MANFRED F.R. KETS DE VRIES

SUCCESSI E FALLIMENTI DELLA LEADERSHIP

COME DIVENTARE UN LEADER EQUILIBRATO

A Joyce McDougall e Maurice Dongier,
che mi hanno aiutato a vedere il potenziale in me stesso
e mi hanno guidato lungo il viaggio della mia vita.

Indice

SUCCESSI E FALLIMENTI DELLA LEADERSHIP
Come diventare un leader equilibrato

---

di Manfred F. R. Kets de Vries

Prefazione 7
L'Autore 11

PARTE 1
I fallimenti 15

1. Odio il mio capo 17
2. Sfuggire allo sfacelo 23
3. Perché loro e non io? 29
4. Voglio, voglio, voglio 35
5. Dispiacersi per i super-ricchi? 41
6. Non è colpa mia 47
7. È difficile essere normali 53
8. Il gioco sporco delle fusioni e acquisizioni 59
9. Team o harem? 65
10. Ok, questo è tutto 71
11. Di già? 77

PARTE 2
I successi 83

12. Devi ridere 85
13. Ti perdono tutto 91
14. Grazie mille 97
15. Ogni sette secondi 103
16. Bisogna andare avanti 111
17. "Yo suis ein European" 117
18. Se si può fare lì… 123
19. Il capo branco 129
20. Splendi come una stella! 135
21. Fare del proprio meglio 141

PARTE 3
L'equilibrio 147

22. Bianco, nero e grigio 149
23. Paura del fallimento o paura del successo? 155
24. Perché facciamo quello che facciamo? 161
25. Mantieni il contatto con la realtà 165
26. Non puoi essere serio 171
27. Basta buttare giù due righe 175
28. Ecoterapia 179
29. Il dolce far nulla 185
30. Viaggi da sogno 191

Prefazione

Sto bene. È come se mi trovassi su una di quelle ridicole montagne russe, mi godo il giro anche se non sono consapevole di ciò che accadrà.

- Samantha Mumba

Sfidare il significato della vita è l'espressione più vera dello stato di essere umano.

- Victor Frankl

Per la maggior parte di noi, la vita è come un giro sulle montagne russe, caratterizzato da picchi di gioia e di angoscia, piuttosto che assomigliare a una lunga strada diritta. La vita può spaventare ed eccitare al tempo stesso. È ricca di sfide e di cambiamenti. L'effetto montagne russe è particolarmente evidente per coloro che si trovano in una posizione di leadership. Essi hanno elevate probabilità di sperimentare alti e bassi, successi e fallimenti, giorni felici e giorni tristi. L'intensità dell'esperienza dipende dal "conducente". Possono urlare oppure godersi il giro, o anche entrambe le cose. Possono trarre il meglio dai momenti buoni e da quelli cattivi, oppure sprofondare sotto il loro stesso peso.
Leadership spesso significa vivere al limite, vivere una vita meno ordinaria, rinunciare all'ordinario per intraprendere un percorso più eccitante. Come sulle montagne russe, ci saranno

momenti che possono togliere il fiato, ma è proprio in quei momenti che ci sentiamo davvero vivi. Anche se non sappiamo cosa si nasconde dietro alla prossima curva o dopo la successiva salita, possiamo trascorrere dei momenti felici.

Nel corso degli anni che ho dedicato all'attività di psicoanalista, di consulente e di executive coach, sono stato testimone di centinaia di viaggi sulle montagne russe. Avendo accompagnato queste persone, sono stato bombardato di domande, a molte delle quali tutt'oggi ho difficoltà a rispondere. Col tempo, ho finito con l'accettare che essere a proprio agio nel non avere tutte le risposte ha il proprio merito. I capitoli di questo libro racchiudono delle riflessioni sugli alti e bassi della leadership, un distillato delle osservazioni che ho potuto raccogliere nel corso della mia carriera. Al termine di ciascun capitolo propongo dei quesiti che incoraggiano il lettore a riflettere sui temi principali proposti e su come questi si correlano alla propria esperienza, sia a livello personale che professionale.

Il mio interesse per il teatro interiore delle persone pervade ogni aspetto del mio lavoro. Ho sempre spinto i miei studenti e i miei clienti a diventare detective di se stessi e delle organizzazioni, per riuscire a guardare oltre all'ovvio e scoprire il significato più profondo delle proprie ed altrui azioni. La mia speranza è sempre stata quella che questo tipo di conoscenza consentisse loro di non diventare prigionieri del proprio passato, non riuscendo a riconoscere i propri pattern comportamentali ripetitivi e commettendo sempre i medesimi errori. Voglio che sviluppino la propria comprensione di sé affinché comprendano il loro vero potenziale e riconoscano i propri limiti. Ho sempre cercato di aiutare le persone ad ampliare il proprio margine di scelta. Spero che questo libro possa rappresentare un piccolo contributo in questa direzione.

Desidero ringraziare le persone che mi hanno aiuto a scrivere questo libro. Sono grato a David Champion, senior editor alla *Harward Business Review*, e Jane Willias, editor di *INSEAD Knowledge*, per avermi incoraggiato a scrivere una serie di blog e di articoli che si distaccano dal mio abituale stile di scrittura. Voglio anche ringraziare Sally Simmons, la mia irrefrenabile

editrice, che mi ha aiutato a vincere le mie resistenze, a dare una forma al libro e, infine, a pubblicarlo. La mia ricercatrice associata Alicia Cheak-Baillargeon mi sorprende sempre per la velocità con cui affronta ogni compito che le affido. Infine, ma non certamente per minor importanza, desidero esprimere la mia gratitudine a Sheila Loxham, che è stata la mia assistente per più di 20 anni, e che prova (non sempre con successo) ad organizzare la mia vita in modo che io possa dedicare così tanto tempo alla mia attività preferita. È probabilmente superfluo dire che ogni errore o inadeguatezza in questo libro sono unicamente una mia responsabilità e di nessun altro.

L'Autore

Manfred F. R. Kets de Vries ci offre una diversa lettura del concetto già ampiamente studiato di leadership e delle dinamiche alla base del cambiamento individuale e organizzativo. Supportato dalla sua conoscenza ed esperienza nel campo dell'economia (Dottore in Economia, University of Amsterdam), del management (ITP, MBA e DBA, Harvard Business School) e della psicoanalisi (Canadian Psychoanalytic Society, Paris Psychoanalytic Society e International Psychoanalytic Association), Kets de Vries esplora l'interfaccia tra il management internazionale, la psicoanalisi, la psicoterapia e la psichiatria dinamica. Le sue specifiche aree di interesse sono la leadership, le dinamiche di carriera, lo stress dei dirigenti, l'imprenditorialità, il business familiare, i piani di successione, il management cross-culturale, il teambuilding, il coaching e le dinamiche di trasformazione e cambiamento organizzativo. Illustre Professore di sviluppo della leadership e di cambiamenti organizzativi a INSEAD, Kets de Vries è stato il fondatore del Global Leadership Center di INSEAD, uno dei più grandi centri al mondo per lo sviluppo della leadership. Inoltre, è Direttore del programma per il top management di INSEAD "La sfida della leadership: creare leader riflessivi" e Direttore Scientifico dell'Executive Master Program "Consulenza e Coaching per il cambiamento" (e per cinque volte ha ricevuto il premio come miglior docente di INSEAD). È stato inoltre Professore presso la McGill University, la Ecole del Hautes Etudes Commerciales di Montreal, la Europe-

an School for Management and Technology di Berlino e la Harvard Business School. Infine, ha tenuto conferenze presso scuole di management in tutto il mondo.
Il *Financial Times*, *Le Capital*, *Wirtschaftswoche* e *The Economist* hanno eletto Manfred Kets de Vries tra i più influenti pensatori in materia di management.
Kets de Vries è autore, co-autore e curatore di più di 40 libri tra cui: *The Neurotic organization, Leaders, Fools and Impostors, Life and Death in the Executive fast Lane, The Leadership Mystique, The Happiness Equation, Are Leaders made or Are They Born? The Case of Alexander the Great, Te New Russian Business Elite, Leadership by Terror, The Global Executive Leadership Inventory, The Leader on the Couch, Coach and Couch, The Family Business on the Couch, Sex, Money, Happyness and Death: the Quest of Authenticity, Reflections on Organizations, The Coaching Kaleidoscope, The Hedgehog Effect: The Secrets go High Performance Teams* (in italiano *Effetto Porcospino. I segreti per costruire team eccellenti*, Edizioni FS) e *Mindful Leadership Coaching* (in italiano Edizionio FS). Una nuova serie di tre libri, *The Palgrave Kets de Vries Library*, è stata pubblicata nel 2015-2016. Ecco i titoli: *You Will Meet a Tall Dark Stranger: Executive Coaching Challenges, Telling Fairy Tales in the Boardroom: How to Make Sure your Organization Lives Happily Ever After e Riding the Leadership Rollercoaster: An Observer's Guide.*
Inoltre, Kets de Vries ha pubblicato più di 400 articoli accademici. Ha scritto circa 100 case study, sette dei quali hanno ricevuto il premio Best Case of the Year. Scrive regolarmente per numerose riviste. Il suo lavoro è molto ben descritto in pubblicazioni come il *New York Times*, T*he Wall Stress Journal*, *Los Angeles Times*, *Fortune*, *Business Week*, *The Economist*, *The Financial Times, Harvard Business Review e International Herald Tribune*. I suoi libri e i suoi articoli sono stati tradotti in 31 lingue. È membro di 17 editorial board ed è stato eletto membro della Academy of Management. È membro fondatore dell'International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO) che lo ha onorato del titolo di membro a vita. Kets de Vries è stato il primo non americano a ri-

cevere il premio alla carriera ILA per il suo contributo alla ricerca e alla sviluppo della leadership, essendo considerato uno dei massimi esperti al mondo nello sviluppo della leadership come disciplina e ambito di studio. Ha inoltre ricevuto un premio alla carriera dalla Germania per il suo contributo allo sviluppo della dirigenza. L'American Psychology Association lo ha omaggiato con "Harry and Miriam Levinson Award" per il suo contributo al campo della consulenza. Inoltre, ha ricevuto il "Freud Memorial Award" per il suo contributo alla ricerca su management e psicoanalisi e il "Vision of Excellence Award" dall'Harvard Institute of Coaching. Nell'ottobre del 2015 INSEAD l'ha nominato primo beneficiario dell'INSEAD Dominique Heau Award per aver ispirato all'eccellenza educativa. Ha inoltre ricevuto due dottorati ad honorem.

Kets de Vries è consulente per la progettazione organizzativa e per la gestione strategica delle risorse umane in numerose aziende leader in USA, Canada, Europa, Africa e Asia. Consulente per lo sviluppo della leadership, ha lavorato per aziende quali: ABB, ABN-AMRO, Aegon, Air Liquide, Alcan, Alcatel, Accenture, ATIC, Bain Consulting, Bang & Olufsen, Bonnier, BP, Cairn, Deutsche Bank, Ericsson, GE Capital, Goldman Sachs, Heineken, Hudson, HypoVereinsbank, Investec, KPMG, Lego, Liberty Life, Lufthansa, Lundbeck, McKinsey, National Australian Bank, Nokia, Novartis, NovoNordisk, Origin, SABMiller, Shell, SHV, Spencer Stuart, Standard Bank of South Africa, Unilever e Volvo Car Corporation. Come formatore e consulente ha lavorato in più di 40 paesi. Nel suo ruolo di consulente, è anche chairman del Kets de Vries Institute (KDVI: www.kdvi.com).

Il governo olandese ha nominato Manfred Kets de Vries Ufficiale dell'Ordine di Orange-Nassau. È stato il primo pescatore di pesca a volo in Mongolia ed è membro del New York's Explorers Club. Nel tempo libero è facile trovarlo nelle foreste pluviali o nella savana dell'Africa Centrale, nella taiga siberiana, sulle montagne del Pamir e dell'Altai o al Circolo Polare Artico.

Parte 1

I fallimenti...

1

Odio il mio capo

Relazioni tossiche sul posto di lavoro

Ad Alice era sempre piaciuto lavorare per la Achristos Corporation fino a quando il suo capo non si trasferì in un'altra azienda. Tutti i dirigenti della Achristos, tra cui il suo ex capo, erano soddisfatti di lei e avevano buone prospettive per il suo futuro nella compagnia. Tuttavia, tutto cambiò con l'arrivo del suo nuovo capo. Egli aveva una visione di Alice molto diversa. La vecchia chimica era svanita ed egli disprezzava apertamente il team che aveva ereditato. Nel giro di 12 mesi, ricollocò sistematicamente la maggior parte dei colleghi di Alice e fece terra bruciata attorno a tutte quelle iniziative che non partivano da lui. Poco importava se un progetto era di indubbio valore per l'organizzazione; se non era una sua creatura, non lo approvava.

All'inizio, Alice fece l'eroico sforzo di entrare nelle grazie del suo capo, chiedendogli direttamente cosa potesse fare per guadagnarsi la sua fiducia e il suo rispetto, dato che era evidente che non lo avesse. Ma il suo capo non aveva tempo per lei. Rifiutava di fidarsi delle sue capacità, non la valorizzava e le assegnava progetti noiosi su cui lavorare. Alice non aveva alcuna possibilità di mostrare il proprio valore.

Alice parlò con le risorse umane e si rivolse al top management per chiedere un aiuto, ma sebbene tutti riconoscessero la qualità del suo operato e la sua professionalità, nessuno era disposto a schierarsi dalla sua parte, per il timore di mettere a rischio la propria posizione. Senza alcun supporto, Alice pensava che sarebbe impazzita. La sua sofferenza sul lavoro

iniziò a incidere sul suo benessere generale. Divenne depressa, incline ad attacchi d'ansia, non dormiva la notte e sviluppò delle cattive abitudini alimentari. Amava ancora la Achristos ma odiava il suo capo. Per il bene della sua salute, fu costretta a lasciare l'azienda.

Sfortunatamente, quella di Alice non è una storia rara. Come dice il proverbio, le persone si uniscono alle aziende ma lasciano i propri capi. I dati emersi da una ricerca sul coinvolgimento della forza lavoro sono inquietanti: solo il 13% dei dipendenti di tutto il mondo si sente coinvolto nel proprio lavoro; la maggior parte, il 63%, non si sente coinvolto e il 24% si percepisce attivamente disimpegnato. Negli Stati Uniti, il 50% dei dipendenti ha abbandonato il proprio lavoro per via del proprio capo nel corso della propria carriera[1], il che rappresenta la ragione numero uno per l'abbandono di un'organizzazione.

Tutto questo suona francamente scandaloso, quindi perché non se ne parla di più? A volte tendiamo a razionalizzare o a occultare le cose. Siamo portati a dare giustificazioni del tipo: ai bambini non piace la loro scuola, il nostro partner vuole vivere in un'altra città, dobbiamo stare più vicini ai genitori anziani e così via. Ma se forziamo un poco di più le persone, la vera motivazione che le spinge a lasciare un'azienda è l'incompatibilità col proprio capo.

Moltissime persone non si fidano o non rispettano i capi e spesso vengono citate lamentele quali: bullismo, evitamento del conflitto, paralisi decisionale, comportamenti incoerenti, capi che si prendono tutti i meriti, capi che incolpano altri per i propri errori, indisponibilità a condividere le informazioni, scarso ascolto, incapacità a proporsi come esempio positivo, basso livello di funzionamento e incapacità di sviluppare le persone. Questa è una breve e non esaustiva lista di comportamenti disfunzionali. Troppe persone lavorano per un boss infernale e troppe organizzazioni ne pagano il prezzo. I cattivi capi sono dannosi per le persone e per il business.

Di certo, la maggior parte dei capi non è intrinsecamente cat-

1 2013, 142 paesi, Gallup "State of the Global Workplace".

tiva e, come sempre, non c'è mai un solo modo per guardare le cose. Ci possono essere delle spiegazioni razionali per cui un capo si comporta in un certo modo. Essi sono spesso sottoposti a un'immensa pressione e si orientano sul breve periodo a spese di un ragionamento di lungo termine, il che può unicamente condurre a esiti organizzativi disfunzionali.
Quale che sia la ragione, razionale o di altro tipo, cosa puoi fare se ti trovi a lavorare per un capo che odi? Te ne andresti, come Alice, o cercheresti un'altra soluzione?
Il fatto è che gestire il tuo capo è parte del tuo lavoro e farlo bene è un indicatore chiave di quanto sei efficace come dirigente. Se la relazione col tuo capo è tossica, la prima cosa da fare è cercare di scoprire se è una questione che riguarda solo te o se anche altri stanno avendo la stessa esperienza. Se anche i tuoi colleghi odiano il tuo capo, sei di fronte a una situazione piuttosto seria. Un approccio potrebbe essere quello di unirvi per elaborare una strategia di gruppo per eliminare il vostro capo. Ma se gli altri non vivono la tua stessa esperienza, potresti essere tu stesso parte del problema. Di certo questa non è una cosa che ti piacerà sentire, ma se riesci a riconoscerlo, sarai in grado di apportare dei cambiamenti nel tuo comportamento e recuperare la relazione.
Se pensi di essere parte del problema, chiedi ai tuoi colleghi cosa fanno di diverso da te che gli permette di relazionarsi con il capo. Questo può darti alcuni indicatori che ti permetteranno di adattare il tuo approccio. Se sei astuto e tattico - in riferimento alla persona a cui chiedi e a come descrivi la situazione - alcuni di questi colleghi potrebbero agire dietro le quinte per aiutarti a mettere in atto un cambiamento nella tua relazione con il capo.
Un'altra strategia è quella di osservare le persone che lavorano con successo con il tuo capo. Cosa fanno che tu non fai? Hanno evitato di toccare dei tasti sgraditi al tuo capo? Porre domande discrete ti può aiutare a far emergere informazioni utili ma presta attenzione alla modalità con cui lo fai: evita di parlar male del tuo capo, perché questo potrebbe ritorcersi contro di te, e ricordati di formulare le domande in modo positivo.

Inoltre, prova a fare un passo indietro e dai uno sguardo oggettivo alle tue sensazioni e alle tue modalità di risposta. Perché odi il tuo capo? Ha a che fare col suo modo di apparire, di parlare o di comportarsi? Ti ricorda qualcuno per cui provi o hai provato in passato una simile antipatia? È importante fare una buona indagine dentro di te per cercare di rispondere a queste domande. Potresti scoprire di avere problematiche analoghe con specifiche figure autoritarie. Il tuo capo potrebbe essere la controfigura di altre persone problematiche che appartengono alla tua vita. Gli psicoanalisti la chiamano reazione transferale, poiché nessuna relazione è una nuova relazione; ogni relazione porta in sé le tinte di precedenti relazioni. Potresti dunque essere soggetto a una confusione nel tempo, nello spazio e nella persona.

Una più profonda comprensione delle dinamiche interpersonali può guidarti verso un'importante conversazione con il tuo capo sul perché le cose non stanno funzionando tra voi due. La scarsa comunicazione può essere uno dei fattori principali nelle relazioni tossiche e intraprendere una conversazione può ripulire l'aria. Potresti scoprire che il tuo capo non è nemmeno consapevole di quanto tu sia infelice. Parlare può chiarire i fraintendimenti e può portare a dei cambiamenti nel comportamento da entrambe le parti.

Se, nonostante tu abbia provato tutte queste strategie, diventa chiaro che la radice del problema non risiede in un'incomprensione ma in uno scontro tra personalità diverse, le tue possibilità di azione sono limitate. Dimentica di rivolgerti alle risorse umane che in molti casi sono lì per rispondere ai bisogni del top management piuttosto che dei singoli dipendenti. Il fatto è che chi dà l'allarme viene generalmente visto come colui che crea problemi, e per questo escluso dall'organizzazione.

Puoi adottare una risposta passiva e adottare l'arma del disimpegno - limitando i tuoi spostamenti sul lavoro e minimizzando i contatti col capo. C'è sempre la possibilità, o la speranza, che il tuo capo se ne vada. Ma vale la pena di rimanere in una situazione così sospesa, diventando sempre più disimpegnato e disincantato rispetto al tuo lavoro? Come Alice, corri il rischio

che le tue difficoltà sul lavoro invadano tutte le aree della tua vita, conducendoti alla depressione e a un ampio range di altre reazioni psicosomatiche.
Una risposta produttiva consiste nel giocarsi il tutto per tutto: rivolgiti al capo del tuo capo e chiedigli un colloquio informale. Potrebbe essere l'ultima cosa che fai in azienda, ma almeno avrai segnalato ai vertici che c'è qualcosa che non sta funzionando.
Se hai fallito in ogni tentativo possibile nel cercare di far funzionare la tua relazione col capo, inizia a cercare un altro lavoro. Prendere questa decisione ti aiuterà a salvaguardare la tua salute mentale. Nella maggior parte dei casi, è meglio prepararsi una strategia di uscita mentre sei ancora impiegato. Quindi, aggiorna il tuo curriculum, contatta degli headhunters e proponi le tue buone referenze. E ricorda che i cattivi capi possono definirti, possono distruggerti, ma possono anche rafforzarti. Avere un cattivo capo non è necessariamente colpa tua, ma sarà colpa tua se deciderai di rimanere in quella situazione.

DOMANDE

- Il tuo capo ti ricorda altre persone che appartengono alla tua vita?
- Quali sensazioni e fantasie provi quando hai a che fare con il tuo capo?
- Che effetto ha su di te il tuo capo?
- Credi che tu e il tuo capo stiate agendo uno scenario predeterminato? Sei in grado di comprendere quali ruoli ciascuno di voi sta giocando?
- Hai idea di cosa muove il tuo capo (di ciò che rende il tuo capo triste, cattivo, pazzo o felice)?
- Ha mai fatto uno sforzo serio per metterti nei panni del tuo capo?
- Hai mai parlato con altre persone di come loro percepiscono il tuo capo?