

La Leadership Tossica

di Andrea Castiello D'Antonio*



Una delle tematiche più scottanti e attuali nella gestione delle persone e dei gruppi all'interno delle organizzazioni e delle istituzioni complesse è rappresentata dalle numerose forme di "leadership patologica" da parte dei capi e dalle speculari reazioni disfunzionali da parte di coloro che sono gestiti. L'attuale studio sulle forme "malate" di leadership e di management ha una storia consolidata che risale alle intuizioni di alcuni consulenti internazionali che hanno individuato queste nuove forme di "patologie organizzative".

Può sembrare singolare parlare di "nevrosi organizzative", ma dalla patologia del singolo soggetto al diffondersi di distorsioni in tutta l'organizzazione il passo è breve. Un'ampia letteratura specialistica si è accumulata negli ultimi decenni in merito agli stili disfunzionali di manager, lea-

der, imprenditori e professional che vivono nelle organizzazioni: ciò che è stato più studiato è la problematica della "leadership patologica" e delle "organizzazioni nevrotiche", dato che più si sale nelle piramidi organizzative e più risultano evidenti i danni che un responsabile inadatto può arrecare non solo alle risorse (umane, finanziarie, strumentali e tecnologiche) che gestisce, ma anche al complesso delle attività che presiede.

LA LEADERSHIP TOSSICA NEL MONDO MILITARE

Un nucleo centrale di categorie di patologia manageriale e della leadership oggi confluisce nel concetto sintetico di *Toxic Leadership*, una dinamica che è stata ed è oggetto di indagine sia nelle organiz-

zazioni civili che militari. Ad esempio, Reed e Olsen (2010) hanno commentato una serie di ricerche, condotte tramite *focus group* negli anni duemila, in alcuni istituti di formazione militare statunitensi tratteggiando i lineamenti dei leader tossici, così come sono percepiti dai subordinati, sottolineando alcuni elementi significativi.

Tra questi si è notato che, nonostante il comportamento "abrasivo" del superiore tossico, gli allievi tendevano a sopportare e a non abbandonare il percorso formativo, mantenendo il rispetto non per la persona ma per il grado, ed evitando di parlare di ciò che accadeva.

Significativo è, anche, il risultato che indica che più si sale nella gerarchia, meno si ha la percezione degli effetti negativi della *Bad Leadership* sui subordinati. E il Colonel Denise F. Williams, riflettendo sulle ricerche condotte nel con-

testo degli *Army War College*, ha notato che la natura intrinseca della *leadership* militare può rinforzare paradossalmente alcune caratteristiche tipiche della *leadership* tossica, come il controllo, la rigidità, l'imposizione e la dimensione definita *street fighter*.

Probabilmente, è questa la ragione per cui in un sondaggio che ha interessato oltre 22.000 soldati e personale della difesa statunitensi, è emerso che un quinto degli interpellati ritiene di operare alle dipendenze di superiori *toxic and unethical* (Dixon, 2013). Cioè di soggetti che sono percepiti come motivati esclusivamente da interessi personali, insensibili al lato umano (individuale e sociale) dell'esperienza di vita militare e in grado di condizionare negativamente il clima socio-organizzativo e il morale dei *team*. Superiori che comandano inducendo paura e non con l'esempio. Ma come si legge nel *U.S. Army Leadership - Field Manual 22-100* (pietra miliare della dottrina US, poi sostituita dal FM 6-22): "*Army leaders must set high standards, lead by example, do what is legally and morally right, and influence other people to do the*

same. They must establish and sustain a climate that ensures people are treated with dignity and respect and create an environment in which people are challenged and motivated to be all they can be" (1)

LE ORGANIZZAZIONI "MALATE"

Le cosiddette "malattie delle organizzazioni" sono state riferite ai modelli classici della psicopatologia (isterica, ossessiva, paranoide, schizoide e depressiva), osservando che lo stile "nevrotico" gestionale del leader influenza l'intera vita di lavoro, producendo - nell'interscambio con i *follower* - i quadri suddetti di patologia organizzativa. Nel corso del tempo si sono sviluppati numerosi interventi e alcune ricerche sui danni che uno stile di *leadership* disfunzionale può arrecare all'intera piramide organizzativa.

Coloro che si sono occupati delle disfunzioni del potere (Hillman, 1995), della *leadership* patologica (Kets de Vries, 1993), della psicopatologia del *management* (Castiello d'Antonio, 2013), delle organizzazioni patologiche (Yitzhak,

2010), della *leadership* distruttiva (Goldman, 2009), della patologia diffusa nel mondo del lavoro (Thomas, Hersen, 2004), dell'inciviltà nell'attuale vita associata (Smith, Phillips, King, 2010), dei sempre più evidenti limiti del cambiamento organizzativo (Sievers, 2009), trattano problematiche di tal genere. Certamente, è necessario dotarsi di una lente di ingrandimento specifica e sofisticata per "leggere" e decodificare ciò che agli occhi di molti può apparire come "la normalità" della vita di lavoro, la fin troppo diffusa "demeritocrazia", i "normali errori" compiuti dai decisori, le "umane antipatie" di un capo, gli scontati "cerimoniali" in cui forme sopraffine di aggressività interpersonale sono ammantate con orpelli e sorrisi che le nascondono e le rendono socialmente accettabili.

Un certo cinismo, oggi abbastanza diffuso soprattutto nelle organizzazioni fortemente esposte ai mercati, fa dire a molti: "*Business as usual*", nella generale incapacità di notare e scoprire le forme distruttive del comportamento malato di tanti responsabili che, apparentemente, operano "per il bene" dell'azienda ma che in realtà piegano le logiche d'impresa ai loro psicopatologici fini inconsapevoli.





IL DIFFICILE RUOLO DI LEADER E MANAGER

Non vi è forse necessità di scomodare il saggio di Hanna Arendt (1963) sulla banalità del male, o richiamare le osservazioni di Erich Fromm (1973) sulla distruttività nella vita contemporanea, né ripercorrere le molteplici (e spesso inascoltate) voci che si sono levate a segnalare i pericoli del “narcisismo maligno” nella *leadership* (Kernberg, 1975) e, più in generale, del narcisismo diffuso nella cultura e nella società contemporanea. È dunque interessante e utile - data la sua “novità”, se così si può dire - porre attenzione sulla presenza di una sorta di malattia sotterranea, diffusa e impercettibile che può contraddistinguere numerosi e insospettabili soggetti che sono posti ai vertici delle piramidi organizzative o che gestiscono aree professionali di rilievo.

Dato che il leader o il manager - e, in senso lato, il responsabile di struttura o di funzione - occupa un ruolo di elevata “visibilità sociale” all’interno del contesto organizzativo, ogni suo atto, ogni sua decisio-

ne è facilmente sotto gli occhi di tutti: ne consegue che da molti, e in tempi brevi, egli può essere giudicato. Ma il semplice fatto di essere visualizzata, induce la persona che si trova a occupare “ruoli esposti” a mettere in pratica una serie di protezioni e di schermi difensivi atti, ad esempio, a mantenere la distanza tra sé e gli altri, a coprire le proprie scelte arbitrarie con una patina di oggettività, o di “dover fare”, a proteggersi con una rete di norme e di procedure, o con il ben noto adagio ascoltato al processo di Norimberga: “Ho solo eseguito gli ordini!”. In altre parole, da parte di chi gestisce il potere di posizione, e lo fa in modo distruttivo, può essere molto facile dissimulare e imporsi come un abile impostore, difficilmente identificabile.

Infatti, mentre le dinamiche sociopatologiche eclatanti - come il *Mobbing*, il *Bossing*, l’*Organizational Bullying* e lo *Stalking* - sono facilmente riconoscibili, diverso è il caso della presenza di una patologia silenziosa com’è quella che conduce ad ampliare le dimensioni del malessere e del “male” (in senso lato, inteso come distruzione di “va-

lori”) nella vita lavorativa. Si tratta di una sorta di diffusa distruttività nell’esistenza quotidiana di lavoro, verso cui si manifesta spesso tolleranza, se non connivenza. Un’accondiscendenza verso condotte distruttive che fanno leva sulle fragilità e sulle debolezze umane diffuse in ognuno di noi e che, proprio per questo, appaiono alla fine accettabili o giustificabili. Così, nel mondo del lavoro si è spesso complici e spettatori passivi di soprusi e modalità manageriali che definire “patologiche” o “perverse” può apparire addirittura riduttivo.

LEADER E FOLLOWERSHIP

Pur considerando le evidenti asimmetrie del potere organizzativo tra gerarchie apicali ed esecutive da un lato, e soggetti gestiti dall’altro, non può sfuggire la constatazione che troppo spesso vi sono persone che, in qualche modo, consentono al leader patologico di fare e perseverare nel proprio comportamento distruttivo. Quanti capi intermedi non si oppongono alle patologie organizzative, ne sono conniventi e



le ripropongono nel loro spazio vitale di lavoro, oppure fanno finta di nulla e girano la testa dall'altra parte, ricercando l'approvazione dei propri superiori e manifestando "fedeltà al boss"?

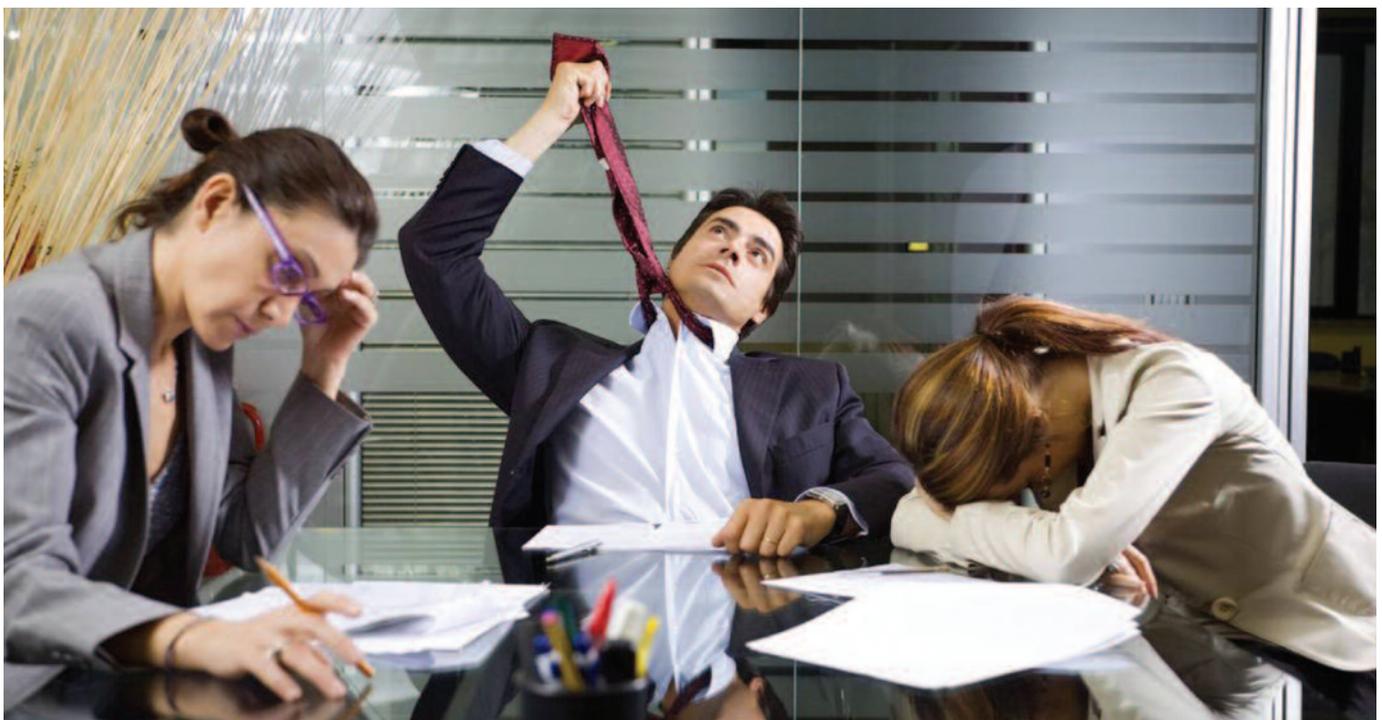
Una volta che in una struttura organizzativa sia stato posizionato un certo numero di responsabili disfunzionali in gangli importanti dei meccanismi interni, si può esser certi che si andrà incontro a un accavallarsi di situazioni distruttive i cui esiti principali, il più delle volte, saranno visibili solo a distanza di tempo: tra questi, per esempio, la distruzione delle risorse umane pregiate e

la loro sostituzione con persone che possano "fare da sponda" alle idiosincrasie e alle patologie mentali del boss che gestisce la singola micro-piramide organizzativa. Mentre chi è all'interno della situazione malata può non rendersi conto, anche per lungo tempo, della nocività della condizione che vive, coloro che sono all'esterno osservano sbigottiti lo svolgersi degli avvenimenti. E vi è una limitata speranza che i "manager malati" possano cercare aiuto, supporto o cura psicologica al fine di risanare loro stessi e rendere meno distruttivo il mondo del lavoro. Così come non può essere

riposta una particolare aspettativa nel successo (che troppo spesso si dà per scontato) dei vari e diversi interventi di "formazione manageriale" (Castiello d'Antonio, 2011).

LA PREVENZIONE DELLA LEADERSHIP TOSSICA

Tutto ciò induce a riflettere con attenzione sui processi di reclutamento, selezione e valutazione delle persone candidate ai ruoli di responsabilità istituzionale (Castiello d'Antonio, 2013) e su fino a che punto l'addestramento e la for-





mazione possano spingersi, nell'ottica del recupero o del risanamento di condotte di *leadership* inadeguate. La chiave è, infatti, quella della prevenzione del *Dark Side of Leadership*, pur avendo coscienza che sia le metodologie di *assessment*, sia i contesti di *training*, hanno limiti evidenti.

Circa le metodologie di *assessment*, numerose esperienze ormai "storiche" (come quelle condotte dall'*Office of strategic services - OSS*, in USA negli Anni Quaranta) inducono a potenziare l'analisi in profondità delle qualità psicologiche strutturali del soggetto, oltre che a visualizzare caratteristiche oggi ritenute importanti come l'*hardiness*, la resilienza, l'auto-efficacia, l'integrità personale e la capacità di visione di insiemi complessi e dinamici. Si tratta di valutazioni che dovrebbero essere condotte regolarmente lungo l'intero arco della vita militare e segnatamente nei passaggi cruciali di grado e/o di incarico.

L'addestramento e la formazione, pur costituendo dei potenti input verso il cambiamento e verso l'apprendimento di nuove modalità di pensiero e di azione, dovrebbero essere dimensionati in

modo tale da creare un contesto sano ed etico in cui evolvere e consolidarsi. E potrebbe essere molto utile impostare percorsi formativi non soltanto in *setting* di gruppo e/o operativi, ma anche in dimensione individuale, come è oggi l'*Executive Coaching*.

In entrambe le attività, sono centrali le figure umane e professionali dell'*assessor*, del *coach*, dell'istru-

tore-addestratore e del formatore: divengono elementi cruciali la loro preparazione tecnico-specialistica e la loro dimensione soggettiva, etica e qualitativa ad ampio spettro.

In tale direzione la psicologia applicata alle attività di valutazione e sviluppo delle risorse umane può offrire importanti input, sia recuperando le "lezioni" del passato, sia volgendosi verso il futu-



ro alla ricerca di nuove prospettive per mezzo delle quali poter rendere più affidabili i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane (Castiello d'Antonio, 2016).

L'interscambio tra leader e *follower* in ambienti operativi, e la valutazione da parte dei superiori della condotta del soggetto impegnato sul campo, rappresentano il contesto in cui poter infine verificare gli esiti dei processi selettivi e formativi, mantenendo una vista particolarmente acuta sulle qualità costruttive della *leadership*, come anche sulle sue distorsioni e lacune.

**Psicologo clinico e del lavoro, psicoterapeuta, già Professore Straordinario presso l'Università Europea di Roma*

NOTE

(1) I leader dell'Esercito si devono ispirare a elevati standard, operando legalmente con comportamenti moralmente impeccabili, spronando gli altri a fare altrettanto. Essi devono stabilire e mantenere un clima che

assicuri a tutti di essere trattati con rispetto e dignità e devono pure favorire un'atmosfera in cui le persone siano spinte e motivate a dare il meglio di sé stesse.

BIBLIOGRAFIA

Arendt H., *La banalità del male: Eichmann a Gerusalemme*, Feltrinelli, Milano, 1964.

Castiello d'Antonio A., (a cura di), *La formazione del personale pubblico. Modelli innovativi per amministrazioni di eccellenza*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

Castiello d'Antonio A. *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership. La valutazione psicologica delle competenze nei ruoli di responsabilità organizzativa*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

Castiello d'Antonio A. *Nella mente dei soldati, Psicologia Contemporanea*, 253, (pp. 68-73) 2016.

Department of the Army, Headquarters (1999), *U.S. Army Leadership - Field Manual No. 22-100*, Washington, DC, 1999

Dixon Jr., L. R., *The Impact of Leadership on Mental Health*, in Bret A. Moore, Jeffrey E. Barnett (Edited

by), *Military Psychology Desk Reference*, Oxford University Press, Oxford, (pp. 170-173), 2015 .

Fromm E., *Anatomia della distruttività umana*, Mondadori, Milano 1975.

Goldman A., *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations. A Therapeutic Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

Hillman J. (1995), *Forme del potere*, Garzanti, Milano, 1996.

Kernberg O.F., *Sindromi marginali e narcisismo patologico*, Boringhieri, Torino, 1978.

Kets de Vries M.F.R., *Leader, giullari, impostori*, Raffaello Cortina, Milano, 1994.

Yitzhak S., *Organizational Pathology. Life and Death of Organizations*, Transaction, New Brunswick & London, 2010.

Reed, G. E., Olsen, R. A. (2010), *Toxic Leadership: Part Deux*, "Military Review" (pp. 6, 58-64, 90), 2010.

Sievers B. (Editor), *Psychoanalytic Studies of Organizations*, Karnac, London, 2009.

Smith P., Phillips T.L., King R.D., Incivility. *The Rude Stranger in Everyday Life*, Cambridge University, 2010.

Thomas J. C. Hersen M. , (Editors), *Psychopathology in the Workplace*, Brunner - Routledge, Hove & New (2004).

