

# Putting leaders on the Couch

**INSEAD**

Manfred Kets de Vries

Although a number of **business scholars** have explored the psychology of executives, Manfred E.R. Kets de Vries has made the analysis of CEOs his life's work. In this article, Kets de Vries, a psychoanalyst, author, and Insead professor, draws on three decades of study to describe the **psychological profile** of successful CEOs. He explores senior executives' vulnerabilities, which are often intensified by **followers' attempts** to manipulate their leaders.

Leaders, he says, have an **uncanny ability** to **awaken** transference processes—in which people transfer the dynamics of past relationships onto present interactions—among their employees and even in themselves. These processes can present themselves in a number of ways, sometimes negatively.

What's more, many top executives, being middle-aged, suffer from depression. Midlife prompts a **reappraisal** of career identity, and by the time a leader is a CEO, an existential crisis is often imminent. Not all CEOs are **psychologically unhealthy**, of course. Healthy leaders are talented in self-observation and self-analysis, Kets de Vries says. The best are **highly motivated** to spend time on self-reflection. Their lives are **in balance**, they can play, they are creative and inventive, and they have the capacity to be **nonconformist**.

"Those who accept the madness in themselves may be the **healthiest leaders** of all," he concludes.

## GLOSARIO

**Business scholars:** eruditos de negocios  
**Psychological profile:** perfil psicológico  
**Followers' attempt:** intento de los seguidores  
**Uncanny ability:** asombrosa capacidad  
**Awaken:** impulsar, estimular  
**Reappraisal:** reevaluación  
**Psychologically unhealthy:** desequilibrados psicológicamente  
**Highly motivated:** muy motivados  
**In balance:** en equilibrio  
**Nonconformist:** no conformista  
**Healthiest leaders:** líderes más saludables

## Opinión: El desafío no es buscar nuevos territorios, sino tener nuevos ojos

Mariano Vázquez

Coach Ontológico ejecutivo y organizacional. Coach y Mentor Coach del Programa de Formación de Coaches y Facilitadores en GL Health & Coaching Consulting. Capacitador en temas de Coaching, Liderazgo, Relaciones Humanas y en Desarrollo personal y trabajo en equipo. Autor de numerosos artículos publicados en sites y revistas internacionales de negocios. Director del área de Coaching de la Fundación Fidccop.

Lo esencial es identificar con suma claridad aquellos problemas aparentemente insolubles o deseos que no logran materializarse. Por ejemplo, cuando alguien siente que está estancado, que no avanza en sus proyectos, haciendo más de lo mismo, y con deseos de moverse en una nueva dirección, o como manifiesta Kets de Vries, cuando el líder se convierte en CEO y junto con ese nombramiento sobreviene, en algunos casos, una crisis existencial. Ello genera la percepción de estar ante un claro momento de cambio en la vida personal o profesional.

Como coach, interpreto que estamos frente a una nueva mirada, posibilitada por el Coaching Ontológico, que de ninguna manera intenta suplir la terapia del psicólogo o psiquiatra.

La posibilidad que nos abre esta nueva disciplina es definir con los CEOs qué es lo que quieren que pase en su vida, cuál es el cambio que buscan. Se reflexiona sobre lo que tienen en el presente y dónde está la brecha con lo que desean alcanzar.

A través del coaching, por medio de la pregunta, se va desafiando a que los ejecutivos, por sí mismos, puedan ir viendo las posibilidades que les permitan disolver las trabas y alcanzar aquellos objetivos que no estaban logrando.

Aún quedan muchos managers que siguen desarrollándose dentro del mismo paradigma, del líder que todo lo sabe, del experto aquel a quien acudir cuando hay algo que no está funcionando. El

nuevo manager, en esta era de los negocios que estamos transitando, debe asumir el papel de líder natural del equipo, el facilitador del cambio, aquel que, como dice Stephen Covey, "Primero gane su propia batalla interna para recién después hacer coaching a otros". El desafío que se les presenta a los nuevos managers es "adaptarse a los cambios o crear futuro", y en esa nueva forma de mirar la realidad surge el aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas, entre las que encontramos:

- Crear confianza.
- Diseñar relaciones interpersonales poderosas.
- Desarrollar continuamente a los miembros del equipo y a uno mismo.
- Estar abiertos a nuevas ideas.
- Compartir la visión de futuro.

En todos estos años en que vengo desarrollando procesos de Coaching Ontológico, veo cómo ayuda a liberar de una manera extraordinaria el talento, la creatividad, el compromiso y el poder de las personas, para conseguir cosas que no somos capaces ni de imaginarnos.

"El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos territorios sino en tener nuevos ojos."

Marcel Proust