, lo studio documenta che questo fenomeno è mediato dal senso di mancanza di controllo personale degli individui.

Nel complesso i risultati forniscono un quadro a larga scala dei meccanismi psicologici che precedono la preferenza per i leader autoritari rispetto ai loro antagonisti più equilibrati.

In conclusione, l'attributo di capo non può essere presentato come un complesso universalmente valido di un insieme di particolari e specifici qualità personali, validi in ogni luogo e tempo. Le caratteristiche del capo saranno di volta in volta in conseguenza della forma e della modalità dell'organizzazione, dei suoi scopi, delle relazioni interne al suo gruppo.

Infatti ogni componente del gruppo è in qualche misura un leader in quanto tende a influenzare le attività degli altri componenti.

Pertanto la leadership è una variabile quantitativa e non certo uno schema rigido e ripetitivo.

Bibliografia e Sitografia

- G. Thibon, L'autorité et l'autoritarisme, «Itinéraires», n. 184, giugno 1974
- <http://www.pietroiacono.it/stili-di-leadership/>
- <https://ritornoalreale.wordpress.com/2014/08/13/lautorita-e-lautoritarismo/>
- <http://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=1655>
- <https://www.outliers.it/autorevolezza-e-autorita/>
- http://www.lescienze.it/news/2017/06/14/news/psicologia_sostegno_leader_populisti-3568165/
- <http://xchannel-consulting.com/autoritario-vs-democratico-quali-social-network-digital-marketing-perfetto/>