

## Società

# Due complimenti e una critica La “tattica del sandwich” per salvarsi dal leader narcisista

FRANCESCO MUSOLINO

**A**vete mai avuto a che fare con un leader narcisista? È facile riconoscerlo (ovviamente, a posteriori). È colui che ti spinge e ti motiva, capace di vedere più lontano degli altri. Il leader che crede nella vittoria e professa ciecamente la vision dell'azienda. Come un illusionista, affascina perché ti fa sentire parte di qualcosa che conta: i suoi progetti vengono condivisi senza esitazioni, puntando dritti all'obiettivo. Gli ostacoli sono facezie. Il successo è assicurato. Almeno finché lo schema non si incrina. Il leader narcisista si intesta le vittorie e scarica sugli altri il peso dei fallimenti. Si fa bello con il lavoro altrui, ma non riconosce le difficoltà necessarie per portarlo a termine. I complimenti possono trasformarsi rapidamente in critiche spietate, in odiosi attacchi personali; il dissenso, ai suoi occhi, diventa solo un problema di lealtà. L'obiettivo è farti vacillare, renderti manipolabile. Un *gaslighting* crudele che costruisce una realtà fallace, in cui il successo è l'unico mantra possibile.

La domanda, a un certo punto, diventa inevitabile: come ci possiamo difendere? È da qui che parte *Il leader narcisista. Narciso sul divano* (Raffaello Cortina editore, pp. 208 €15) di Manfred F. R. Kets de Vries, psicoanalista e studioso della leadership di fama mondiale. Un libro dalla prosa agile ma densissimo nei contenuti che evita tanto la demonizzazione quanto l'assoluzione e si intesta un compito ben più arduo: spiegare perché il leader narcisista non sia un'anomalia, ma una figura perfettamente compatibile con il nostro tempo, immersi nella “cultura della promozione di sé stessi”, dentro “la cultura del selfie”.

Competizione permanente, esposizione continua, culto della performance: la cultura contemporanea premia chi appare impermeabile al dubbio. Una certa dose di narcisismo,

osserva l'83enne Kets de Vries, consente a un leader di emergere e in tal senso, ambizione, desiderio di riconoscimento e fiducia incrollabile nelle proprie intuizioni possono essere risorse decisive per trasformare un sogno in fatturato lordo. Il problema nasce quando questo tratto diventa

totalizzante, quando il mondo si riduce a una divisione tra vincenti e perdenti e la sconfitta — anche solo simbolica — diventa intollerabile.

È in quel passaggio che il leader smette di guidare e innesca un'altalena emotiva: oggi sei idealizzato, domani svalutato; oggi indispensabile,

domani marginale. Non è solo un clima tossico, ma una tecnica di potere che produce insicurezza, dipendenza e adattamento silenzioso. Attorno al leader si stringe il cerchio degli immancabili *yes man*, mentre chi resta ai margini si crogiola nei dubbi fra ciò che è giusto e ciò che lo aiuterebbe a far carriera.

A me, purtroppo, è capitato. Ho lavorato con un leader vanitoso che indossava cravatte firmate facendo in modo di farlo notare, si godeva viaggi e ristoranti stellati, orologi e automobili pagate dall'azienda ma, nel frattempo, teneva tutti appesi ai suoi capricci, al suo ego narcisista. Avrei voluto leggere prima Manfred F. R. Kets de Vries per cogliere il fatto che il leader narcisista è solo un bambino fragile, un uomo che non è mai divenuto tale, perennemente insicuro e quindi, continuamente a caccia di conferme, specchiandosi negli altri ma fagocitando tutto, senza empatia, senza alcun rispetto.

Difendersi è possibile? Il primo passo è tracciare confini. Un'impresa ardua nell'epoca di WhatsApp e delle notifiche h24, non a caso il *quiet quitting* resta una pratica più in-

tuita che praticata, con la Gen Z ben più lucida di noi millennials. Kets de Vries suggerisce strategie pragmatiche, come la “tattica del sandwich”, inserendo una critica tra due riconoscimenti per evitare che ogni osservazione venga vissuta come un'umiliazione da restituire. Ma non è semplice. Siamo sinceri, fra startup e precariato, le possibilità di incontrare leader narcisisti sono alte. Ma possiamo difenderci, a patto di non confondere la sicurezza con l'infallibilità, il carisma con la competenza. Una leadership sana deve saper contemplare anche il fallimento, senza viverlo come una minaccia. Altrimenti — se possibile — la scelta più razionale resta una sola: fuggire. —

© RIPRODUZIONE RISERVATA

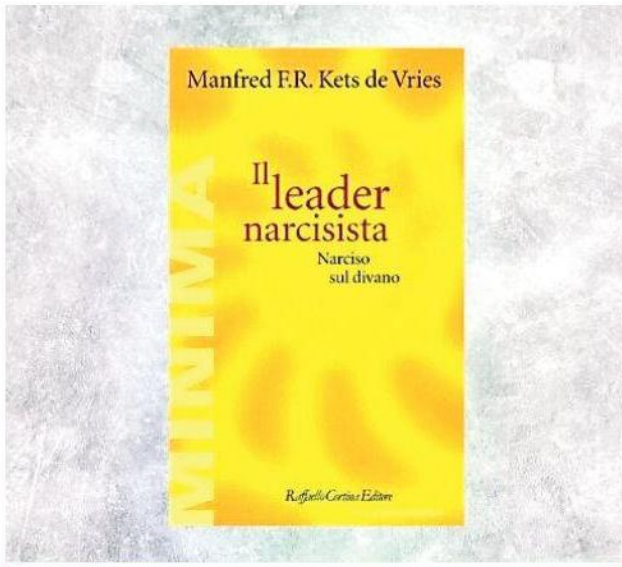
“

Un leader vanitoso tiene tutti appesi ai suoi capricci al suo ego: è un uomo mai cresciuto

“

Il capo narciso si fa bello con il lavoro altrui ma scarica su altri il peso dei fallimenti





---

### Il libro

Ne "Il leader narcisista. Narciso sul divano" (Raffaello Cortina Editore) Manfred F.R. Kets de Vries muove da un'analisi del mito di Narciso, evidenzia le varie forme in cui il narcisismo si esprime ed esplora differenti strategie per la gestione di queste persone



---

### Strategie

Una delle strategie per difendersi dalle invasioni di campo eccessive, nell'epoca di WhatsApp e delle notifiche h24, è il "quiet quitting" ovvero l'abbandono silenzioso. Consiste nell'eseguire il minimo indispensabile, rispettando rigorosamente l'orario di lavoro