

# I capi minacciano, i leader attraggono

ovvero

## farsi amare conviene

di Franco Tagliente

Quella che segue è la sintesi di una porzione delle attività di ricerche compiute nell'ultimo trentennio da Michael Chance e John Price, due eminenti studiosi dell'evoluzione del comportamento degli individui sociali. L'ho tratta da un lavoro di Anthony Stevens.

Ve ne propongo la lettura poiché credo che molte utili considerazioni possono essere fatte da chi, con animo aperto, cerca di comprendere i percorsi più adatti allo sviluppo di forme di gestione aziendale che sappiano coniugare efficaci risultati imprenditoriali con l'appagamento dei bisogni individuali di chi ad essi è proteso.

Per dirla come Rudolf Steiner, *“Salutare è che nello specchio dell'anima umana prenda forma l'intera comunità e che nella comunità viva la forza delle singole anime umane”*, giacché è inimmaginabile lo sviluppo di qualsiasi forma sociale senza l'appagamento dei più profondi bisogni dei singoli uomini che ne fanno parte.

In quanto animali sociali, la nostra sopravvivenza individuale dipende dall'essere accettati come membri di un gruppo umano bene organizzato e ragionevolmente cooperativo. L'autorità spirituale attribuita agli anziani della tribù e il loro potere politico, si sono evoluti allo scopo di garantire la coesione a lungo termine dei gruppi. Da un punto di vista biologico, questa è una importante funzione che non solo assicura la coesione del gruppo, ma fornisce la giustificazione, i mezzi e i motivi per indurre i membri individuali del gruppo a sacrificare i loro miseri interessi personali per il più vasto interesse della comunità nel suo insieme. Si tratta della conferma di un processo biologico naturale.

La nostra tendenza a collaborare dipende dall'interesse personale. Il fruttivendolo vende verdure per vivere, non per aiutarci. E a nostra volta noi le comperiamo per vivere, non per aiutare lui. Ma il risultato è che entrambe le parti traggono vantaggio dallo scambio.

Viviamo in una società perché essa ci consente di scambiare favori: ci consente di perseguire obiettivi egoistici attraverso la collaborazione. Benché siamo creature capaci di collaborare, siamo anche, di fondo, competitive: entriamo in competizione per l'amore, per le ricchezze, per il rango. I drammi generati da questa incurabile rivalità sono l'essenza stessa dell'esistenza sociale umana, e sembra che derivino da due sistemi archetipici fondamentali: quello relativo all'*attaccamento* (all'affiliazione, al dare e ricevere cura e all'altruismo) e quello relativo al *rango* (allo status, alla disciplina, alla legge e all'ordine, al territorio e alla proprietà).

La forma della competitività è cominciata più di trecento milioni di anni fa, quando i nostri antenati entravano in competizione per le risorse (cibo, territorio, compagno) su base individuale come molti vertebrati continuano a fare ancora oggi. Poi, a mano a mano che la vita di gruppo prese piede e si cominciò a condividere il territorio, gli individui cessarono di competere direttamente per il territorio e cominciarono invece a competere per il rango. Una volta acquisito, un rango elevato portava con sé accesso alle risorse desiderate. La competizione per il rango prese forma di esibizioni di minaccia e contese pacifiche che i biologi comportamentali definiscono “comportamento agonistico rituale, RHP, *resource holding power*”.

La vittoria in queste contese fornisce al soggetto un certo grado di “potere di detenzione delle risorse”. La sconfitta, invece, sfocia in una riduzione di potere.

L'equivalente umano dell'RHP è l'autostima.

Uno degli aspetti essenziali di un'autostima elevata è la consapevolezza soggettiva di essere in grado di controllare gli esiti sociali desiderati, mentre una bassa stima di sé è la consapevolezza di non essere in grado di controllarli ed è associata a forme di comportamento sottomesse o subordinate, oltre a una predisposizione all'ansia, alla depressione o all'isolamento sociale.

In tutti gli animali sociali la minaccia da parte di un appartenente alla stessa specie nel quale si percepisce un più alto grado di RHP provoca due tipi alternativi di comportamento difensivo: *sottomissione o fuga*. La sottomissione differisce dalla fuga proprio per il fatto che l'animale non si muove. L'individuo dominante finirà per tollerare la presenza dell'individuo sconfitto e smetterà di minacciarlo, a patto che egli manifesti atteggiamenti che sono simbolo di sottomissione.

*I modelli umani di dominio e di sottomissione sono elaborazioni di queste forme di base.*

A un certo punto degli ultimi dieci milioni di anni, si è sviluppata una nuova forma di competizione sociale: invece di intimidire i rivali, l'avversario cerca di attrarli.

E' questa una forma di competizione evidente per esempio fra gli scimpanzé e il primo a riconoscerne l'importanza è stato il biologo comportamentale Michael Change. Oltre a quello di minaccia gli scimpanzé maschi adottano un comportamento che non è affatto minaccioso e non pretende la sottomissione dei subordinati. Si tratta piuttosto di una forma di attrazione sociale che risulta in un comportamento di affiliazione “in cui c'è una continua interazione tra gli individui, come la strigliatura, il gioco...”.

Nel corso delle sue numerose osservazioni sui gruppi sociali delle scimmie, Change si rese conto che questi animali hanno due sistemi di comportamento distinti, che egli definì rispettivamente “agonistico” ed “edonico”.

Il sistema agonistico è caratteristico dei gruppi sociali organizzati gerarchicamente i cui membri devono preoccuparsi di respingere le minacce al proprio status e di inibire aperte manifestazioni di competizione aggressiva; mentre quello edonico è associato al comportamento di affiliazione nei gruppi sociali a organizzazione più egualitaria nei quali le tensioni agonistiche sono assenti. Nel sistema agonistico l'equilibrio sociale tra individui dominanti e gregari viene mantenuto da un processo che Change definì “comportamento equilibratore”: il gruppo è tenuto unito dalla minaccia di attacco da parte degli individui dominanti e qualsiasi tentativo di fuga dal gruppo da parte di un subordinato provoca un attacco.

A consentire l'emergere del comportamento edonico è stata la sostituzione dell'intimidazione con l'attrazione nel corso dell'evoluzione. Nell'ambito del sistema edonico, il competitore cerca di disarmare i potenziali rivali, di attrarre i potenziali compagni e di guadagnare status agli occhi degli altri appartenenti al gruppo. Le persone attraenti sono investite di prestigio. Assumono ruoli di comando e hanno accesso a maggiori risorse rispetto ai rivali di minor successo. E di conseguenza la loro efficacia aumenta.

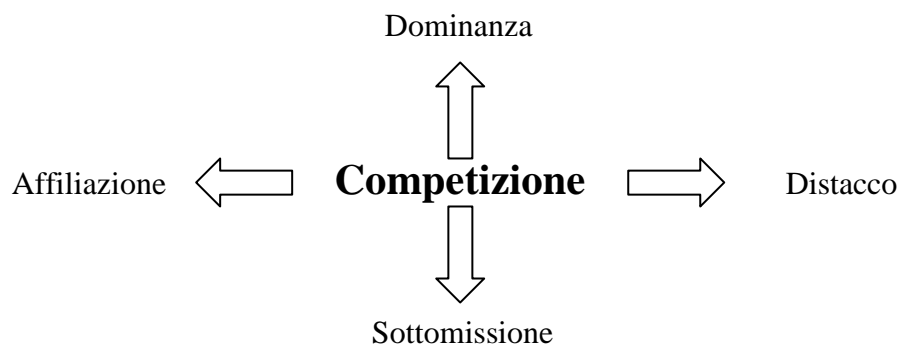
Sfortunatamente il vecchio tipo di competizione agonistica non è stato eradicato dalla natura umana. Dopo tutto è esistito e si è evoluto sul nostro pianeta per trecento milioni di anni mentre la competizione edonica esiste soltanto da un trentesimo di quel tempo.

I possibili esiti della competizione basata sulla minaccia o di quella fondata sull'attrazione sono essenzialmente quattro:

1. Cooperazione e integrazione sociale
2. Dominanza
3. Sottomissione
4. Allontanamento e isolamento sociale.

Essi possono essere così rappresentati su assi ortogonali:

- sull'asse verticale la competizione per la dominanza avviene attraverso la sottomissione
- sull'asse orizzontale la competizione avviene attraverso l'approvazione e l'integrazione sociale pena il distaccarsi dal gruppo.



In altri termini l'asse orizzontale riguarda l'attaccamento e quello verticale il potere.

E' questo uno schema importante per la comprensione dei legami dell'amore e del potere per le diverse conseguenze che comportano:

- 1. l'affiliazione riuscita tende a essere associata alla salute mentale**
- 2. la dominanza**, nel mentre è associata all'autostima nei soggetti dominanti, **provoca nei sottoposti scarsa autostima** unita a sentimenti di vergogna e mortificazione, sino a provocare disturbi di personalità dipendente o ansiosa e depressione.

In fine c'è da considerare che un fattore importante è se l'individuo continua a sentirsi un "insider" (un appartenente al gruppo o no, un membro impegnato della comunità o meno) oppure se si sente un "outsider" (non appartenente al gruppo, non impegnato nella comunità, privo di legami affettivi).

Al termine della lettura una domanda potrebbero farsi coloro che rivestono posizioni di responsabilità all'interno delle loro organizzazioni:

***“Di quale tipo di comportamenti ha bisogno la mia azienda? Di quello che adottano i capi o di quello scelto dai condottieri?”***

\* A. Stevens. "Il filo di Arianna. Guida ai simboli dell'umanità". Corbaccio Ed.