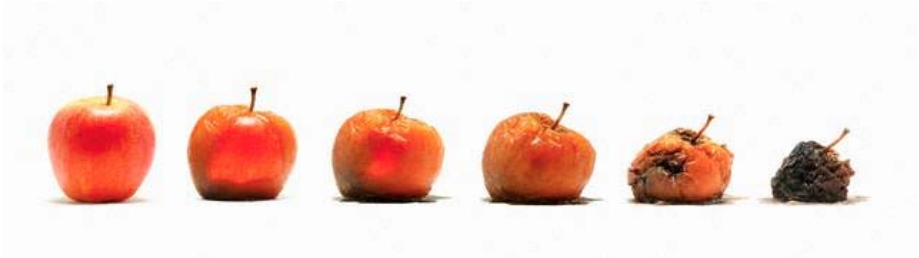


Roberto Tiby

# La teoria della Mela Marcia®



Una metafora “naturale” dei problemi organizzativi



## Prefazione

La prima volta che ho sentito utilizzare la metafora della “mela marcia” è stato agli inizi degli anni '90 e precisamente nel 1992. Mario Chiesa, ex direttore dell'oramai famosissimo Pio Albergo Trivulzio fu arrestato nel febbraio di quell'anno e, dopo pochi mesi, gran parte del partito politico che rappresentava si schierò dietro una barricata propagandistica affermando che il problema di *tangentopoli* (come venne successivamente battezzato) riguardava solo “alcune mele marce” che si trovavano in mezzo a tante mele buone.

Lungi da me il voler impiegare la pazienza del lettore in un saggio sugli anni *bui* della politica italiana, ma è utile riflettere sul fatto che nessuno potrà smentirci se affermiamo che la *luce*, negli ultimi 25 anni, non è riuscito ad accenderla nessuno. Le mele marce o non erano così poche come tentavano di raccontarci oppure hanno intaccato velocemente una moltitudine di mele sane. E questo mica solo in Italia e mica solo nella politica: il mondo imprenditoriale è pieno di casi di “Mele Marce”. Prendere come riferimento gli eventi di quel periodo politico e la politica in generale non è una forzatura, ma un utile termine di paragone per scandagliare al meglio problemi della gestione delle persone in generale e della leadership in particolare. Considerato che i partiti politici e lo stato possono essere ritenute delle aziende “rubo” volentieri (per restare in tema) lo spunto regalatoci da questo evento della storia nazionale per fare dei ragionamenti su una metafora tanto semplice quanto profonda: la Teoria della Mela Marcia.

Il legame tra i grattacapi dell'allora giudice Di Pietro e l'organizzazione aziendale si è concretizzato nella mia mente negli ultimi anni lavorando al fianco di imprenditori abituati a gestire un



discreto numero di persone in settori in cui l'elemento "umano" ha un impatto a dir poco importante sul "prodotto" aziendale. Mi riferisco, infatti, alle aziende di servizi, ovvero a tutte attività che fanno dell'intangibilità di ciò che offrono e delle persone che lo "materializzano" quotidianamente, la loro essenza, la loro esistenza. L'aspetto interessante della faccenda è che una grande quantità di aziende, non solo nel comparto del terziario o dei servizi, vive vaste problematiche legate alla gestione delle persone. In quasi la totalità dei business l'elemento umano ha acquisito maggior peso (e ne acquisirà sempre più in futuro) sulle sorti del business stesso. Paradossalmente nell'era dei computer e dell'informatizzazione ci stiamo ogni giorno accorgendo che sarà proprio l'uomo a fare la differenza. Un tempo si diceva che la differenza la faceva il software, oggi sappiamo che la vera differenza la fa chi usa il software ma non siamo ancora in grado di crederci fino in fondo.

Permettetemi l'ultimo parallelismo tra politica e mondo aziendale.

Negli ultimi venti anni si è tentato di cambiare le politica con la politica. Si è pensato che le Mele Marce potessero essere eliminate con un irrigidimento delle regole di accesso alla carriere istituzionali, che si sarebbe ottenuta una miglior governabilità cambiando il sistema elettorale, che una riforma sostanziale della costituzione avrebbe finalmente cambiato le cose: si è pensato che la medicina avrebbe curato il malato, o meglio, si è pensato solo alla medicina e non al malato. Questo è lo specchio di un paese che investe il 97% della spesa sanitaria nazionale in cure e assistenza mentre destina solo il 3% in prevenzione.

Un popolo sano genera uno Stato sano, dicono i cinesi mentre in occidente aspettiamo di ammalarci per poterci curare comprando medicine. Questo atteggiamento si rispecchia anche nella gestione



delle aziende e delle persone che vi lavorano e non è un caso che la teoria manageriale occidentale di questi anni ha pensato più alle cure che non alle persone. Processi organizzativi, internet e sistemi gestionali hanno avuto la meglio su formazione e pratica della leadership. Mi sembra di poter dire, senza timore di smentita, che questa strategia non ha funzionato né in politica né nel mondo aziendale.

Nelle prossime righe vedremo come la Teoria della Mela Marcia può aiutarci ad inquadrare il problema e, contemporaneamente, a trovare soluzioni per il miglioramento organizzativo.

Prima di continuare però, devo ringraziare chi mi ha dato contributi importanti alla stesura di queste righe ovvero i miei clienti e i miei contatti di facebook. Non ci crederete, ma l'intento di Mark Zuckerberg, il padre del social network più famoso nel mondo, originariamente era proprio di tipo didattico in quanto voleva mettere in comunicazione tutte le università del mondo e i loro studenti per una condivisione di conoscenza. Qualche tempo fa lanciò il tema della Mela Marcia sul mio spazio personale su FB e si scatenò una serie infinita di commenti, messaggi e mail che mi convinsero a scrivere questo pezzo. Quindi grazie a tutti quelli che hanno contribuito!

## **Alla ricerca della Mela Marcia**

Il primo passo fondamentale è chiarirci le idee su quale persona in azienda è una Mela Marcia e come la si possa individuare.

Vanno fatte però due premesse. La prima tanto banale quanto vera è che per scoprire le mele marce, fondamentalmente, dobbiamo averne voglia. La seconda è che, in questo momento, non ci interessa se la Mela Marcia è colui che è gestito da un capo o se è il capo stesso, se la



responsabilità sia del collaboratore o di chi doveva gestirlo, adesso è fondamentale individuare quelli che sono i comportamenti e gli atteggiamenti tipici di una Mela Marcia.

Quando un frutto marcisce lo riconosciamo subito, o quasi. Quando si può definire che una persona sta marcendo o, peggio, è marcita definitivamente? Ovviamente, con le persone è più complicato. Le persone dissimulano e per convenienza (spesso economica) mentono non solo alle aziende per le quali lavorano, ma pure a se stesse. E' più complicato, ma non impossibile.

Utilizziamo la metafora e vediamo se funziona.

1) Una mela è marcita quando le sue caratteristiche organolettiche cambiano, visivamente si nota una buccia non più tesa ed è forte il sospetto che la qualità (dal punto di vista di chi dovrebbe mangiarla) sia peggiorata.

Allo stesso modo possiamo dire che, in questo senso, una risorsa è una Mela Marcia quando, la qualità della sua collaborazione e il contributo all'organizzazione diminuiscono. Il soggetto potrebbe non essere del tutto consapevole della sua diminuita produttività, ma questo è un altro problema (...). Questa la chiamerei marcescenza naturale o da decubito.

2) Una mela può essere marcita ma puoi scoprirlo solo dopo che l'hai morsa, ovvero è marcita dentro: tipico delle mele che hanno preso un colpo (cadute bruscamente o fatte cadere...) senza che siano evidenti i segni di quanto successo, almeno all'inizio.

In azienda, questo è il fenomeno più comune, ovvero del disagio latente generato da fatti e accadimenti non risolti che porta un elemento dello staff a ridurre il suo impegno con segnali non chiari magari perché celati da una simulata riverenza tanto per superiori che per i sottoposti. Questa la chiamerei marcescenza da trauma.



Entrambi i casi sopracitati possono convergere nella Mela Marcia evidente ovvero quella per i quali i segni sia estetici che di comportamento (se si tratta di persone) sono evidentemente e dichiaratamente “contro”. Contro cosa? Contro l’azienda, ma anche contro se stessi. Di certo, essere una Mela Marcia significa adottare comportamenti stupidi nel senso che Carlo Maria Cipolla, eminente studioso della stupidità umana, attribuì al termine: comportamenti che non recano alcun vantaggio (o addirittura recano svantaggi) a chi li mette in pratica che, allo stesso tempo comportano danno ad altri. Gli *Stupidi* (marci) sono più diffusi e pericolosi dei temutissimi *Banditi* (marci pure loro) ovvero coloro le cui azioni sono guidate dalla ricerca di un vantaggio personale a discapito di un danno altrui. I veri banditi sono meno di quelli che pensiamo. E’ troppo facile credere che il problema delle aziende sia il banditismo, significherebbe avere una visione un po’ troppo ottimistica a proposito della diffusione della stupidità umana. Come diceva lo stesso Cipolla:”Sempre e inevitabilmente ognuno di noi sottovaluta il numero di individui stupidi in circolazione”.

C’è anche chi ha un comportamento non intelligente, ma non è né stupido né bandito è lo sprovveduto: colui che con i suoi comportamenti danneggia se stesso avvantaggiando altri.

Per i nostri fini, possiamo dire che una Mela Marcia ha origine quando più o meno volontariamente una persona inizia ad impegnarsi di meno e a ridurre il suo contributo pensando che questo atteggiamento vada a proprio vantaggio o, quantomeno, conservi il suo rapporto benefici/sacrifici del suo legame con l’azienda stessa: “Non mi gratificano, non mi valutano, non mi valorizzano, non mi considerano, ecc... allora faccio di meno!”.

Indipendentemente dal dove sta la ragione alcune persone in azienda si



lasciano marcire riducendo gradualmente il loro operato fino a somigliare a Bartleby, il ben noto scrivano di Melville.

In definitiva una Mela Marcia in azienda è altamente probabile che sia una persona stupida o sprovveduta (nel senso appena illustrato), ma è anche possibile che sia un bandito o uno *stronzo* come lo definirebbe Roberto Sutton autore e inventore del “Metodo antistronzi”. Lo stronzo aziendale è il classico prevaricatore, ovvero una persona che approfitta del suo stato (in particolar modo del suo grado gerarchico ma non è indispensabile) per denigrare i colleghi. E’ un incrocio tra un bandito (perché ci prova a danneggiare gli altri) e uno stupido (perché è probabile che alla fine danneggi se stesso e basta), in ogni caso crea squilibri e fa danni al sistema.

Una cosa è certa una Mela Marcia è una persona non-intelligente e, a questo proposito, è bene ricordarsi che la stupidità è intorno a noi, potenzialmente infetta e probabilmente illimitata. Come diceva Einstein la differenza tra l’ intelligenza e la stupidità è che l’intelligenza ha dei limiti.

Ora dobbiamo porci due domande: come non far marcire le mele e cosa fare una volta scovata una Mela Marcia.

## **Salvate la Mela Marcia!**

Considerato che in apertura si parlava di prevenzione e di quanto è importante per la salute non possiamo far finta di niente... anche con le mele vale lo stesso principio! E’ chiaro, però, che se non si parte da una situazione vergine è altamente probabile che nelle vostre organizzazioni qualche Mela Marcia già l’abbiate. Pertanto, il punto di partenza è rendersi conto della contagiosità della Mela Marcia per capire che è necessario intervenire subito e in modo drastico.



Gli *organismi sociali* quali i componenti di team e staff sembrano portati all'emulazione verso il basso, ovvero nelle aziende sembra che il meccanismo della Mela Marcia funzioni un po' per come funziona per il passaparola nel "marketing": un cliente scontento diffonde ad almeno 10 clienti la sua insoddisfazione mentre un cliente contento del servizio che diffonde al massimo a due o tre persone la sua soddisfazione.

Tradotto in termini organizzativi una persona dello staff che ha comportamenti da Mela Marcia stimola l'emulazione molto di più che non il collaboratore capace e produttivo e ciò è dovuto al fatto che, come hanno dimostrato le neuroscienze e come ha detto in modo illuminante Matteo Motterlini, l'uomo, tendenzialmente, è un animale pigro. L'uomo "sociale" tende ad adattarsi molto più facilmente a ragionamenti/comportamenti volti alla conservazione dell'energia (fisica e mentale) che non a quelli dispendiosi e faticosi.

La regola aurea e mai scritta dell'organizzazione potrebbe recitare così: "emulare chi fa meno di te è molto più semplice che emulare chi fa di più, a parità di ambizione, ovviamente."

Da ciò ne consegue un importante corollario. Tentare di salvare le Mele Marce mettendogli intorno delle mele sane non solo può essere uno sforzo vano, ma potenzialmente controproducente. Come diceva Giovanni Verga nei Malavoglia: "Una mela fradicia guasta tutte le altre".

Fatta questa debita premessa non abbiamo scelta. Una volta individuata la Mela Marcia va tolta subito dal cesto: va "mangiata" o eliminata del tutto. Il collaboratore con comportamenti non intelligenti va isolato e "impiegato" su progetti circoscritti e possibilmente individuali oppure, se possibile, allontanato definitivamente. Poche speranze. Se è marcio è marcio.



La vera rivoluzione, le vere efficienze le otterremo, come nel caso della salute, lavorando in maniera preventiva sulle nostre Mele e non pensando di poterle curare. Come fare? Continuiamo ad utilizzare la metafora e vediamo se può esserci utile anche in questo caso.

Un mio cliente, partecipando, a questa animata discussione sulle mele mi ha detto:”Mia nonna, quando ero piccolo, dopo che avevamo colto le mele e le avevamo disposte nelle cassette, mi ripeteva sempre di girare le mele, per evitare che stessero appoggiate troppo tempo sullo stesso punto evitando di non farle marcire...”. Mi sembra una rappresentazione ottimale di ciò che dovrebbe succedere nelle organizzazioni. Nel momento in cui si lascia un collaboratore a fare sempre le stesse cose e con le stesse responsabilità si favorisce il suo lento e inesorabile degrado. Giratelo, sempre!

Il secondo caso che avevamo citato (marcescenza da urto) è invece affrontabile con un’attenzione e un dialogo costante con i propri collaboratori. Il dinamismo del mercato attuale fa sì che i casi di incomprensioni tra collaboratori siano la regola quotidiana. I collaboratori (come le mele) vanno tastati (ovviamente in senso metaforico!) continuamente. Basta poco, magari non un minuto al giorno come dice Kenneth Blanchard ma poco di più. Accertatevi sempre che non ci siano *danni da urto*.

Posto che la Mela Marcia potrebbe essere il leader stesso (ma il leader deve sempre rispondere a qualcuno che è sopra di lui...) è evidente che il problema delle Mele Marce è una responsabilità che riguarda prevalentemente e massimamente il leader ovvero chi è responsabile di un team (più o meno ampio). Da quanto detto sembra che la leadership si risolva con una maggior attenzione da parte del leader al singolo, alla sua performance e alla sua crescita. Sembra riduttivo ma se pensiamo al più moderno modello di leadership è proprio così!



*Sharing, Stretching, Empowering e Coaching* sono le quattro direttrici del leader del secondo millennio e, guarda caso, sono tutti elementi che possono compiersi se i leader pone attenzione e si “sacrifica” per le proprie Mele. Quindi senza usare terminologie complesse e poco illustrative possiamo affermare che il problema della leadership è, sostanzialmente, un problema di altruismo (del leader) volto alla valorizzazione del singolo all’interno del team e del team in quanto entità composta e composita.

Si tratta di una sorta di *altruismo egoista*, si tratta di lavorare sulle persone in questo senso.

Il discorso si potrebbe allungare e complicare ulteriormente portando gli esempi più assurdi (toccati con mano) di aziende che funzionano esattamente al contrario (momentaneamente) di quanto appena descritto, con leader (Mele Marce) che si circondano di Mele Marce (oppure erano sane ma le fanno marcire velocemente) pur di svettare e di avere visibilità nel contesto dell’azienda. A mio avviso il miglior epitaffio che un leader potrebbe avere sulla propria tomba sarebbe quello riportato su quella di Andrew Carnegie: "Qui giace un uomo che si è circondato di persone più valide di lui".

Certo è, che questo argomento non si può esaurire in poche pagine, ma possiamo già individuare quelle che sono le *cinque regole base* della Teoria della Mela Marcia:

1. Una Mela Marcia aziendale è un collaboratore (o un leader) che mette in atto comportamenti non-intelligenti (sprovvaduto, stupido, stronzo, bandito)
2. Il buon leader mette in atto quotidianamente comportamenti che preservino le sue Mele: le gira spesso, non le fa abituare, le cambia di ruolo, di responsabilità, di compiti e/o le “tasta” anche per poco tempo ma con



regolarità.

3. Cercare le Mele Marce in azienda è un obbligo, se non ne hai voglia fattela venire. Le Mele Marce sono tra noi, nel nostro team e potenzialmente quasi tutti i collaboratori possono marcire.
4. Se individui una Mela Marcia hai due strade: puoi “sfruttarla” subito e il più possibile per ciò che ti serve in quel momento oppure puoi eliminarla immediatamente, in ogni caso devi toglierla dal contatto con altri collaboratori il prima possibile perché le Mele Marce sono contagiose.
5. Il vero Leader è colui che non fa marcir le proprie Mele e la sua caratteristica primaria è l’intelligenza sociale. E’ una persona che sviluppando uno spiccato altruismo riesce, egoisticamente, a raggiungere i propri risultati ovvero i risultati aziendali.

## Conclusione

Per concludere, vorrei citare un noto cantautore che più di trent’anni fa iniziò a dipingere con le parole il recente passato che abbiamo vissuto e parte del futuro che dobbiamo ancora affrontare. In questo pezzo, del 1997, Giorgio Gaber recitava: “Cercare oggi di cambiare le condizioni di vita del Paese con qualsiasi tipo di politica, è come fare un po' di pulizie a bordo del Titanic che sta affondando.”

Stessa cosa vale per le aziende: cambiare il mondo imprenditoriale con la teoria del management è, nella maggioranza dei casi, tempo perso, fatica sprecata, soldi buttati.

Ma la grandezza di Gaber risiedeva nel fatto che non si limitava a criticare il “sistema” ma dispensava, anche, soluzioni illuminanti. La conclusione della seconda parte della stessa canzone suggeriva un



approccio coerente con quanto abbiamo detto fino a questo momento: “Si potrebbe forse cominciare a pensare o anche a operare nel senso di un cambiamento sostanziale dell'animale uomo. Una specie di... mutazione antropologica.”

Partiamo dalle persone, da quello che sentono o da ciò che potrebbero essere in grado di sentire e fare in assenza di comportamenti stupidi socialmente. In questo senso il lavoro principale per lo sviluppo della leadership consisterà nell'esercitare e sviluppare la *fiducia delle persone con le persone* e nell'utilizzare e sviluppare l'intelligenza più importante al giorno d'oggi: l'*intelligenza emotiva* che è anche *intelligenza sociale*.

Se non vi ho ancora convinto riascoltatevi Gaber chissà mai che non vi convinca lui...