

Perché utilizzare questo libro per affrontare le persone difficili

Ritrovarsi insieme è un inizio, restare insieme un progresso, lavorare insieme un successo.

— Henry Ford¹

Il punto zero

Circa dodici anni fa mi venne chiesto di fare da coach a una persona che stava per perdere il lavoro. Questo individuo, un leader di alto livello in una grande organizzazione, mi venne descritto come “estremamente difficile, angosciante e ostruttivo”; mi fu altresì detto che, a causa sua, il reparto stava soffrendo di un'emorragia di personale e manager, i cambiamenti importanti erano stati fermati e sia il lavoro sia i clienti stavano risentendo della situazione.

Quell'exasperato responsabile delle risorse umane che mi aveva affidato l'incarico non si aspettava granché da me, ma voleva fare tutto il possibile prima di “premere il pulsante” per sganciare la bomba atomica che avrebbe portato al licenziamento del dipendente. Non potevo nemmeno informarmi con il manager di questa persona, che era a casa in malattia a causa dello stress provato nel gestirla. Tutti quelli con cui parlai dipinsero lo stesso quadro desolante.

Mi incuriosiva capire come si fosse arrivati a un punto del genere con un professionista di alto livello e dalla lunga carriera, impiegato in un'organizzazione all'avanguardia con norme di comportamento consolidate. Sembrava che tutto fosse andato storto! Quando arrivò l'ora della nostra prima sessione di coaching, mi preparai a incontrare un mostro.

La persona che mi trovai davanti era molto diversa da come l'avevo immaginata. Sembrava che fosse più che altro incerta e frastornata: mi appariva come un individuo dal ruolo impegnativo, che in

circostanze difficili e mutevoli faceva del suo meglio, nell'unico modo da lui conosciuto, per ottenere buoni risultati per i clienti del proprio reparto.

Al termine dell'incontro portai con me, oltre al lieve timore questa persona mi avesse preso in giro, una lunga serie di domande. Come poteva esserci un divario così grande tra ciò che pensavo io e le esperienze estremamente negative che mi erano state riferite da altre persone? Alla fine, lavorammo insieme per sei mesi, apportando enormi cambiamenti alle modalità con cui il mio "allievo" affrontava il lavoro e le relazioni.

Queste circostanze mi incuriosirono al punto che iniziai a occuparmi di coaching di "persone difficili". Mi chiedevo come potessi aiutare quegli individui e cosa fosse importante comunicare alle persone che dovevano stare loro accanto. Questo libro è il risultato di tale sforzo.

Un appello all'azione

Il lavoro per l'essere umano è importante, perché se viene svolto bene ci permette di prosperare, di occuparci di qualcosa di appagante insieme a persone che condividono la nostra stessa mentalità. È il giusto livello di sfida a spingerci: se è scarso, ci spegniamo; quando è eccessivo, ci lasciamo sopraffare e ci isoliamo. Ovviamente, il lavoro non deve occupare tutta la nostra vita, altrimenti lo squilibrio si rivelerebbe malsano.

Il percorso ideale prevede un lavoro con un giusto livello di sfida, una comunità di sostegno adeguata e un contributo atto a raggiungere un buon equilibrio complessivo; eppure, quando le circostanze e le abitudini comportamentali ci allontanano da quella strada, tutto diventa difficile e causa sofferenza. Le organizzazioni possono proporre costantemente prodotti e servizi di qualità solo se il personale e le squadre che se ne occupano sono efficienti e soddisfatti: è un'impresa complicata quando c'è una persona difficile attorno!

È nel nostro interesse collettivo prestare attenzione e curiosità nei confronti di una persona difficile sul lavoro. Dovremmo chiederci: perché è successo? Quali aspetti del sistema più ampio contribuiscono a questo problema? Come sosteniamo coloro che sono colpiti da questa difficoltà, affinché la affrontino in modo efficace e compassionevole? Come possiamo aiutare una persona difficile a riguadagnare la giusta rotta? Le risposte che ho ottenuto finora sono raccolte in questo libro.

Nota

- 1 Ford, Henry (n.d.), citato in Muñoz, John P, 'Coming together, keeping together, working together', *Peoria Magazine*, 2010. Ultimo accesso: 22 giugno 2023.