

MINDFUL LEADERSHIP COACHING

PALGRAVE MACMILLAN,
2014, PP. 241, £ 29.99 (HARDBACK)

**Andrea
Castiello
d'Antonio**

L' autore di questo volume ricopre attualmente l'incarico di Distinguished Clinical Professor of *Leadership Development and Organizational Change*, presso INSEAD - Institut européen d'administration des affaires (Fontainebleau).

Manfred Kets de Vries ha dedicato la sua vita accademica e professionale ad esplorare numerose aree di ricerca e di intervento tra cui lo sviluppo delle carriere, la leadership e il management, il team building, il coaching, la gestione delle imprese familiari e le dinamiche delle ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali, non trascurando di proporre studi specifici sulle cosiddette "nevrosi organizzative" e sulla personalità di grandi condottieri come Alessandro Magno - vedi *Are the Leaders Born or Are they Made? The Case of Alexander The Great* (Karnac, London, 2004) scritto con Elisabet Engellau.

In *Mindful Leadership Coaching*, il cui sottotitolo è *Journey into the Interior*, l'autore condensa diversi decenni di esperienza consulenziale e accademica sviluppati nelle aree della formazione alla lea-

dership e dell'executive coaching, arricchite dalla prospettiva della *mindfulness* (la capacità di essere consapevolmente presenti nei qui-ed-ora, definita anche *pienezza mentale* o *consapevolezza pura*). Si tratta di una sintesi significativa che consente a Kets de Vries di affrontare con uno sguardo nuovo alcune tematiche che rappresentano dei "classici" in tema di leadership e di management.

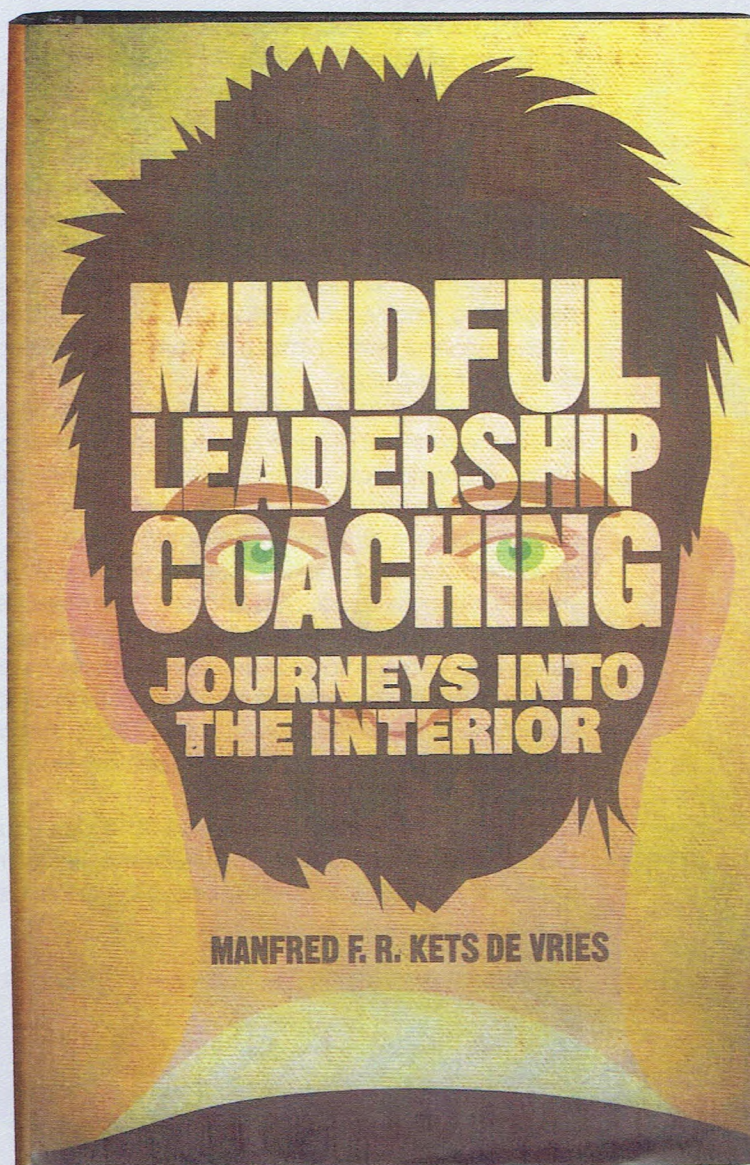
Il testo si compone dell'Introduzione, otto capitoli e la Conclusione, ma fondamentalmente esso può essere suddiviso in due grandi parti. I primi cinque capitoli sono dedicati ai più significativi temi del coaching applicato alle risorse che occupano ruoli di leadership e, per estensione, ruoli di elevata responsabilità organizzativa; i restanti capitoli discutono gli scopi operativi dei processi di coaching attivati con gli executive, e le relative tec-

niche applicative nel contesto della *coaching conversation*.

Partendo dalla sua formazione eterogenea - Kets de Vries ha studiato economia presso l'Università di Amsterdam, management presso la *Harvard Business School* e infine psicoanalisi presso la società psicoanalitica canadese - sono inizialmente evocati alcuni concetti psicologici sulle strutture soggettive di attaccamento nelle relazioni interpersonali al fine di rispondere alla domanda: in che modo le persone al lavoro strutturano le relazioni socio-organizzative e perché alcuni capi riescono meglio di altri nella gestione dei collaboratori e dei team? Ed è proprio la questione inerente il "come fare" ad individuare i soggetti migliori per i ruoli di comando che conduce l'autore a riconoscere nella capacità - anzi nell'*arte*, come egli stesso scrive - di trasformare le situazioni negative (intrise di risentimenti, ostilità, amarezza ed eventuale voglia di vendetta) in sentimenti costruttivi. Questa articolata capacità di comprendere, essere clementi e perdonare (*forgiveness*) ciò che nel passato è stato di grave ostacolo e impedimento è naturalmente proposta nel quadro delle altre e numerose capacità, per così dire, "tradizionali" che sono richieste ai leader e ai manager.

Un passaggio sul problema della vittimizzazione - sentirsi vittime e, di conseguenza, sollecitare comportamenti altrui che possono facilmente finire con l'acuire il senso di essere vittima (vittima degli altri, delle circostanze, e così via) - e sulle tante forme di auto-sabotaggio che i manager possono inconsapevolmente attivare nel lavoro, conduce Kets de Vries a considerare le persone che vivono costantemente "sotto pressione", sentendosi le uniche che possono risolvere i problemi e salvare le situazioni. Questa condizione è equiparata a un vera e propria *dipendenza* (come la dipendenza da lavoro, il *workaholism*) intrisa di perfezionismo e incapacità/non volontà di far crescere gli altri: infatti, i collaboratori "devono" permanere in

una situazione di bisogno, altrimenti il manager non può giocare il gioco del risolutore e del salvatore, incarnando un ruolo che lo fa apparire come una risorsa indispensabile agli occhi dei vertici organizzativi. Ma, forse, la figura manageriale più interessante ed inquietante è quella del manager operativo che manipola e mobbizza i collaboratori, ergendosi sopra di loro "per il bene dell'azienda", ponendo in essere condotte "seduttive" verso gli interlocutori al fine di gestirli al proprio servizio sulla base di una totale mancanza di etica manageriale e degli affari. Si tratta di figure drammatiche grandiose e auto-centrate, prive di empatie, e capaci di costruire scenari basati sui non detti, sugli equivoci



e sulle menzogne.

A tale insieme di problematiche che sono poste ai confini tra gli aspetti psicologici della persona e la funzione di leadership, l'autore inizia a rispondere con il sesto capitolo intitolato *Perché il coaching*. La presa in carico delle dimensioni soggettive che può essere realizzata per mezzo del coaching condotto da professionisti esperti può produrre un'apertura verso il "teatro interno" del leader: non solo aiutando la persona nello sviluppo di se stessa, ma anche contrastando ciò che Kets de Vries definisce senza mezzi termini l'espansione delle *aziende-gulag*.

La creazione di luoghi salutarì in cui lavorare ed esprimere se stessi diviene dunque uno degli scopi dei programmi di coaching indirizzati ai vertici delle piramidi organizzative, lì ove è gestito massimamente il potere di ruolo e l'autorità personale, e dove dovrebbe svilupparsi, aggiungiamo noi, una *saggia autorevolezza*: non a caso i manager e i leader che accrescono le loro qualità personali in modo bilanciato e sano manifestano meno la tendenza a controllare gli altri e comandare in modo autoritario, sviluppando forme di leadership basate sulla fiducia reciproca, l'engagement e il senso di appartenenza istituzionale.

Con il supporto di casi reali, check-list e brevi questionari, questo libro si propone come uno strumento di riflessione autocritica sia per i coach, sia

soprattutto per coloro che nelle imprese gestiscono ruoli di responsabilità organizzativa.

Pur considerando le naturali difficoltà che ogni persona può incontrare nel corso del cammino di miglioramento di se stessa come manager o come leader, una serie di "buone sessioni" di coaching (individuali o di gruppo) possono far scattare quelle molle di cambiamento costruttivo che sarebbe altrimenti molto difficile attivare: in tale direzione, l'autore afferma che "il leadership coaching sarà utilizzato soprattutto come un catalizzatore di cambiamento" (p. 211).

In sostanza Kets de Vries, in questo libro, parla di figure di leader e di manager molto concrete e reali, ma ne discute adottando un punto di vista che penetra nelle dinamiche psicosociali, socio-organizzative, e psicologiche individuali al fine di mostrare le strade attraverso le quali un corretto ed etico coaching per la leadership può aiutare le persone a uscire fuori dai loro circoli viziosi che, inevitabilmente, si ripercuotono negli stili di gestione organizzativa. ■

