

Mario Maresca

AZIENDE TERRIBILI E come migliorarle

Strumenti per dar vita ad aziende più umane,
ad uso di manager, collaboratori e consulenti



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it
e iscriversi nella homepage
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail
le segnalazioni delle novità.

Mario Maresca

AZIENDE TERRIBILI

E come migliorarle

Strumenti per dar vita ad aziende più umane,
ad uso di manager, collaboratori e consulenti

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | |
|--|---------|
| Introduzione | pag. 13 |
| 1. Artefici della propria sorte | » 19 |
| Perché parlare di aziende terribili | » 19 |
| Quanto è terribile il terribile | » 21 |
| Il terribile in casa | » 22 |
| 2. La danza dei masochisti | » 26 |
| Povera testa, povero cuore | » 26 |
| Mente-corpo, ragione-emozioni | » 30 |
| Il manager non è (veramente) solo | » 32 |
| Il crimine silenzioso | » 35 |
| 3. L'esploratore eretico: atto primo | » 39 |
| Andare oltre la prima, superficiale idea | » 39 |
| Pensare alla complessità senza essere complicati | » 42 |
| 4. Un antidoto all'ingenuità: pensare per Sistemi | » 44 |
| In fondo, più in fondo, con maschera e boccaglio | » 51 |

| | |
|---|---------|
| Interludio | pag. 55 |
| Chi ha paura dell'uomo nero? Ovvero rompere uno schema sistemico disfunzionale, avere risultati e vivere (più) felici | » 55 |
| 5. I nostri labirinti quotidiani | » 60 |
| Il ping-pong nel cervello | » 60 |
| Nel labirinto dell'ambiguità | » 63 |
| La trappola perfetta | » 64 |
| Come creare follia in una semplice mossa | » 65 |
| Fuori dalla trappola | » 70 |
| Il rimedio inutile | » 72 |
| 6. L'esploratore eretico: atto secondo | » 76 |
| Tutto è normale, niente è normale | » 76 |
| Diversamente normale | » 78 |
| L'etica del mercante | » 80 |
| 7. Le scomode abitudini | » 83 |
| Persiane, banane, riunioni e sedie | » 83 |
| Come andare sull'anima agli altri senza fare (apparentemente) nulla | » 86 |
| Il silenzio dell'albero che cade, ovvero se non metti in pratica, perché imparare? | » 88 |
| Il pilota automatico | » 90 |
| Osserva, scomponi, ricomponi | » 94 |
| 8. Il tempo che passa e le relazioni pericolose | » 100 |
| Risparmio e resistenze | » 100 |
| L'impazienza e l'irrequietezza | » 102 |
| I pusher ciechi e i (da) loro dipendenti | » 106 |
| Tentativi per riacquistare la vista | » 107 |
| Il buono, il simpatico (fino a prova contraria) e l'infame | » 109 |

| | |
|--|----------|
| 9. Cambia-Menti | pag. 113 |
| Imparare sul lavoro | » 113 |
| Quel che servirebbe e quel che invece c'è | » 115 |
| Imparare a (far) imparare | » 120 |
| 10. La possibile alleanza | » 124 |
| Se questi sono gli alleati, meglio gli avversari | » 124 |
| Avversari accidentali | » 126 |
| Vademecum per evitare la follia | » 129 |
| (Trarre forse delle) Conclusioni | » 133 |
| Ringraziamenti | » 139 |
| Bibliografia | » 141 |

I dialoghi presenti in questo libro sono realmente avvenuti con persone o ricostruiti da dati reali. Nomi, organizzazioni e circostanze cui si fa riferimento sono stati opportunamente modificati per rispettare la privacy e confermare riservatezza e confidenzialità.

*Dedicato a tutte le persone
che mi hanno insegnato qualcosa nella vita.
Da alcuni di loro ho imparato imitandoli.
Da moltissimi ho imparato facendo l'esatto contrario.*

Introduzione

“Non ne posso più, né di loro né delle loro chiacchiere!” mi dice Francesco quasi urlando, dopo 45 minuti dal momento in cui abbiamo iniziato la prima sessione di coaching. Quello è stato il tempo a lui necessario per (sentire e) capire che mi interessa la sua sorte, più che quella della sua azienda. Francesco è un top manager di gran potenziale. Nella compagnia assicurativa per cui lavora viene considerato un talento, peccato che sia stato reso inefficace. Nelle sue premesse ideali, il nostro percorso di coaching deve servire a prepararlo per un avanzamento di carriera che gli darebbe la possibilità di gestire una sede estera dell’azienda. Un progetto voluto dalla sua linea gerarchica, che punta su di lui dopo averne osservato le gesta per oltre due anni. Però, senza rendersene conto, i suoi colleghi del comitato di direzione lo hanno sfinito con troppi giochi di potere, troppa inutile pressione e poca trasparenza nelle relazioni con lui. “E poi, nel mio team ho Angelo, che non ha voglia di far nulla. Ora è in malattia da due settimane: la terza volta in cinque mesi. Vorrei qualcun altro per sbrigare il lavoro che rimane indietro ma non posso perché ormai non stiamo assumendo da un anno”. Francesco è alla terza esperienza lavorativa. Il giorno del nostro incontro compie 38 anni. Ne dimostra più di 50.

In un riflesso da predatore, Alberto serra la mandibola e digrigna i denti. Sta pensando a come rispondere alla domanda che gli ho appena fatto: “Cosa potresti fare per migliorare la relazione con il tuo collaboratore Sergio?” Lo sguardo è perso nel vuoto ma gli occhi dicono

tutto: infuocati, incapaci di mentire. Provo a immaginare il tenore della risposta ma Alberto mi sorprende: “Dovrei cercare un modo per collaborare con lui...”. “È proprio quello che vuoi?” chiedo io. “Non proprio, veramente vorrei prenderlo a schiaffoni ogni volta che lo incontro! Odio quel suo fare da lecchino con il nostro capo...” risponde con un’espressione mista di vergogna e senso di colpa, di chi sa di aver ragione ma di essersi spinto troppo oltre. Al secondo appuntamento del percorso, nell’ufficio al secondo piano dell’elegante palazzetto che ospita la sua multinazionale farmaceutica, Alberto cerca di soffocare la fatica che gli costa ogni giorno di lavoro. La fatica lui non sapeva cosa fosse, dopo aver fatto tutta la gavetta, passando da informatore farmaceutico a manager di linea, fino a Direttore Marketing. A suo dire, Sergio non ha nemmeno fatto la gavetta. Alberto, magrissimo e brizzolato, sembra sempre sul punto di cadere, alto com’è. Ha 46 anni, è alla sua quarta multinazionale. Gli piace il suo lavoro, ma quando guarda la foto della barca che ha in ufficio, gli occhi si fanno sognanti ed esclama: “... prima o poi mi rifugerò lì e potrò andare in giro per il mondo...”

Alessandra, invece, singhiozza mentre mi racconta che non ce la fa più. Lei, guerriera che ne ha viste tante, che pensava di non poter più essere sorpresa da nulla. Siamo in un asettico salottino che funge da sala riunioni, più o meno a metà della prima sessione del progetto di coaching commissionato dalla sua banca. Obiettivo: “aumentare la managerialità di Alessandra, rendendola più strategica e meno invischiate nell’operatività”. È una dirigente esperta, una lunga lista di successi lavorativi alle spalle e progetti in cui il suo contributo è stato decisivo, una professionista con i controfocchi. Ora è davanti a me, singhiozza fuori il suo disagio come un’adolescente che ha appena rotto col fidanzato. Non piange per capriccio e nemmeno perché non voglia o non sappia essere strategica. Piange per la frustrazione che il suo capo le crea, riversando su di lei ansie da controllo. “È troppo insicuro! Se solo si affidasse, ma proprio non ci riesce, non è capace”. È sempre stata una madre premurosa e, negli ultimi tempi, ancora di più: si sorprende a guardare spesso l’orologio sperando che arrivi prima possibile l’ora di tornarsene a casa dai suoi figli.

Francesco, Alberto, Alessandra. Tre storie fra decine che potrei raccontare su come si vive mediamente in grandi aziende e multinazionali, a tutti i livelli e per tutti gli strati organizzativi. Si vive tra conflitti mai ricomposti e relazioni degenerate in faide tribali, disuguaglianze nei trattamenti, sfoghi umorali e spiegazioni non date (o date e non comprese, tantomeno accettate), creando ambienti che ali-

mentano ansie, in un circolo vizioso senza fine che si propaga anche nella vita fuori dall'ufficio. Tre storie fra le decine e decine che potrei raccontarvi e che ho visto negli anni grazie al ruolo di Consulente per lo Sviluppo Risorse Umane e Coach.

Certo, esistono realtà organizzative che funzionano bene e vanno a gonfie vele negli indicatori di benessere, con persone che hanno un ottimo grado di affezione per la loro azienda. Il problema è che sono ancora troppo poche: è più probabile vedere disagi che manifestazioni di organica salute, secondo alcune statistiche che vedremo e anche secondo me.

Il mio fine non è dimostrare che il coaching e le pratiche derivate funzionino. Nemmeno dimostrare come le persone che intraprendono un percorso di coaching, al termine siano più capaci nel gestire le ondate emotive delle relazioni. Il mio scopo è ragionare su come mai, nonostante il raffinarsi dei mezzi culturali, le invocazioni all'intelligenza emotiva, la vastissima conoscenza sulle "buone pratiche di leadership", sembra che la vita nelle aziende sia veramente difficile. Nonostante si vogliano creare luoghi di lavoro in cui ci si possa sentire a proprio agio e si sbandieri il vessillo del benessere organizzativo, siamo ancora lontano dal realizzarlo.

La scrittura di questo libro deriva dal mio desiderio di contribuire positivamente alla vita degli esseri umani, delle cosiddette Risorse Umane. Che al momento sembrano più stressati, demotivati, consumati da un superlavoro senza giudizio né logica, devitalizzati come denti malati. Umani de-umanizzati, che contribuiscono a climi emotivi difficili, all'aria stagnante, a relazioni ancora più complesse di quel che dovrebbero essere.

Cosa non funziona? Cosa inasprisce gli animi? Cosa rende complicato andare d'accordo con il collega, i collaboratori, i manager? Cosa possiamo fare, tutti insieme, collaboratori, manager e consulenti, per vivere meglio la vita nelle (e delle) nostre organizzazioni?

Se state leggendo questo volume, probabilmente siete consapevoli che nei luoghi di lavoro c'è qualcosa che non va. Magari ne state vivendo le conseguenze o lo avete fatto in passato. La sensazione che le cose non stiano funzionando come dovrebbero non è solo mia, che pure mi baso su una consistente osservazione dal 1989 a oggi. La perniciosità di questo problema ha le sue evidenze numeriche: il tasso di stress correlato al lavoro si è impennato, l'affezione per le proprie aziende risulta bassissima, l'incidenza dei disagi mentali è aumentata.

"Ma è tutta la società che è allo sbandito!" diranno molti. Probabile, ma la società siamo noi, le stesse persone che lavorano. La tentazione

di dare la colpa a qualcosa o a qualcun altro è irresistibile e forse preferiremmo che la causa del problema fosse là fuori piuttosto che qui dentro. Ma non può essere così: seppure in buona fede, siamo tutti corresponsabili. Come facciamo a delegare la responsabilità a qualcosa di cui facciamo parte noi stessi? Come facciamo a pensare che dipenda sempre dagli altri?

Certo, i luoghi di lavoro, in quanto spaccato della società, ne replicano le contraddizioni. Senza calcare la mano nella noiosa sequela delle frasi fatte che ci ricordano che si stava meglio prima, credo che ci siano strumenti e competenze che potremmo affinare per vivere meglio con noi stessi, con gli altri più vicini a noi e con l'ambiente più esteso. La scienza oggi ci indica che, mai come prima, possiamo veramente fare qualcosa per renderci la vita migliore. Peraltro, le evidenze scientifiche sono alla portata di tutti. Grazie alla iperconnessione che possiamo sperimentare con la tecnologia, basta fare un po' di ricerche e applicarsi, sperimentare, fare errori e correggersi, fino a raggiungere il risultato che ci sembra ottimale. Non sembra così difficile. Ecco perché questo libro avrebbe potuto intitolarsi "Nascosta in piena vista": perché nascosta è la parte di realtà che, pur essendo sotto i nostri occhi, non riusciamo a vedere. La realtà è che sul lavoro siamo stressati, disattenti agli stati emotivi altrui, o attenti ma alla fine li ignoriamo, troppo concentrati su noi stessi. Siamo super-impegnati, sempre di corsa per andare chissà dove e non si sa in che stato di salute ci arriveremo. Nascosta è l'evidenza che un essere umano, scontento per il lavoro che svolge o per il contesto emotivo in cui lo svolge, tenderà a riversare la frustrazione in altri ambiti della sua vita: la famiglia, quella cerchia e quella società contro cui tutti puntiamo il dito come se fosse altro-rispetto-a-noi. Non siamo solo lavoratori: siamo mariti, mogli, figli, parenti, amici, e cittadini di quella società allo sbando. Nascosta è la possibilità di mettere in pratica ciò che ci viene dalle informazioni a cui potremmo avere accesso, se volessimo. Sappiamo cosa ci vuole per far stare bene le persone. Sappiamo di buone pratiche aziendali e di management, grazie ai fiumi di parole, libri, articoli, master e programmi di sviluppo professionale sempre più sofisticati. Sappiamo come funzionano la neurologia e la fisiologia, che possono essere un riferimento e suggerirci comportamenti adeguati. La psicologia è sempre più raffinata e ci fornisce spunti eccezionali per capire meglio noi stessi, gli altri e le relazioni. Lo studio delle emozioni è sempre più profondo, ma ci ostiniamo a usare la nostra parte logica, per lo più. Sappiamo tanto, potremmo fare tantissimo.

Il mio scopo è quello di viaggiare insieme al lettore in un percorso

di ricerca per migliorare climi aziendali deprimenti e tossici. Per questo partiremo da quelle che per me sono le origini del problema, arrivando alla proposta di alcuni antidoti per ridurre il disagio e, nella più ambiziosa delle conclusioni, a eliminarlo. Nel Capitolo 1 presenterò dati sul benessere dei lavoratori nel mondo e in Italia. Nel Capitolo 2 farò un affondo sulla salute psico-fisica che rischiamo di compromettere per condizioni nocive nei luoghi di lavoro. Parlerò del mondo un po' ignoto delle emozioni e di come se ben indirizzate possono giovare alla nostra vita relazionale. Nel Capitolo 4 dimostrerò come le strutture umane possano essere portatrici di benessere (e di malessere). Attraverso alcuni temi della Dinamica dei Sistemi capiremo come ciascuno di noi è inserito in circuiti di azioni e reazioni su cui possiamo intervenire. Nel Capitolo 5 racconterò come si diventa disillusi e come invece si potrebbero riprendere in mano le redini della propria vita grazie a relazioni non equivocate e comunicando in modo diretto. Nel Capitolo 7 parlerò della croce e delizia umana: le abitudini, indicando un modo per interrompere i circoli viziosi e liberarsi dalle catene di ciò che non è più utile o, addirittura, nocivo. Nel Capitolo 8 tratterò del tempo che spesso ci è nemico, e di come utilizzarlo a nostro favore. Nel Capitolo 9 parlerò di sviluppo per accrescere le competenze nelle organizzazioni, con la convinzione che è possibile fare qualcosa per renderci più adatti a un mondo del lavoro con esigenze diverse dal passato. Nel Capitolo 10 si proporrà un possibile sodalizio tra aziende, lavoratori e consulenti (che potrebbero e dovrebbero contribuire alla soluzione, non al mantenimento dei problemi). Nel Capitolo 3 e nel Capitolo 6 parlerò di esperienze che mi hanno reso, nel bene e nel male, quel che sono, dandomi la spinta a contribuire al miglioramento del mondo in cui vivo. Nel testo troverete anche delle pratiche che, opportunamente usate, possono aiutare a gestire alcuni inconvenienti che minacciano la buona vita organizzativa. Possono sembrare tecniche che solo un buon coach può gestire e in parte è vero. D'altronde, con un po' di voglia e di pratica, possono essere il vascello per navigare in modo più regolato il tumultuoso mare delle aziende e delle organizzazioni.

A proposito di coaching, anche grazie a questo, Francesco, Alberto e Alessandra hanno raggiunto gli obiettivi che si erano posti.

Francesco ha ottenuto un avanzamento di carriera e oggi gestisce la sede svizzera della sua azienda. Aver cambiato aria gli ha concesso un nuovo Comitato Direttivo e spazio vitale in più: quello che gli serviva per riconsiderare la sua permanenza in azienda.

Alberto ha ritrovato pace grazie alle giuste strategie per trattare

con il collega. Entrambi sono soddisfatti. Non amici, ma capaci di collaborare senza scossoni. Per Alberto la barca rimane una piacevole abitudine, non un rifugio in cui scappare.

Alessandra ha capito come auto-regolare le emozioni quando si sente controllata. Anche la sua famiglia ne ha beneficiato, perché lei è più serena. Ciliegina sulla torta, ha cambiato capo: quello che le causava disagi è andato a ricoprire un'altra posizione, andando a opprimere altri con l'ansia da controllo.

Molte cose buone si possono fare, a patto che lo si voglia e si abbia l'audacia di guardare in faccia ciò che è nascosto.

Sono consapevole che il mondo perfetto non è mai esistito e mai esisterà, ma vorrei essere ricordato tra coloro che hanno fatto qualcosa per stare dalla parte della soluzione, piuttosto che tra quelli che, anche se in buona fede, hanno mantenuto il problema.

Artefici della propria sorte

*Ognuno di noi è il suo diavolo
e noi stessi rendiamo questo mondo
il nostro inferno.*

Oscar Wilde

Perché parlare di aziende terribili

Ripartiamo dalle domande delineate nell'introduzione: è proprio vero che nei luoghi di lavoro le persone stanno male? Che sono imbrigliate in relazioni pessime, vittime di perdita di senso e disamorate? È possibile che ci sia un disagio e che, nonostante gli sforzi per migliorare, le cose stiano peggiorando?

Tra gli incantesimi linguistici che tentano di nascondere le scomode verità, un posto d'onore spetta alle spiegazioni generiche e ai luoghi comuni, che sono sempre affollatissimi: i mercati sono sempre più aggressivi..., la crisi del 2008..., le regole del business sono mutate..., il management è inefficace..., è colpa della società... Tutte queste frasi e altre ancora possono rendere ragione dei nostri malesseri aziendali, ma non li spiegano tutti.

Nel lavoro che svolgo, interagisco abitualmente con persone che stanno imparando cose nuove, si trovano in transiti di carriera, potrebbero essere confuse, sommerse da informazioni che non necessaria-