

# Airone

DIRETTORE RESPONSABILE  
**ANDREA BIAVARDI**

UFFICIO CENTRALE

**Manuela Stefani** (caposervizio) *manuelastefani@cairoeditore.it*

REDAZIONE

**Antonio Lopez** (vicecaposervizio) *antoniolopez@cairoeditore.it*

**Matteo Canè** *matteocane@cairoeditore.it*

**Elisabetta Sampietro** *elisabettasampietro@cairoeditore.it*

**Isabella Vergara Caffarelli** *isabellavergaracaffarelli@cairoeditore.it*

SEGRETERIA DI REDAZIONE E RICERCA ICONOGRAFICA

**Annalisa Balestrieri** *annalisabalestrieri@cairoeditore.it*

**Daniela Lazzeri** *danielalazzeri@cairoeditore.it*

**Serena Prinza** *serenaprinza@cairoeditore.it*

UFFICIO GRAFICO

**Walter Corrado** (caposervizio) *waltercorrado@cairoeditore.it*

**Catia Quinterio** *catiaquinterio@cairoeditore.it*

**Fabrizio Reda** *fabrizioreda@cairoeditore.it*

HANNO COLLABORATO:

**Andrea Accorsi, Federico Accorsi, Andrea Bellati,  
Fabio Dalmasso, Renato Diez, Francesco Elli, Luigi Grassia,  
Francesca Grillo, Sabina Mari, Fabio Marzano,  
Barbara Merlo, Monica Morandi, Andrea Porta, Rossana Rossi,  
Martino Sacchi, Clara Svanera, Studiogiocchi**

EDITORIALE GIORGIO MONDADORI

DIVISIONE DI



**CAIRO EDITORE**

PRESIDENTE **URBANO CAIRO**

DIRETTORE GENERALE **GIUSEPPE FERRAUTO**

CONSIGLIERI: **Andrea Biavardi, Alberto...**

## I nostri esperti

**Francesca Battistella**, scrittrice

**Rodolfo Casati**, cardiologo e internista  
di Milano

**Alessandro Clara**, responsabile del servizio  
di rianimazione e anestesia della casa di cura  
La Madonnina di Milano

**Claudio Giovanni Cortese**, docente  
di psicologia del lavoro presso il dipartimento  
di psicologia dell'Università di Torino

**Alessandro Dabbene**, medico di famiglia,  
componente dell'esecutivo nazionale  
della Federazione italiana medici di medicina  
generale FIMMG

**Elena Dogliotti**, biologa nutrizionista  
e supervisore scientifico della Fondazione  
Umberto Veronesi

**Adriana Giannini**, giornalista e divulgatrice  
specializzata in temi medico-biologici  
e ambientali

**Bruno Mastroianni**, ricercatore in filosofia  
dell'Università di Firenze

**Roberta Milanese**, psicoterapeuta  
e ricercatrice associata presso il Centro  
di terapia strategica di Milano

**Maria Di**



# FACCIO TUTTO IO!

Chi è l'accentratore  
e perché è bene  
stargli alla larga



## REMA CONTRO I COLLABORATORI

Soprattutto sul lavoro, l'accentratore si distingue per zero flessibilità, totale sfiducia nelle capacità degli altri e rifiuto di qualsiasi idea o proposta altrui, giungendo a remare contro i suoi stessi collaboratori.

**Riconoscibilissimo nel mondo del lavoro, dello sport e persino nella coppia, è superattivo, non si lascia sfuggire niente e soprattutto non affida nulla agli altri.**

**Infatti non si fida di nessuno ed è convinto di essere unico e migliore di tutti. La realtà è che l'accentratore è un narcisista o un ansioso** di *Monica Morandi*

**A**ttivissimo e onnipotente. Narcisista e controllatore indefesso. Pyramidona e pessimo coach. Soprattutto sul lavoro, l'accentratore si distingue per zero flessibilità, totale sfiducia nelle capacità degli altri e rifiuto di qualsiasi idea o proposta altrui, giungendo a remare contro i suoi stessi collaboratori. «Il nostro stile di lavoro mette in scena la nostra personalità e i bisogni che vogliamo soddisfare con le attività che svolgiamo», spiega Claudio Giovanni Cornese, docente di psicologia del lavoro al dipartimento di psicologia dell'Università di Torino.

«Questo avviene nell'attività lavorativa, nel modo in cui la svolgiamo e nelle relazioni con i nostri collaboratori».

### **Tre tipologie**

Sono sostanzialmente tre le tipologie di accentratore, anche se ne esistono altre che mostrano caratteristiche miste, cioè



## Comportamento

tipiche delle tre tipologie principali. La prima è accentratrice sull'ansia e sul bisogno di controllo. Spiega Cortese: «Questo tipo di accentratore è molto ansioso e sente il forte bisogno di controllare tutto ciò che accade. Ogni cosa deve essere sottoposta alla sua supervisione, nella totale fiducia dell'operario altro. Se non riesce a soddisfare questo bisogno di controllo, sta male; da qui la grande carica d'ansia in tutto ciò che fa».

Il secondo profilo è quello del narcisista, che ricercandosi molto cerca visibilità e feedback positivi. «Accentra perché vuol essere sempre in primo piano», spiega l'esperto. «Nello sport, come nella vita, l'accentratore non ama fare l'assist, ma vuol sempre essere quello che segna il gol. Non apprezza il successo di gruppo poiché il suo narcisismo richiede che abbia sempre i riflettori puntati su di sé».

La terza tipologia è caratterizzata dalla sfiducia negli altri e dalla sensazione che siano incapaci e impossibilitati a crescere. «Ciò significa che l'accentratore non è un buon coach», fa notare Cortese. «Se riveste il ruolo di capufficio o di direttore non coltiva mai le risorse che ha attorno, in quanto è incapace di individuare il potenziale e di dar loro fiducia». Per la stessa ragione questo tipo di accentratore non ascolta le proposte del gruppo di lavoro, convinto che l'idea giusta sia sempre e solo la sua.

### Tre gravi danni

La persona accentratrice che occupa posizioni medio-alte

### QUANTO SI PIACE...

L'accentratore narcisista si piace molto, perciò è sempre in cerca di visibilità.



## Hai un capo accentratore? Comportati così

■ Sul lavoro, al di là dei feedback scoraggianti del capo accentratore, è importante coltivare sempre il senso di autostima e di autoefficacia, consapevoli del proprio valore. Entrare subito in conflitto aperto con l'accentratore non conviene, perché

si rischia di venire schiacciati. Dice Claudio Giovanni Cortese, docente di psicologia del lavoro all'Università di Torino: «Soprattutto all'inizio è importante non bypassarlo o non metterlo in cattiva luce. Inevitabilmente si sarà portati a trovarsi spazi

altrove, cambiando azienda o chiedendo il trasferimento ad altri gruppi per mettere a frutto le proprie competenze. Stare per tutta la vita sotto l'accentratore è sconsigliabile, poiché si danneggerebbe troppo gravemente se stessi».

in contesti lavorativi causa tre gravi danni. Prima di tutto rallenta l'attività. «Dato che ogni cosa deve passare per la sua penna, diventa un "collo di bottiglia" bloccante. Secondariamente, non contribuendo alla crescita di altri, li demotiva. «Questo aspetto si ricollega al concetto di non essere un buon coach», riprende Cortese. «Le persone, sentendosi esautorate e non riconosciute, si giocheranno il loro bisogno di imparare in altri ambiti della vita». Terzo, blocca l'innovazione. Al giorno d'oggi, per mettere a punto nuove idee

che consentano di battere la concorrenza, le aziende giocano su pool di esperti qualificati in differenti settori specifici. Nessuno può sapere tutto in tutti gli ambiti.

### Un carattere difficile

L'accentratore è geloso del suo talento e delle sue conoscenze, oltre che estremamente permaloso, al punto che fargli notare un'alternativa alla sua proposta equivale a un'offesa. «Prende sul personale il feedback sul suo lavoro perché non riesce a separare il lavoro da se stesso», spiega Cortese. «ne distingue i suoi errori dalla sensazione di essere sbagliato. L'idea alternativa alla sua viene dunque letta come "sono sbagliato perché non ho avuto io quell'idea". Spesso reattiva contro le risorse del suo fianco, sabotandone il lavoro e le proposte utili al gruppo. «È difficile trovare che altri gli rubino la visibilità e quindi, tra una buona idea che viene da un collaboratore e nessuna idea



## Due galli in un pollaio: quando due accentratori si scontrano

«Due maschi alfa non possono coesistere perché si crea una forte competizione fra loro», dice Claudio Giovanni Cortese, docente di psicologia del lavoro all'Università di Torino. «In natura il maschio alfa è il dominatore che ha bisogno di imporre le proprie regole al gruppo di riferimento e di essere riconosciuto come l'unico leader. In certe specie di animali, come ad esempio i lupi, il maschio alfa si nutre per primo, ha il diritto di accoppiarsi con le fem-



mine, domina il branco. Nella specie umana ciascuno dei due accentratori proverà quindi a farsi dei seguaci nel gruppo, che finirà per scindersi in due sottogruppi. Probabilmente, in un'azienda uno dei due finirà per lasciare il lavoro, impossibilitato ad esprimere la sua supremazia. In una squadra sportiva i due accentratori divideranno lo spogliatoio, mentre fra due coniugi accentratori nascerà un conflitto che porterà all'impossibilità di stare insieme».

predilige quest'ultima opzione», spiega il docente. È come se il giocatore di una squadra sportiva dicesse: "Siccome sto giocando male io, è meglio se giochiamo male tutti e perdiamo". L'accentratore è anche bugiardo e per evitare che le idee degli altri abbiano un seguito, le boicotta come inammissibili o non adeguate alle circostanze attraverso la menzogna.

### Per tutelarsi si autoinganna

L'accentratore respinge le persone capaci, lamentandosi poi di non avere aiuti. Cortese: «Da un lato c'è l'esigenza profonda di evitare il successo dell'altro, insopportabile poiché vissuto come un insuccesso proprio,

dall'altra, come detto, l'accentratore non accetterebbe mai un successo di squadra, poiché non lo vedrebbe protagonista. Riconoscersi in questo deleterio stile relazionale sarebbe intollerabile e dunque, a tutela dell'immagine di sé, il soggetto si difende dalla consapevolezza delle sue azioni attribuendo le responsabilità all'esterno ("È l'altro che ha idee sbagliate"). È quella che si chiama proiezione: un autoinganno che proietta sugli altri le proprie mancanze a protezione della propria autostima. Il meccanismo è inconsapevole e la persona è veramente convinta che nessuno l'aiuti». Infine, l'accentratore non passa mai il testimone e piuttosto che cedere il

posto a un altro preferisce mandare all'aria un intero progetto.

Conclude Cortese: «Il concetto di passare la mano a un altro è mesocofico perché l'accentratore non ama il suo progetto, ma se stesso». Né gli importa che una sua realizzazione di successo vada in rovina in mancanza di un'altra persona che lo rilesi prendendo il suo posto: l'accentratore non cerca infatti il bene comune, ma quello del proprio ego (che nutre con le sue opere). Anche in questo caso, per lo stesso meccanismo di autoprotezione visto sopra, l'uscita di scena viene attribuita a cause esterne che lo costringono a lasciare.

di psicologa romana

## L'accentratore all'inizio piace

«Nel vari contesti della vita l'accentratore è accolto come una figura laboriosa e funzionale, che regala al gruppo un'immediata spinta positiva. Alla lunga, tuttavia, non lasciando spazio a nessuno, l'accentratore impedisce agli altri di mettere a frutto le proprie risorse, di sentirsi valorizzati e di realizzarsi. «La "squadra" non può migliorare e il limite dell'accentratore diventa il limite del gruppo», dice Claudio Giovanni Cortese, docente di psicologia del lavoro presso il dipartimento di psicologia dell'Università di Torino.



**NELLO SPORT** L'accentratore non riesce a separare se stesso dal ruolo che occupa, non vuole che altri gli rubino la scena e arriva a preferire che la squadra perda se si convince di non essere il giocatore più performante in una partita...