

Giovanni Bertanza

Una Spalla per il Comandante

Come ho imparato che la vera forza di un manager sta nel saper chiedere aiuto

Un viaggio tra le contromisure nascoste nella sofferenza manageriale





Prima di tutto, una confessione

Caro manager che stai leggendo,

Prima di raccontarti delle contromisure, prima di parlarti di strategie e soluzioni, voglio condividere con te qualcosa di più personale.

Quando decisi di diventare psicoterapeuta, mi diedi una regola che molti colleghi trovarono bizzarra:

"Farò il paziente più a lungo e più a fondo di coloro che un giorno verranno da me."

Volevo comprendere la condizione umana non dall'esterno, come un asettico osservatore in camice bianco, ma come attore attivo sulla stessa scena.

Volevo sapere cosa si prova a sentirsi persi. A non vedere vie d'uscita. A pensare di mollare tutto.

E sai cosa ho scoperto in quegli anni di "apprendistato emotivo"?

Che quello che chiamiamo "sofferenza" è in realtà un tentativo di cura.

Solo che spesso è un tentativo che non funziona.

La storia di Marco

Lascia che ti racconti una storia.

Era un giovedì di novembre. Pioveva.

Nel mio studio entra Marco (nome di fantasia, storia vera).

Completo grigio impeccabile, cravatta perfetta, scarpe lucide che contrastano con gli occhi spenti.

"Dottore, ho 47 anni, dirigo un'azienda di 200 persone, fatturiamo 50 milioni l'anno. Eppure stamattina, davanti allo specchio, mi sono chiesto: ma chi è quello lì?"

Si siede. Silenzio.

Poi, come se stesse confessando un crimine:

"Ho fantasticato di sparire. Di prendere la macchina e guidare. Senza meta. Senza tornare. Lo so che è da vigliacchi, ma..."

Lo fermo con un gesto della mano.

"Marco," gli dico, "quella fantasia di fuga non è vigliaccheria. È la tua psiche che sta cercando di curarti. Solo che ha scelto la medicina sbagliata."

Mi guarda perplesso.

"Vedi," continuo, "quando sogni di scappare, stai in realtà esprimendo un bisogno sanissimo: il bisogno di ritrovare te stesso. Il problema è che pensi di doverlo fare *fuggendo dalla tua vita*, invece che *dentro la tua vita*."

Il mio viaggio da entrambi i lati

So di cosa parlo perché ci sono passato.

Prima di sedermi su questa poltrona da terapeuta, ho passato più di vent'anni dall'altra parte.

Psicologo dell'organizzazione in contesti internazionali.

Ricordo ancora quella volta a Francoforte. Consulenza per una multinazionale.

Il CEO mi chiama nel suo ufficio all'ultimo piano:

"Bertanza, i nostri manager stanno crollando. Tre burn out in sei mesi. Cosa diavolo sta succedendo?"

Passai settimane a osservare, parlare, vivere la loro quotidianità.

E capii una cosa che cambierà per sempre il mio approccio:

I manager non stavano crollando nonostante fossero bravi. Stavano crollando proprio perché erano bravi.

Mi spiego meglio.

- Più sei competente, più ti danno responsabilità.
- Più hai successo, più le aspettative crescono.
- Più risolvi problemi, più diventi "quello che risolve i problemi".

Fino a che un giorno ti svegli e realizzi che sei diventato una funzione, non più una persona.



La decisione che ha cambiato tutto

Fu in quel momento che decisi: avrei iniziato l'attività clinica.

Avevo più di quarant'anni.

I miei colleghi mi guardavano perplessi:

"Lasci una carriera internazionale per fare lo psicoterapeuta?"

Sì.

Perché avevo capito che **il vero cambiamento non avviene nelle sale riunioni.**

Avviene nel silenzio di una stanza, quando due persone si guardano negli occhi e una dice all'altra:
"Ti vedo. E va bene così."

Il punto cruciale

Non considero le sofferenze come patologie.

Le vedo come tentativi - spesso maldestri, a volte disperati - di curarsi delle ferite.

Non sei malato. Stai cercando di curarti

Ecco il punto cruciale del mio approccio, quello che lo differenzia da tanti altri:

Non considero le sofferenze di chi varca la porta del mio studio come patologie. Le vedo come tentativi - spesso maldestri, a volte disperati - di curarsi delle ferite.

Pensa a questo:

Il manager workaholic?

Sta cercando di curare il suo bisogno di valore attraverso il lavoro.

Quello che non delega mai?

Sta cercando di curare la sua paura di perdere il controllo.

La manager che beve due bottiglie di vino nel weekend?

Sta cercando di curare il conflitto tra chi è e chi deve fingere di essere.

Il problema non è il tentativo di cura. Il problema è che la medicina è sbagliata.

E sai qual è la cosa più affascinante?

Che in ogni sofferenza si sviluppano risorse straordinarie. Talenti che nascono proprio dal dolore.

Il mio compito non è eliminarli. È trasformarli da pesi in ali.



Tre storie che potrebbero essere la tua

1. Lucia e il Cabernet della disperazione

Negli anni ho accompagnato centinaia di manager. Ognuno con la sua storia unica, eppure tutti accomunati da pattern ricorrenti.

Lucia arriva da me su insistenza del marito.

"Non è per me," precisa subito. "È solo per farlo stare tranquillo."

CFO di un'azienda tessile, 15 anni nello stesso posto. La classica storia di successo, almeno vista da fuori.

"Sa dottore, il weekend è il mio momento. Due bottiglie di buon Cabernet, musica jazz, e per qualche ora dimentico che lunedì dovrò tornare in quella gabbia dorata."

"Gabbia dorata?" chiedo.

"L'azienda. I miei valori non sono più i loro. Ma dove vado a 43 anni? Chi assume una CFO di mezza età?"

Lavorammo per mesi. Non sul bere (quello si risolse da solo). Ma sul riconoscere i **suoi valori**.

Un giorno mi chiama. Voce eccitata:

"Dottore, non ci crederà. Ho ricevuto una proposta. Un head hunter mi ha contattata. Non l'ho nemmeno cercato, è successo e basta!"

Sorrido.

Non era magia. Quando sei allineata con chi sei davvero, l'universo conspira a favore.

2. Giuseppe e l'arte di dire l'indicibile

Giuseppe era quello che chiamano "l'uomo azienda".

Primo ad arrivare, ultimo ad andare. Pranzo? Un panino alla scrivania. Weekend? "Porto avanti qualcosina da casa."

Quando arrivò da me, era tecnicamente in burn out. Serviva anche supporto farmacologico.

Ma i farmaci curano i sintomi, non le cause.

"Sa qual è il problema vero?" mi dice un giorno. "Vedo tutto quello che non va. Tutto. Ma non posso dirlo. Se parlo, pensano che non sono all'altezza."

"E quindi?" chiedo.

"E quindi faccio tutto io. Almeno so che è fatto bene."

Ecco l'autoterapia disfunzionale: curare la paura del giudizio con il perfezionismo ossessivo.

Il lavoro

Lavorammo a lungo. Non sul delegare (quello venne dopo). Ma sul preparare UN colloquio. Uno solo. Con la proprietà.

Lo preparammo come si prepara una battaglia. Ogni parola pesata. Ogni obiezione anticipata.

Il risultato

Non solo apprezzarono la sua franchezza. Gli diedero un aumento che non aveva nemmeno chiesto.

"Sa cosa mi ha detto il presidente?" mi racconta ridendo (sì, ora Giuseppe ride, prima solo sorrisi tirati).

"Finalmente qualcuno che ha le palle di dirmi come stanno le cose!"

3. Roberto e la metamorfosi impossibile

Questa storia la racconto sempre con un sorriso.

Roberto, brillante cardiologo, viene nominato primario.

Primo giorno nel nuovo ruolo. Il direttore generale lo convoca:

"Dottore, mi sia chiaro: io ho assunto un primario, non un medico."

Roberto me lo racconta ancora sconvolto:

"Ma come non un medico? Io SONO un medico!"

Ed è qui che entra in gioco l'umorismo (sì, uso l'umorismo in terapia, quando serve).

"Roberto," gli dico, "immagina di essere il miglior pilota di Formula 1. Vinci tutto. Poi ti nominano direttore della scuderia. Continui a metterti il casco e saltare in macchina?"

Silenzio. Poi scoppia a ridere:

"Cazzo, è vero! Sto ancora cercando di operare i pazienti!"

Lavorammo sul nuovo ruolo. Su cosa significa guidare altri medici invece di curare pazienti. Su come la sua esperienza clinica potesse diventare visione strategica.

Sei mesi dopo mi manda un messaggio:

"Il reparto non è mai andato meglio. E io non tocco un bisturi da mesi. Chi l'avrebbe detto?"



Le contromisure che non sapevi di avere

Dopo trent'anni di lavoro, prima come psicologo dell'organizzazione, poi come terapeuta, ho capito una cosa:

I manager non hanno bisogno di imparare cose nuove. Hanno bisogno di vedere quello che già sanno.

Per questo ho sviluppato quello che chiamo **"l'approccio delle contromisure nascoste"**.

Non ti insegno tecniche. Ti aiuto a scoprire quelle che già possiedi.

Facciamo un esperimento

Pensa al tuo problema principale in questo momento. Quello che ti toglie il sonno.

Ora rispondi sinceramente: **Se fosse il problema di un tuo amico, sapresti esattamente cosa consigliargli, vero?**

Ecco. La soluzione ce l'hai già. Solo che quando il problema è tuo, c'è troppo rumore emotivo per vederla.

Tre strumenti che puoi usare da stasera

Non ti darò teoria astratta. Ti darò tre strumenti che hanno funzionato con centinaia di manager.

Semplici. Pratici. Efficaci.

1

La Mappa del Potere Reale

Prendi un foglio. Dividi il tuo problema in tre colonne:

Colonna A: Controllo

Cosa puoi cambiare da solo, oggi, senza chiedere permesso a nessuno.

Colonna B: Influenza

Cosa puoi modificare coinvolgendo altri.

Colonna C: Accettazione

Cosa devi accettare (almeno per ora).

Ora la regola d'oro: Investi il 70% delle tue energie sulla colonna A. Il 25% sulla B. Il 5% sulla C.

Sembra banale? Prova per una settimana. Poi scrivimi per dirmi che avevi più potere di quanto pensassi.

2

Il Copione del Colloquio Impossibile

Hai presente quel colloquio che rimandi da mesi? Quello con il capo, il collaboratore difficile, il cliente importante?

Ecco la struttura che ha salvato decine di carriere:

- Apertura empatica** - "Ho riflettuto molto su [situazione] e vorrei condividere alcune osservazioni..."
- Fatti oggettivi** - Solo dati. Niente interpretazioni. "Negli ultimi tre mesi abbiamo perso X clienti..."
- Impatto concreto** - "Questo sta generando [conseguenze misurabili]..."
- Proposta multipla** - Sempre almeno 2 alternative. "Ho pensato a due possibili strade: A... oppure B..."
- Win-win esplicito** - "I benefici per l'azienda sarebbero... Per il team... Per lei personalmente..."

Tempo di preparazione: 30 minuti
Durata del colloquio: massimo 15
Percentuale di successo: sopra il 90%

3

Il Rituale delle Tre Perle

Questo è il mio preferito. L'ho chiamato così perché mi ricorda la storia dell'ostrica: dalle irritazioni nascono le perle.

Ogni sera, prima di spegnere il computer, scrivi:

Perla 1: Una decisione

Qualsiasi decisione hai preso oggi. Anche "ho deciso di non rispondere a quella mail provocatoria".

Perla 2: Un risultato

Qualsiasi cosa hai portato a termine. Anche "ho finito quel report noioso".

Perla 3: Una scoperta

Qualcosa di nuovo che hai capito. Anche "ho scoperto che il lunedì Rossi è intrattabile".

21 giorni. Non uno di meno.

Sai cosa succederà? Inizierai a vedere che prendi più decisioni di quanto credi, ottieni più risultati di quanto pensi, impari costantemente.

E soprattutto: che sei molto più competente di quanto la tua mente stanca ti racconta.



Un invito personale (senza vendite nascoste)

Siamo arrivati alla fine di questo piccolo viaggio insieme.

Ti ho raccontato di manager che pensavano di essere spacciati e hanno scoperto di avere risorse nascoste.

Ti ho mostrato che la tua sofferenza non è una malattia ma un tentativo di cura.

Ti ho dato tre strumenti concreti.

Ma so che stai pensando:

- "Sì, belle storie. Ma il mio caso è diverso."
- "Non sono sicuro che questi strumenti funzionino nel mio settore."
- "Ho già provato di tutto."

Lo so. E hai ragione a essere scettico.

Per questo ti faccio una proposta molto semplice:

45 minuti. Io e te. Gratis.

Una sessione strategica dove:

- Ascolterò la TUA storia (non quella di Marco, Lucia o Giuseppe)
- Individueremo insieme le TUE risorse nascoste
- Ti darò almeno UNA strategia applicabile subito

Nessuna vendita. Nessun "pacchetto da 10 sedute". Nessuna pressione.

Perché lo faccio? Perché so che alcuni diventeranno clienti a lungo termine. Ma anche se non succedesse, avrai comunque ricevuto valore.

Come diceva il mio maestro: "Ogni persona che incontri sa qualcosa che tu non sai. Impara da lei."

Un'ultima cosa...

Ricordi Marco, quello che voleva sparire?

Oggi guida la stessa azienda. Ma in modo completamente diverso.

Non è scappato *dalla* sua vita. È tornato *nella* sua vita.

L'ultima volta che l'ho visto mi ha detto:

"Sa dottore, alla fine non avevo bisogno di cambiare vita. Avevo bisogno di cambiare il modo di viverla."

E tu? Sei pronto a trasformare la tua sofferenza in risorsa?

Contattami. Anche solo per dirmi che questo ebook ti ha fatto sorridere.

(L'umorismo, ricordi? È parte della cura.)

Giovanni Bertanza

Psicoterapeuta e Consulente al Ruolo

"Trasformo manager in crisi in leader consapevoli"

P.S. Sì, uso l'umorismo anche in terapia. Perché quando ridi di un problema, hai già iniziato a risolverlo.