

Robert I. Sutton

IL METODO ANTISTRONZI

delete

Come si comportano e perché ne conosciamo tanti

I danni: perché il metodo è necessario

Come introdurre il metodo, applicarlo e tenerlo in vita

Come tenere a bada il proprio "stronzo interno-

Piccoli consigli per sopravvivere in ufficio

Le virtù degli stronzi

Il metodo come stile di vita



Come creare un ambiente di lavoro
più civile e produttivo
o sopravvivere se il tuo non lo è

ellint

Questo libro è dedicato a chi subisce abusi da parte di superiori e colleghi, ma anche a chi ha il potere (oltre che l'interesse) di cambiare le cose.

Nel 2004 la "Harvard Business Review" pubblicò le venti idee per l'economia del futuro. Tra queste figurava la proposta di Robert Sutton, professore all'Università di Stanford, di adottare un metodo per liberare le aziende da bastardi, arroganti, tiranni, maleducati e prepotenti - in una parola dagli "stronzi" - di qualsiasi età, sesso o livello. Secondo numerose ricerche, infatti, il loro comportamento aggressivo e umiliante demotiva i lavoratori, sgretola l'affiatamento del gruppo, causa l'aumento del turn over e dell'assenteismo, provocando danni enormi non solo alle vittime ma anche alle strutture in cui operano. Quella proposta è ora diventata un libro che a pochi mesi dalla sua comparsa sul mercato statunitense ed europeo ha già venduto più di un milione e mezzo di copie ed è in via di pubblicazione in altri quindici paesi. Un testo rigoroso e acuto, vivace e ricco di umorismo, che non si limita alla sola analisi della situazione ma fornisce suggerimenti pratici sia ai dipendenti che ai manager per identificare e isolare gli stronzi evitando il contagio, venire a patti con loro (solo quando necessario) e, se proprio inevitabile, cancellarli dalla propria esistenza.

Indice

Prefazione di Pier Luigi Celli

Introduzione dell'autore

Capitolo 1

**Come si comportano gli stronzi
e perché ne conosciamo tanti**

La sporca dozzina

Non rimpiazzate uno stronzo
con uno smidollato o un damerino fatto in serie

Le prove confermano l'esperienza:
il mondo del lavoro è *pieno* di stronzi

Il miglior indice del carattere

Capitolo 2

I danni: perché il metodo è necessario

Danni alle vittime

Testimoni sconvolti

Anche gli stronzi piangono

Handicap della performance aziendale

Conclusione: qual è il "Costo Totale degli Stronzi
della vostra azienda?"

Qual è il vostro CTS?

Capitolo 3		Imparare l'indifferenza e il distacco emotivo	159
Come introdurre il metodo, applicarlo e tenerlo in vita	73	Piccole vittorie	162
Mettetelo in piazza: con quello che dite e <i>soprattutto</i> con quello che fate	78	Limitare l'esposizione	165
Applicare il metodo nelle politiche di assunzione e licenziamento ,	85	Costruitevi delle "sacche" di sicurezza, sostegno e tranquillità	167
Estendere il metodo a clienti e consumatori	90	Combattere e vincere le piccole battaglie che contano	170
Differenze di posizione e di potere: la radice di molti mali	93	Conclusione: ok, siete in grado di resistere, ma siete davvero in trappola?	176
L'importanza dell'interazione e del dialogo	100	Capitolo 6	
Insegnare a combattere	102	Le virtù degli stronzi	178
Il "metodo dello stronzo di rappresentanza"	107	I vantaggi di essere cattivi	180
Attenzione: andateci piano con l'etichettare le persone	110	Conclusione: ci sono dei vantaggi, ma attenzione ai pericoli	192
Conclusione: applicate il metodo associando politiche ambiziose a piccoli atti di gentilezza	112	Come diventare uno stronzo efficace	194
I dieci passi	113	Perché gli stronzi si prendono in giro da soli	200
Capitolo 4		Capitolo 7	
Come tenere a bada il proprio "stronzo interno"	117	Il metodo antistronzi come stile di vita	202
Come evitare l'"avvelenamento da stronzi"	121	Conclusione	209
Conclusione: stronzo, conosci te stesso	141	Lecture consigliate	211
Test: sei uno stronzo patentato?	147	Ringraziamenti	214
Capitolo 5		Indice dei nomi	219
Nel regno degli stronzi: piccoli consigli per sopravvivere in ufficio	150		
Ricontestualizzare: cambiamo il modo di vedere le cose	154		
Sperate il meglio; aspettatevi il peggio	156		

Prefazione

Ci sono argomenti seri che la trattatistica accademica ha reso talmente noiosi da essere quasi impraticabili. O, al più, conditi da una tale dose di sottile retorica da rendere inevitabile l'assopirsi di ogni contrasto.

Quello del bastardo aziendale (lo "stronzo" della locuzione corrente "fuori onda") è parte di questo universo di buone maniere alla camomilla, in cui la ritrosia è direttamente proporzionale all'accumulo delle ipocrisie di qualità, favorite da decenni di *governance* fintamente normata.

Nella realtà, ciò che avviene è quasi sempre il seguente.

Chi scala gli organigrammi, più per ambizione che per merito, acquisisce la radicata convinzione di non dovere niente a nessuno, con la derivata inevitabile di potersi permettere ogni forma di rivalsa sui malcapitati che non hanno il suo passo né le sue voglie.

Chi perde, o chi ha deciso di non concorrere perché ha altri interessi o perché la sua vita corre da altre parti, troverà sempre sulla sua strada chi si intigna a fargli pagare la colpa di essere così "fuori norma".

Gli "stronzi" hanno questo di bello, che li annusi al primo colpo e non ti sbagli quasi mai.

Il guaio è che pensi, una volta conosciuti, di poterli anche

controllare; e invece è proprio qui che ti sbagli: alla stronzagme, infatti, non c'è mai limite.

Lo "stronzo" è tecnicamente "irredimibile".

Alle volte ti viene il dubbio che, comportandoti alla stessa maniera, prima o poi riuscirai a venirne a capo. Inutilmente.

Il fatto è che bastardi si nasce, e questo è il vero dramma della nostra vita: riconoscere cioè, alla maniera di Totò, che "noi non lo *nacquimó*", rassegnandoci a dover subire la legge della loro carognaggine.

La fenomenologia della "carogna" ha anche i suoi lati divertenti, a volerci scherzare sopra.

Ad esempio, "il carogna" finisce quasi sempre per farsi male da solo, nel senso che, eccitando gli animi, qualcuno più carogna di lui lo troverà sempre, prima o poi.

E qui un aiuto glielo possiamo dare anche noi, che così "stronzi" non lo siamo, ma un po' bastardi potremmo esercitarci a esserlo.

Non costa quasi nulla, infatti, insinuare che XY ce l'ha più duro di lui e poi stare a guardare come va a finire.

Chiameremo questo schema: "schieramento tattico"; non pregiudica la nostra neutralità, ma aiuta enormemente a spostare il conflitto nel campo del nemico.

Le organizzazioni sono arene privilegiate per la "mossa dello stronzo", nel senso che, sulla scacchiera, il nostro eroe tenderà sempre a muoversi in avanti, petto in fuori, saltando tutti i passaggi, ma soprattutto senza alleanze.

Lo "stronzo" vero è solitario per natura e, per ciò stesso, identificabile a molti fini.

Compreso quello di costruirgli delle trappole.

Lui, imperterrito, non si curerà di pericoli né di precauzioni.

E lì, arrogante e viscido quanto basta per costituire un vero bersaglio.

Prima o poi qualcuno lo castigherà.

Prima o poi.

E se fosse solo poi?

Qui il dramma si fa serio, perché un bastardo d'annata è capace di rovinarti la vita anche se tu fai l'indifferente.

E non c'è nessuna procedura organizzativa che preveda la neutralizzazione degli "stronzi".

Sarebbe bello poter emanare un editto con il decalogo dello "stronzo" perfetto: quello da bandire dalle nostre vite.

Ma sarebbe anche pericoloso: perché poi un qualche residuo lo troveremmo disperso qua e là, anche in quelli che proprio "stronzi" non sono e, perché no, fors'anche in noi stessi.

Meglio concentrare le qualità attitudinali e attribuirle senza divagazioni: un vero "stronzo" è pur sempre un buon capro espiatorio per un organismo che voglia sentirsi incolpevole, avendo sempre qualcuno su cui scaricare le negatività di tutti, "*ad maiorem dei gloriam*".

Il vero metodo "antistronzi", per quanto possa sembrare paradossale, è di non privarsi mai della presenza di qualche esemplare della categoria.

In fondo li conosciamo, abbiamo una certa familiarità, sappiamo come si comporteranno; e poi, col tempo, le umiliazioni diverranno persino rituali.

Un buon metodo, questo, per lasciarli decadere con la loro bastardaggine divenuta patetica.

C'è sempre, da qualche parte, un cero da accendere al santo del momento.

Noi prepariamo l'ex voto allo "stronzo" di passaggio e ci accingiamo ad archivarlo nella cappella votiva dei ricordi, come i tanti altri che lo hanno preceduto.

Forse per un po' ci hanno anche eccitato la bile e fatto misurare la nostra inettitudine alla lotta. Ma, quasi sempre, passeranno prima di noi.

Quasi sempre.

E se fosse quasi?

Allora vuol dire che la sfiga ci perseguita o, semplicemente, che non abbiamo per nulla coraggio. Nel qual caso (l'ultimo) la punizione sarebbe più che meritata.

Gli "stronzi" non hanno paura di niente, tranne che della dignità.

Questa li fa imbestialire, specie se condita da un sano menefreghismo.

Perché loro hanno bisogno di sopraffare, di piantare la bandierina. Di esibirsi.

Se togli loro il palcoscenico sono morti.

Alle volte il palcoscenico è intoccabile.

Ma gli spettatori no.

Sottrarsi e non rispondere. Sembra una fuga e invece è la rivincita.

Anche gli "stronzi" hanno un lato debole: alla lunga si decompongono.

Basta lasciarli esposti. La chimica è una grande alleata: sporca ma anche ripulisce il mondo.

Tutte le chimiche, anche quelle artificiali delle organizzazioni. Alla fine c'è sempre un *deus ex machina* che sbrogia la matassa. Nel nostro caso la natura farà il suo corso.

Pier Luigi Celli
Roma, 6 luglio 2007

Pier Luigi Celli è nato in terra di Romagna almeno sessantacinque anni orsono. Emigrato in giovane età, non ha mai finito di pentirsi, pur non trovando ancora il coraggio di rimediare al colpo di testa giovanile. Laureato in Sociologia a Trento, ha poi fatto studi di Filosofia della scienza e di Psicologia, peggiorando via via la già precaria partenza. Ha ricoperto incarichi manageriali in Eni, Omnitel, Olivetti, Enel e Unicredit ed è stato Direttore Generale della Rai. Attualmente è Direttore Generale dell'Università Luiss Guido Carli. Molto più di quanto onestamente si aspettasse dal destino.

Introduzione

Quando incontro una persona cattiva, la prima cosa che penso è: "Mamma mia, che stronzo! ".

Scommetto che succede anche a voi. Ci sono tanti modi per chiamarli: prepotenti, maleducati, cafoni, bastardi, aguzzini, tiranni, maniaci oppressivi, despoti, egomaniaci... ma, almeno per quanto mi riguarda, *stronzo* è la parola che meglio di qualunque altra esprime la paura e il disprezzo che provo per questi personaggi.

Ho scritto questo libro perché, sfortunatamente, prima o poi tutti noi ci troviamo a dover fare i conti con gli stronzi sul posto di lavoro. *Il metodo antistronzi* mostra innanzi tutto come queste personalità distruttive feriscono il prossimo e danneggiano la produttività aziendale. Ma questo libro spiega anche come tenere i cafoni alla larga dal vostro luogo di lavoro, come recuperare quelli che, vostro malgrado, vi ritrovate tra i piedi, come liberarvi una volta per tutte di chi non riesce a (o non intende) cambiare registro e, infine, come limitare i danni provocati da questi autentici oppressori di professione.

La prima volta che ho sentito parlare del "metodo antistronzi" è stata più di quindici anni fa, durante una riunione di facoltà all'Università di Stanford.

Nel nostro piccolo dipartimento c'era un clima di grande supporto reciproco e collegialità: cosa rara se si pensa alla malignità spicciola ma implacabile che, caratterizza quasi tutti gli ambienti accademici. Quel giorno, il nostro preside Warren Hausman stava tenendo un dibattito per decidere chi assumere come nuovo membro della facoltà.

Uno dei docenti propose di assumere un noto ricercatore di un'altra università e un altro collega rispose: "Sentite, non mi importa se ha vinto il premio Nobel... Non voglio stronzi a rovinare il nostro gruppo". Lì per lì ci facemmo tutti una bella risata, poi cominciammo a parlare seriamente di come tenere al di fuori della nostra cerchia le persone oppressive, arroganti e villane. Da quel momento in poi, quando ci trovavamo a discutere di nuove assunzioni in facoltà, ognuno di noi aveva il diritto di contestare la decisione obiettando: "Il candidato sembra sveglio, ma assumerlo non sarebbe in contrasto con il metodo antistronzi?". Inutile sottolineare che il dipartimento diventò un posto ancora più piacevole.

In altri ambienti lavorativi il linguaggio è più garbato e si parla di regole contro i "cafoni", i "bastardi" o i "bulli". Altre volte il metodo esiste ma non è esplicitato. Qualsiasi forma esso assuma, io mi auguro di poter sempre lavorare in un luogo in cui vige il "metodo antistronzi": mai e poi mai vorrei trovarmi in una delle migliaia di aziende che ignorano, tollerano o addirittura incoraggiano la prepotenza.

Non avevo programmato di scrivere questo libro. L'idea è nata da una proposta semiseria che feci alla rivista «Harvard Business Review» nel 2003, dopo che la caporedattrice Julia

Kirby mi aveva chiesto dei suggerimenti per la lista di "Idee rivoluzionarie" pubblicata annualmente sulla rivista. Dissi a Julia che la migliore pratica aziendale che conoscessi era il metodo antistronzi. Ma la «Harvard Business Review» era troppo rispettabile, troppo autorevole e, detto francamente, troppo bacchettona per pubblicare una volgarità, anche se lieve, sulle sue pagine. Obiettai che forme censurate o annacquate come "metodo anticafoni" o "metodo antiprepotenti" semplicemente non avrebbero avuto lo stesso sapore autentico o lo stesso impatto emotivo: avrei scritto l'articolo soltanto se avessero stampato la frase "metodo antistronzi".

Mi aspettavo che la «Harvard Business Review» declinasse gentilmente la mia offerta. In segreto, non vedevo l'ora di lamentarmi della visione ingenua e anestetizzata della vita aziendale presentata sulle pagine della rivista, e di come la redazione non avesse avuto il coraggio di pubblicare una frase che rifletteva il vero modo di pensare e di parlare della gente.

Mi sbagliavo. Non solo la «Harvard Business Review» pubblicò l'articolo (con il titolo *More Trouble Than They're Worth*, ovvero "Il gioco non vale la candela") nella sezione "Idee rivoluzionarie" del febbraio 2004, ma la parola "stronzo" venne ripetuta per ben otto volte nel pezzo! Tuttavia la sorpresa più grossa arrivò dopo la pubblicazione. Prima di allora avevo scritto per la «Harvard Business Review» altri quattro articoli, a cui erano seguite una manciata di e-mail, telefonate e interviste. Ma era poca cosa di fronte al diluvio che si scatenò dopo l'articolo "antistronzi", che pure era ben nascosto tra le altre diciannove "Idee rivoluzionarie". Rice-

vetti decine e decine di e-mail di risposta (e lo stesso avvenne per il pezzo successivo, pubblicato su «CIO Insight») e ancora ne ricevo ogni mese.

La prima e-mail mi arrivò da un manager di una ditta che si occupava di riparazioni di tetti: mi disse che l'articolo lo aveva convinto finalmente a prendere provvedimenti contro un dipendente bravo ma maleducato. Poi i messaggi cominciarono a fioccare da ogni parte del mondo, da persone che svolgevano le professioni più disparate: un giornalista italiano, un consulente spagnolo, un contabile della Towers-Perrin di Boston, il Ministro consigliere per la gestione degli affari dell'Ambasciata degli Stati Uniti a Londra, il manager di un hotel di lusso a Shanghai, il responsabile delle risorse umane di un museo di Pittsburgh, l'amministratore delegato della Mission Ridge Capital, un ricercatore presso la Corte Suprema degli Stati Uniti e così via.

Forse, pensavo, i miei colleghi accademici che si occupavano di burocratismo e aggressioni sul lavoro avrebbero trovato la parola *stronzo* troppo cruda e rozza. Mi sbagliavo. Molti, anzi, approvavano la scelta. Uno di loro addirittura mi scrisse: "Il suo pezzo sul 'metodo antistronzi' ha certamente trovato una vasta eco in me e nei miei colleghi. Anzi, spesso diciamo che potremmo calcolare una buona parte di varianza *nélaj'ob satisfaction* di un individuo soltanto introducendo il 'fattore stronzo'. In poche parole, se potessimo chiedere a un dipendente se il suo capo è uno stronzo, non avremmo bisogno di inserire altre domande nei questionari... Quindi sono d'accordo sul fatto che il termine da lei usato,

benché potenzialmente offensivo, colga meglio di qualunque altro l'essenza di questo tipo di persona".

Il mio breve pezzo sulla «Harvard Business Review» sfociò in una serie di comunicati stampa, articoli e interviste su mezzi di informazione come la National Public Radio, la rivista «Fortune Small Business» e, soprattutto, in una rubrica curata da Arie Press, caporedattore di «American Lawyer», che esortava gli studi legali a effettuare "certificazioni contabili sugli stronzi". Press si rivolgeva ai titolari degli studi: "Vi suggerisco di porvi questa domanda: perché siete disposti a tollerare un comportamento del genere? Se la risposta è 2500 ore lavoro in fattura, almeno avrete individuato le vostre priorità senza sostenere i costi di una consulenza".

Naturalmente, gli avvocati e gli studi legali non sono casi isolati. Persone sgradevoli si trovano più o meno in ogni campo lavorativo e in ogni paese; ad esempio, espressioni come *arse* ("coglione"), *arsehole* ("rompicoglioni") e, più gentilmente, *a nasty piece of work* ("deficiente") vengono abitualmente usate in Gran Bretagna e farebbero perfettamente al caso nostro come sinonimi di *stronzo*. Il termine *asshat* è una variante leggermente meno volgare diffusa nelle community on line. Il termine *assclown* invece è diventato popolare grazie alla star del wrestling Chris Jericho e alla celebre serie tv inglese *The Office* in cui compare un capo stupido e autoritario. Comunque vogliamo chiamarli, spesso questi personaggi non si rendono conto del loro comportamento. Nei casi peggiori, ne vanno addirittura fieri. Altre volte si sentono in difficoltà e in imbarazzo per il loro modo

di comportarsi, ma sembrano incapaci di contenere o di controllare l'aggressività. Ciò che li accomuna, tuttavia, è la tendenza a esasperare, sminuire e ferire colleghi, superiori, sottoposti e, a volte, anche clienti e consumatori.

A convincermi a scrivere questo libro sono state la paura e la disperazione che ho visto negli occhi delle persone, i trucchi escogitati per sopravvivere con dignità in luoghi infestati da stronzi, le storie di vendetta che mi hanno fatto ridere a crepapelle, e le mille piccole vittorie consumate ai danni dei persecutori. Ho scritto *Il metodo antistronziano* anche per dimostrare che un clima lavorativo civile non è una pia illusione ma una possibilità concreta, e che il disprezzo indiscriminato può essere spazzato via e sostituito dal rispetto reciproco, se una squadra o un'organizzazione viene gestita nel modo giusto (e un clima lavorativo civile, di solito, garantisce anche migliori risultati). Spero che questo libretto apra una breccia nei cuori e sia di conforto per chi si sente oppresso dagli stupidi arroganti con cui è costretto a lavorare, sia che siano al suo servizio o che si sforzi egli di coordinarli. Spero inoltre che dia a tutti dei suggerimenti utili per allontanare o per far rinsavire gli stronzi o, laddove ciò non sia possibile, per limitare i danni che questi loschi personaggi provocano nei luoghi di lavoro.

Capitolo 1

Come si comportano gli stronzi e perché ne conosciamo tanti

A chi dobbiamo dare la patente di stronzo? Spesso usiamo il termine indiscriminatamente, applicandolo a chiunque ci dia sui nervi, si metta sulla nostra strada o abbia momentaneamente più successo di noi. Ma ci serve una definizione precisa se vogliamo applicare il metodo antistronzi. Una buona definizione, infatti, può aiutarci a distinguere tra quei colleghi che semplicemente non ci piacciono e quelli che invece si sono meritati l'etichetta. Può aiutarci a distinguere tra chi ha avuto una brutta giornata o sta passando un brutto momento (li chiameremo "stronzi temporanei") e chi invece è pervicacemente aggressivo e distruttivo ("stronzi patentati"). Una buona definizione, inoltre, può aiutarci a spiegare agli altri *perché* quel nostro collega, capo o cliente si è meritato la patente, o magari a capire perché gli altri ci danno degli stronzi (almeno alle nostre spalle). E perché, forse, ce lo siamo meritato.

I ricercatori come Bennett Tepper, che si occupano di abusi psicologici sul lavoro, definiscono quella che noi chiamiamo stronzagge come "la manifestazione prolungata di comportamenti ostili di natura verbale o non verbale, con l'esclusione del contatto fisico". È una definizione utile, ma non spiega abbastanza dettagliatamente che cosa fanno gli

stronzi e qual è il loro effetto sugli altri. Un episodio che mi è capitato quando ero un giovane assistente esemplifica bene la definizione di stronzo che diamo in questo libro. Quando arrivai a Stanford per fare il ricercatore avevo ventinove anni. Ero un insegnante inesperto, inadeguato ed estremamente nervoso. Il primo anno avevo ricevuto valutazioni bassissime, e me le ero meritate. Avevo lavorato sodo per migliorare il mio rendimento in aula ed ero al settimo cielo quando, alla fine del mio terzo anno a Stanford, gli studenti mi premiarono come miglior insegnante del dipartimento durante la cerimonia delle lauree.

Ma la mia felicità durò solo pochi minuti. Svanì appena gli studenti se ne andarono, quando una collega invidiosa mi raggiunse e mi abbracciò calorosamente. Con modi esperti e discreti, mi tolse fino all'ultima stilla della gioia che avevo in corpo sussurrandomi con condiscendenza all'orecchio (e sfoggiando nel frattempo un largo sorriso per il pubblico): "Allora, Bob, adesso che hai fatto contenti i bambini qui al campus, forse puoi metterti a lavorare sul serio".

Questa dolorosa esperienza illustra bene i due test che utilizzo per determinare se qualcuno si sta comportando da stronzo:

- **Test n. 1:** Dopo aver parlato con il presunto stronzo, il "bersaglio" si sente oppresso, umiliato, sgonfiato o smiunito? In particolare, la vittima si sente a disagio con se stessa?

- **Test n. 2:** Il presunto stronzo sputa veleno sulle persone che hanno *meno potere* rispetto a lui, piuttosto che su quelle che hanno più potere?

Posso assicurarvi che dopo il breve scambio con la mia collega, che durò meno di un minuto, mi sentivo a disagio con me stesso. Passai dalla massima felicità che avessi mai provato in campo professionale alla preoccupazione che il premio di miglior insegnante venisse interpretato come un segno del fatto che non ero un ricercatore serio (che poi è il parametro principale in base al quale vengono valutati i professori a Stanford). Questo episodio dimostra anche un'altra cosa: spesso gli stronzi agiscono attraverso la rabbia e l'arroganza, ma non sempre. Chi insulta a voce alta e umilia i sottoposti o gli avversari è più facile da individuare e da tenere a bada. Chi invece ha due facce e ti pugnala alle spalle come la mia collega, chi è abbastanza abile ed emotivamente controllato da tirare fuori il peggio di sé quando non può essere scoperto, è più difficile da contrastare, anche se può fare tanti danni quanto un pazzo furioso.

Esistono molti altri comportamenti - in sociologia si chiamano "azioni interattive" o semplicemente "azioni" - che gli stronzi mettono in atto per degradare e sgonfiare le loro vittime. Ho compilato una lista di dodici "azioni" comuni, una "sporca dozzina", che illustra la gamma dei comportamenti più o meno sottili tipici degli stronzi. Immagino che ogni lettore sia in grado di aggiungerne altri che ha visto, subito o inflitto al

prossimo. Personalmente sento e leggo di nuovi comportamenti da stronzo ogni giorno. Insulti, attacchi all'identità sociale di una persona (piccoli attacchi che si ripercuotono sullo status e sull'orgoglio di appartenenza), mortificazioni o riti di "degradazione sociale", battute che non sono altro che una scorciatoia per l'insulto, trattare gli altri come se non ci fossero... questi e mille altri atteggiamenti hanno un elemento in comune: fanno sentire le loro vittime attaccate e mortificate, anche se solo momentaneamente. Ecco gli strumenti che gli stronzi usano per fare il loro sporco lavoro.

LA SPORCA DOZZINA

Misfatti comuni e quotidiani commessi dagli stronzi

1. Insulti personali
2. Invasione del "territorio" del prossimo
3. Contatto fisico non richiesto
4. Minacce e intimidazioni, sia verbali che non
5. "Battute sarcastiche" e "prese in giro" usate come scorciatoie per l'insulto
6. E-mail violente e distruttive
7. Attacchi allo status con l'intento di umiliare la vittima
8. Mortificazione pubblica o riti di "degradazione sociale"
9. Interruzioni sgarbate
10. Attacchi ipocriti
11. Occhiate
12. Trattare qualcuno come se fosse invisibile

La battuta poco simpatica della mia collega ci aiuta anche a illustrare la differenza tra stronzo temporaneo e stronzo patentato. Non è corretto definire qualcuno uno stronzo patentato basandosi su un singolo episodio come quello da me citato; possiamo soltanto considerarlo uno stronzo temporaneo. Quindi, anche se la mia collega si merita senz'altro la definizione di stronza temporanea, avremmo bisogno di ulteriori informazioni prima di certificarla come stronza patentata. Tutti più o meno si comportano da stronzi ogni tanto. Io per primo mi dichiaro colpevole di molteplici reati. Una volta mi sono arrabbiato con una collega dello staff perché credevo (sbagliando) che stesse cercando di sottrarre un incarico al nostro gruppo. Le mandai una e-mail offensiva mettendo in copia il suo capo, altri membri della facoltà e i suoi collaboratori. Mi disse che l'avevo fatta piangere. Ovviamente, mi scusai con lei. E anche se non sono il tipo che si diverte a umiliare le persone, sono colpevole di essermi comportato da stronzo in quella circostanza (se non avete mai fatto gli stronzi in vita vostra, per favore contattatemi immediatamente: voglio sapere come avete fatto ad acquisire questo potere soprannaturale).

Meritarsi l'etichetta di stronzo patentato è molto più difficile: bisogna seguire un modello coerente, mostrare un curriculum di episodi che si concludano tutti con una "vittima" che si sente umiliata, disprezzata, oppressa e demotivata e, più in generale, a disagio con se stessa. A tale proposito, gli psicologi distinguono tra stati (sentimenti, pensieri e azioni) e tratti (caratteristiche durature) basandosi sul concetto di coerenza

spazio-temporale: se qualcuno commette ripetutamente gesti che lasciano una scia di vittime, allora merita di essere bollato come uno stronzo patentato.

Ognuno di noi può potenzialmente comportarsi da stronzo in determinate condizioni, ad esempio quando è sotto pressione o, soprattutto, quando il clima lavorativo generale incoraggia tutti i dipendenti (ma specialmente i "migliori" o i "più potenti") ad agire in quel modo. Dunque, anche se questa espressione va usata con parsimonia, uno stronzo patentato è chi regolarmente si comporta male a prescindere dal tempo e dal luogo. Al Dunlap, detto "Chainsaw" ("Sega elettrica"), è un illustre candidato. Ex amministratore delegato della Sunbeam, nonché autore del libro *Mean Business*, Dunlap è famoso per le ingiurie verbali che vomitava addosso ai dipendenti. Nel libro di John Byrne *Chainsaw*, un dirigente della Sunbeam descrive Dunlap come "un cane che ti abbaia contro per ore [...]. Era un continuo urlare, lamentarsi e accalorarsi. Trattava tutti con sufficienza, ostilità e mancanza di rispetto".

Un altro celebre candidato è il produttore Scott Rudin, noto per essere uno dei boss più cattivi di Hollywood. Il «Wall Street Journal» calcola che tra il 2000 e il 2005 si siano avvicendati alle sue dipendenze circa 250 assistenti. Rudin sostiene che i suoi registri ne contano solo 119, pur ammettendo che la stima non tiene conto di quelli durati meno di due settimane. Gli ex assistenti hanno raccontato al «Wall Street Journal» che Rudin non faceva che urlare e imprecare; uno degli sventurati sostiene addirittura di essere stato licenziato per

avergli portato a colazione il muffin sbagliato, particolare che Rudin non ricorda ma che, per sua stessa ammissione, "è assolutamente possibile". Secondo la rivista on line «Salon», Rudin avrebbe telefonato a una sua assistente alle sei e mezza del mattino perché gli ricordasse di mandare ad Anjelica Huston dei fiori per il suo compleanno. Qualche ora più tardi, alle undici, Rudin avrebbe convocato l'assistente nel suo ufficio gridando: "Brutta stronza! Non mi hai ricordato di prendere i fiori per il compleanno di Anjelica Huston!". Infine, la ciliegina sulla torta: "Mentre lo vedevo scomparire lentamente dietro la sua porta automatica" racconta l'ex assistente "l'ultima cosa che ho visto era il suo dito medio alzato".

Non che comportamenti del genere siano prerogativa esclusiva degli uomini. Secondo il «New York Times», Linda Wachner, ex amministratore delegato della Warnaco, era famosa in azienda per umiliare pubblicamente i dipendenti che non raggiungevano gli obiettivi o che "semplicemente non la accontentavano". Chris Heyn, ex presidente della divisione Hathaway della Warnaco, ha raccontato al «New York Times»: "Se non le portavi i numeri ti distruggeva e ti faceva sentire piccolo così. Era terrificante". Altri ex dipendenti raccontano che gli attacchi della Wachner spesso erano "personali più che professionali, e non di rado accompagnati da riferimenti volgari al sesso, alla razza o all'appartenenza etnica".

Ma non sono solo i capi famosi a mortificare di continuo i loro sottoposti. Molte e-mail che ho ricevuto dopo l'articolo sulla «Harvard Business Review» parlano di capi che umiliano e insultano i collaboratori giorno dopo giorno.

Prendiamo ad esempio un lettore che scrive dalla Scozia: "Una donna di mia conoscenza aveva un capo terribile. L'ufficio era molto piccolo e non c'era nemmeno un bagno. Era incinta e quindi ne aveva un gran bisogno. Beh, non solo era costretta a usare il bagno di un negozio lì vicino, ma il suo capo le diceva che le uscite erano troppo frequenti e cominciò a scalargliele dalla pausa pranzo!". L'ex segretaria di una azienda pubblica mi ha raccontato di aver lasciato il lavoro perché il suo capo (una donna) non la smetteva di toccarle le spalle e i capelli.

Nel libro *Brutal Bosses and Their Prey*, Harvey Hornstein intervista una vittima di molteplici umiliazioni:

"Billy" mi disse, rimanendo sulla soglia in modo che tutti nell'ufficio ci potessero vedere e sentire chiaramente. "Billy, così non va bene, davvero, proprio non va". [...] Mentre parlava accartocciava i fogli che teneva in mano. Era il mio lavoro. Accartocciò i fogli uno a uno, tenendoli in mano come se fossero sporchi e buttandoli in terra davanti a tutti. Poi disse a voce alta: "Come la spazzatura entra, così esce". Provai a parlare, ma mi azzittì. "Mi porti spazzatura? Beh, adesso pulisci". Non potei fare altro. Dalla porta vedevo che i colleghi distoglievano lo sguardo perché si sentivano in imbarazzo per me. Non volevano vedere quello che avevano davanti agli occhi: un uomo di trentasei anni in giacca e cravatta che si inginocchiava davanti al suo capo per raccogliere dei fogli accartocciati.

Se queste storie sono vere, tutti questi capi meritano la patente di stronzi perché sono stati coerenti nella loro cattiveria verso i colleghi e soprattutto verso i sottoposti. E qui arriviamo al test numero due: il presunto stronzo sputa veleno sulle persone che hanno *meno potere* rispetto a lui, piuttosto che su quelle che hanno più potere? Il comportamento della mia collega durante la cerimonia di laurea a Stanford rientra in questa casistica perché, in quel momento, aveva un'anzianità maggiore e più potere di me.

Non sono l'unico a pensare che il modo in cui una persona di status superiore tratta una persona inferiore sia un buon indice del suo carattere. Un test analogo è stato utilizzato da Sir Richard Branson, il fondatore dell'impero Virgin, per valutare i candidati di un reality televisivo riservato ai "miliardari allo stato brado", *The Rebel Billionaire*, che doveva competere con il popolarissimo show di Donald Trump, *The Apprentice*. Nel primo episodio Branson andava a prendere i concorrenti in aeroporto travestito da vecchio autista con l'artrite: due furono cacciati dal programma perché lo avevano trattato male credendolo una persona "insignificante".

Ancora una volta, c'è differenza tra un episodio isolato in cui qualcuno si comporta da stronzo e il modo di fare di uno stronzo patentato. John R Bolton, il discusso ambasciatore americano presso le Nazioni Unite, supera brillantemente il test se le testimonianze rese di fronte al Congresso sono corrette. Il presidente George W. Bush prese la criticata decisione di nominare Bolton quando quest'ultimo rischiava di non essere confermato dal Congresso. Fin dal momento della

nomina, la nota inclinazione di Bolton per gli abusi psicologici verso i colleghi scatenò la furia dei mezzi di informazione. Melody Townsel, ad esempio, testimoniò di essere stata vittima delle aggressioni di Bolton nel 1994, quando lavorava come consulente per l'Agenzia americana per lo sviluppo internazionale a Mosca. La Townsel rivelò che Bolton le si era rivoltato contro perché si era lamentata dell'incompetenza di un cliente che lui rappresentava in qualità di avvocato.

Nella lettera inviata nel 2005 dalla Townsel alla Commissione per le relazioni internazionali del Senato si legge: "Il signor Bolton continuò a darmi la caccia per i corridoi di un hotel russo, tirandomi addosso oggetti, facendomi trovare lettere minatorie sotto la porta e comportandosi come un pazzo [...]. Per due settimane, mentre aspettavo nuove istruzioni [...], John Bolton mi diede il tormento con tale ferocia che decisi di ritirarmi nella mia stanza e starmene lì. Il signor Bolton, naturalmente, di tanto in tanto veniva a farmi visita prendendo a pugni la porta e urlando minacce. [...] Faceva commenti irripetibili sul mio peso, sul mio abbigliamento e, insieme a un paio di capigruppo, anche sulla mia sessualità".

In un'altra testimonianza fornita alla commissione, l'ex collaboratore di Bolton, Cari Ford Jr. (anche lui repubblicano), ha definito l'ambasciatore come "il classico tipo forte coi deboli e debole coi forti". Per me, se queste testimonianze sono attendibili, Bolton può essere definito uno stronzo patentato perché i suoi abusi appartengono a un modello consolidato, non si tratta di semplici episodi estemporanei accaduti un paio di volte perché magari aveva avuto una brutta giornata.

Non sono l'unico a pensarla così. Nel 2005 il «Village Voice» ha pubblicato un articolo intitolato *Cercasi stronzo integrale per incarico di ambasciatore alle Nazioni Unite*, sottolineando come John Bolton si sia lasciato alle spalle "una scia di colleghi alienati e di idee ridicole".

Non rimpiazzate uno stronzo con uno smidollato o un damerino fatto in serie

È importante che definiamo il termine *stronzo*, perché questo libro *non* è una tesi a favore del reclutamento e della proliferazione delle mezzeseghe senza spina dorsale. Il mio obiettivo è unicamente quello di individuare, recuperare ed emarginare chi umilia e ferisce il prossimo, soprattutto se quest'ultimo ha un potere relativamente ridotto. Se desiderate apprendere le virtù del parlare a bassa voce o le sfumature dell'etichetta in ambito lavorativo, rivolgetevi pure a Miss Manners¹. Sono un convinto sostenitore del conflitto, anche quando sfocia in discussioni animate. Le ricerche più disparate, da quelle sui gruppi di studenti fino a quelle sui grandi team manageriali, dimostrano che lo scontro costruttivo sulle idee, e *non* il litigio basato sull'animosità personale, porta a una performance migliore, specialmente se i gruppi non svolgono un lavoro di routine. Come spiego nel mio libro *Weird*

1. Miss Manners ("Signorina Buone Maniere") è lo pseudonimo della giornalista americana Judith Martin, considerata un'autorità in fatto di etichetta [N.d.T.].

Ideas That Work, le aziende che seguono una politica di assunzione troppo rigida e ristretta soffocano la creatività e diventano posti lugubri pieni di squallidi cloni.

Il giusto livello di attrito giova a qualsiasi organizzazione. Per fare un esempio noto, prendiamo Andy Grove, cofondatore ed ex amministratore delegato della Intel. Grove sa essere un uomo determinato e polemico, ma è famoso anche perché si attiene sempre ai fatti e invita chiunque, dagli ingegneri neoassunti agli studenti di strategia aziendale a Stanford fino ai massimi dirigenti della Intel, a mettere in discussione le proprie idee. Per Grove l'obiettivo è sempre cercare la verità, non mortificare le persone.

Non sono l'unico a disprezzare gli smidollati ossequiosi e senza spina dorsale: ci sono solide prove del fatto che provocano danni alle aziende. Esperimenti e studi sul campo in varie organizzazioni dimostrano che quando i gruppi di lavoro entrano in conflitto sulle idee in un'atmosfera di rispetto reciproco, producono idee migliori e rendono di più. Ecco perché la Intel insegna ai dipendenti a combattere per le proprie idee, imponendo a tutti i neoassunti di seguire un corso di "scontro costruttivo". Questi stessi studi dimostrano che quando invece i componenti di un gruppo entrano in conflitto sul piano personale, ovvero quando si scontrano a causa del risentimento o della rabbia, il rendimento e la soddisfazione crollano. In altre parole, quando qualcuno fa lo stronzo, l'intero gruppo ne risente.

Voglio anche spezzare una lancia a favore delle persone

che hanno difficoltà a rapportarsi socialmente, che a volte, pur senza alcuna colpa, sono talmente incapaci dal punto di vista relazionale che non si accorgono di comportarsi male. Non c'è dubbio che gli individui dotati di una spiccata intelligenza emotiva, capaci di conformarsi al punto di vista delle persone che si trovano di fronte e di rispondere ai loro bisogni e stati d'animo, siano piacevoli da frequentare e particolarmente adatti per le posizioni di leadership. Tuttavia, molti capacissimi lavoratori - per varie cause, dal fatto di essere cresciuti in famiglie disfunzionali fino a malattie come la sindrome di Asperger, dai disturbi dell'apprendimento non verbale fino alla sindrome di Tourette - si comportano in modo strano, hanno scarse capacità relazionali e feriscono involontariamente i sentimenti degli altri.

Durante le ricerche condotte per scrivere *Weird Ideas That Work*, che affronta il tema della creatività all'interno delle aziende, sono rimasto colpito dal fatto che molti importanti leader di imprese tecnologiche e di aziende "creative", come agenzie di pubblicità, studi grafici e società di produzione di Hollywood, hanno imparato a ignorare tutti i tic e le stranezze dei candidati, a non dare peso ai commenti socialmente sconvenienti e a concentrarsi esclusivamente su ciò che le persone sanno fare. Il primo a parlarmi di questo approccio è stato Nolan Bushnell, il fondatore di Atari, la prima grande società di videogiochi. Quando cercava qualcuno per una posizione nel marketing, Bushnell era sempre molto attento alla proprietà di linguaggio del candidato, ma se invece si trattava di incarichi tecnici si concentrava esclu-

sivamente sugli aspetti lavorativi perché, spiegava, "gli ingegneri più bravi a volte sono intrappolati in corpi che non sanno parlare". In seguito ho addirittura scoperto che gli studenti di cinema dell'Università della Southern California sono convinti che i "talenti", soprattutto gli sceneggiatori, che all'apparenza sembrano un po' strani sono considerati i più creativi, e quindi si costruiscono volontariamente dei manierismi e si vestono in modo bizzarro. Il processo si chiama "lavorare sui tic".

**Le prove confermano l'esperienza:
il mondo del lavoro è pieno di stronzi**

Non sono a conoscenza di studi accademici intitolati "il predominio dello stronzo nell'azienda moderna" o "azioni interpersonali degli stronzi sul lavoro: forma e frequenza". Spesso i ricercatori sono troppo dignitosi per mettere le parole per iscritto. So però che ognuno dei miei amici e conoscenti sostiene di lavorare con almeno uno stronzo. E quando qualcuno sente dire che sto scrivendo sull'argomento, non ho mai bisogno di chiedere niente: le vittime mi cercano e mi raccontano una storia di stronzi dietro l'altra.

Questa divertente fiumana di aneddoti riflette in parte una mia idiosincrasia personale. Credo di prendermela più facilmente di altri per gli sgarbi personali, soprattutto quando provengono da persone maleducate, scorrette o insensibili sul lavoro. Per di più mia moglie è avvocato, una professione

giustamente nota per la sua alta percentuale di stronzi e prevaricatori. E siccome mi interessa da tempo all'argomento, tendo a cercare informazioni sugli stronzi e a ricordarle meglio rispetto a quelle che riguardano, ad esempio, i buoni samaritani, i grandi adetti o le persone particolarmente intelligenti.

Una grande quantità di studi accademici giunge più o meno alle stesse conclusioni senza usare il termine "stronzo". Di solito si ricorre ad altre definizioni, come bullismo, aggressione personale, abuso emotivo, abuso di supervisione, dispotismo spicciolo e inciviltà sul lavoro. Questi studi dimostrano che molti ambienti lavorativi sono caratterizzati da una serie di "azioni interpersonali" che provocano in chi le riceve un senso di minaccia e di umiliazione, e che spesso partono da persone che hanno più potere verso persone che ne hanno di meno. Analizziamo alcuni dati:

- Secondo uno studio del 2000 di Loreleigh Keashly e Karen Jagatic, il 27 % dei lavoratori di un campione rappresentativo di 700 abitanti del Michigan è stato vittima di maltrattamenti sul lavoro. Circa uno su sei ha lamentato abusi psicologici reiterati.
- In uno studio del 2002 sulle aggressioni e le prepotenze sul lavoro verificatesi all'interno del Dipartimento per i veterani americano, la Keashly e Joel Neuman hanno sottoposto a circa cinquemila dipendenti una lista di sessanta "comportamenti negativi sul lavoro"; il 36% degli intervistati ha denunciato un'"ostilità reiterata" da parte di colleghi e supervisori, che consisteva nel!"aver

riscontrato almeno un comportamento aggressivo, almeno una volta alla settimana, per il periodo di un anno". Quasi il 20% dei lavoratori del campione ha dichiarato di essere stato da "moderatamente" a "regolarmente" vittima di comportamenti offensivi e aggressivi come urla, scatti d'ira, umiliazioni, occhiatecce, esclusioni, pettegolezzi malevoli e (raramente) "spinte, colpi, morsi, calci e altre violenze sessuali e non".

- Gli studi sugli infermieri dimostrano che questa categoria è particolarmente soggetta alle umiliazioni. In uno studio su 130 infermieri pubblicato nel 1997 dal «Journal of Professional Nursing», il 90% degli intervistati ha dichiarato di essere stato vittima nell'ultimo anno di offese verbali da parte dei medici; la media degli intervistati ha denunciato da sei a dodici episodi di insulti violenti, indifferenza e disprezzo. Analogamente, in uno studio su 461 infermieri pubblicato nel 2003 su «Orthopedic Nursing», il 91% degli intervistati risultava vittima nell'ultimo mese di offese verbali, ovvero maltrattamenti che avevano provocato sensazioni di attacco personale, degradazione e umiliazione. Ad attuare più frequentemente questi comportamenti erano i medici, seguiti dai pazienti con le loro famiglie, dai colleghi infermieri e dai supervisori.

Quando ero assistente all'Università del Michigan, Daniel Denison e io intervistammo e osservammo per una settimana una squadra di infermieri in sala operatoria, e restammo

sconcertati dalla crassa maleducazione e dal comportamento offensivo dei medici maschi nei confronti delle infermiere. C'era, ad esempio, un chirurgo che avevamo soprannominato "dottor mano morta" dopo averlo sorpreso a inseguire un'infermiera nel corridoio per pizzicarle il sedere. Le infermiere si lamentavano sconsolate del fatto che era inutile denunciarlo alla direzione: le avrebbero accusate di essere delle piantagrine minimizzando l'episodio e controbattendo che il dottore "stava solo scherzando". Il massimo che potevano fare era evitarlo, per quanto possibile.

Il gruppo di lavoro di Christine Pearson ha svolto una ricerca molto approfondita sul tema dell'inciviltà sul lavoro, una forma di aggressione più lieve rispetto all'abuso emotivo o al bullismo. Su 800 dipendenti intervistati, il 10% dichiara di aver assistito a episodi quotidiani di inciviltà sul lavoro e il 20% ne è stato vittima diretta almeno una volta a settimana. In uno studio analogo fatto in Canada su 126 colletti bianchi, la Pearson e il suo gruppo hanno scoperto che quasi il 25% degli intervistati assisteva ogni giorno a episodi di inciviltà e che il 50% ne era vittima almeno una volta a settimana.

I ricercatori europei tendono a preferire il termine *bullismo* rispetto ad *abuso psicologico*. Dalle ricerche fatte da Charlotte Rayner e dal suo gruppo sul bullismo negli ambienti lavorativi in Gran Bretagna, risulta che il 30% dei lavoratori inglesi ha rapporti con un bullo almeno una volta a settimana. Secondo uno studio realizzato sempre in Gran Bretagna su oltre cinquemila dipendenti del settore pubblico e

privato, il 10% dei lavoratori aveva subito prepotenze negli ultimi sei mesi; la percentuale saliva al 25% se rapportata agli ultimi cinque anni, mentre quasi il 50% dichiarava di aver assistito a episodi di bullismo. Gli studi in Gran Bretagna dimostrano che il più alto tasso di bullismo sul posto di lavoro si registra nelle carceri, nelle scuole e nel sistema postale; risultati simili sono però emersi anche da un campione di 594 medici praticanti: il 37% ha dichiarato di aver subito prepotenze nell'ultimo anno e l'84% ha detto di aver assistito ad atti di bullismo nei confronti di colleghi praticanti.

Una grande quantità di studi dimostra che l'abuso psicologico e il bullismo sono diffusi in molti altri paesi, tra cui Austria, Australia, Canada, Germania, Finlandia, Francia, Irlanda e Sudafrica. Ad esempio, il 35% di un campione rappresentativo di lavoratori australiani dichiara di aver subito offese verbali da almeno un collega, mentre il 31% sostiene di essere stato offeso da almeno un superiore. Uno studio incentrato sulle "prese in giro" svolto su un campione rappresentativo di circa cinquemila lavoratori danesi, mostra che oltre il 6% si dichiara vittima di questa particolare forma di bullismo. Secondo il *Terzo rapporto europeo sulle condizioni di lavoro*, basato su 21.500 interviste faccia a faccia con lavoratori dipendenti dei paesi dell'Unione Europea, il 9% del campione è vittima di intimidazioni e prepotenze reiterate.

Gran parte di questa aggressività è indirizzata dai superiori verso i sottoposti (le stime vanno dal 50% all'80%) e scende leggermente tra i colleghi dello stesso livello (tra il 20% e il 50%), mentre l'aggressività "verso l'alto", ovvero i

casi di dipendenti che se la prendono con i loro superiori, si verifica in meno dell'1% dei casi. I dati sulla proporzione tra maschi e femmine sono confusi, anche se è piuttosto chiaro che gli uomini e le donne sono vittime di prepotenze più o meno allo stesso modo. È assodato che gran parte degli atti di bullismo e di abuso psicologico avviene tra membri dello stesso sesso: gli uomini tendono ad attaccare gli uomini e le donne tendono ad attaccare le donne. Ad esempio, secondo uno studio pubblicato su internet dal Workplace Bullying & Trauma Institute, il 63% delle donne è vittima di un'altra donna e il 62% degli uomini è vittima di un altro uomo.

La questione se le prepotenze e gli abusi provengano più dagli uomini che dalle donne resta incerta: mentre le migliori ricerche in campo americano (tra cui lo studio del campione rappresentativo del Michigan di Keashly e Jagatic) non registrano differenze rilevanti tra i sessi, gli studi europei sembrano suggerire una prevalenza degli uomini. La ricerca europea evidenzia inoltre una certa frequenza dei "maltrattamenti di gruppo" ai danni di una persona, in cui intervengono sia uomini che donne. Insomma, il tipico stronzo magari è un uomo, ma da tutti gli studi risulta un numero impressionante di donne che umiliano, mortificano e demotivano colleghi e sottoposti.

L'elenco dei testi accademici su bullismo, abuso psicologico, prepotenze, dispotismo e inciviltà sul lavoro è lunghissimo: gli articoli e i saggi pubblicati sull'argomento sono centinaia. Le stime di "chi fa cosa e a chi" variano in funzione della popolazione studiata e del modo in cui un particolare abuso

viene definito e misurato. Ma le prove sono schiaccianti: il mondo del lavoro è pieno di stronzi.

Il miglior indice del carattere

Diego Rodriguez lavora alla IDEO, un'azienda piccola e innovativa con la quale ho collaborato e che ho studiato per più di dieci anni (sentirete di nuovo parlare della IDEO in questo libro perché è davvero il posto ideale in cui lavorare). Il suo consiglio per le aziende è mettere a punto "un rilevatore di stronzi antiproiettile e a prova di shock". In questo capitolo abbiamo proposto due test per riconoscere gli stronzi. Entrambi i test si basano su un presupposto fondamentale, che ricorre in tutto il libro: // *miglior indicatore del carattere di ognuno è la differenza tra il modo in cui tratta i potenti e il modo in cui tratta le persone qualunque*. Abbiamo già visto Richard Branson utilizzare un sistema analogo per decidere chi fra i concorrenti del suo show dovesse essere rimandato a casa. Qualcosa di simile si è verificato su scala più ridotta a Stanford, anche se per puro caso. Molti anni fa mi capitò di conoscere un membro del consiglio di facoltà che corrispondeva perfettamente all'identikit dello stronzo. Una volta un laureando era rimasto invischiato in un pasticcio burocratico e aveva chiesto il suo aiuto. Lui lo snobbò e rifiutò di dargli assistenza, ma quando scoprì che i genitori erano due importanti dirigenti che avevano -fattp.generose donazioni all'università, diventò improvvisamente premuroso e gentilissimo.

Per quanto mi riguarda, se qualcuno si comporta sempre in modo cortese e civile con uno sconosciuto o con una persona di livello sociale più basso, vuol dire che è una brava persona: un *mensch*, come si dice in yiddish, ossia l'opposto di uno stronzo patentato. Un semplice atto di cortesia non solo fa sentire meglio con se stessi, ma spesso viene anche premiato.

Ne è una bella dimostrazione il caso di un mio ex studente canadese, Charles Galunic, che aveva vinto una borsa di studio Rhodes². Charlie oggi insegna Economia aziendale in Francia presso l'istituto di studi economici INSEAD ed è una delle persone più sensibili e attente che abbia mai conosciuto. La sua breve storia comincia in una fredda e trafficata stazione ferroviaria di Kingston, in Ontario. Charlie era diretto a Toronto per sostenere i colloqui per la sua borsa di studio Rhodes. Mentre era seduto ad aspettare il treno, vide una coppia di anziani in piedi e si alzò per offrire il suo posto. La coppia accettò la gentilezza e ringraziò. Il giorno successivo Charlie li incontrò di nuovo a Toronto al banco dell'accettazione per i finalisti della borsa di studio: scoprì che il marito era un membro della commissione giudicante. Non c'è prova che quel gesto di cortesia abbia aiutato Charlie a ottenere la borsa di studio, ma a me piace pensare che sia così.

2. Cecil Rhodes (1853-1902), magnate e uomo politico inglese, paladino dell'imperialismo britannico, lasciò gran parte della sua immensa fortuna alla Rhodes Foundation, che conferisce borse di studio a giovani promettenti di tutti i paesi del Commonwealth [N.d.T.].

Questo libro è stato scritto per contribuire alla costruzione di aziende e organizzazioni dove i *mensch* come Charlie trovano regolarmente spazio e abbiano i riconoscimenti che meritano. E, parafrasando Groucho Marx, per creare un ambiente lavorativo dove "il tempo ferisca tutti i prepotenti"³ o, quanto meno, faccia rinsavire o metta al bando gli stronzi.

3. Una famosa frase di *Gtoupfa MmSr*. giocando sull'omofonia di *heah* ("guarisce") e *heels* ("talloni"), rovesciava il proverbio "Time heals ali wounds" ("Il tempo guarisce tutte le ferite") facendolo diventare "Time wounds ali heels" ("Il tempo ferisce tutti i talloni"). A sua volta, l'autore gioca sul doppio significato del termine *heel* (che vuol dire "tallone", ma in gergo anche "prepotente") [RAT.].

Capitolo 2

I danni: perché il metodo è necessario

Il metodo antistronzi è necessario in ogni azienda. Gli stronzi provocano danni enormi non solo alle loro vittime, ma anche alla performance aziendale nel suo complesso, a tutti quelli che ne subiscono di riflesso gli effetti e, non ultimo, a loro stessi. I danni inflitti alle vittime sono i più gravi: non a caso è proprio questo il tema più ricorrente nelle storie, spesso dolorose, che mi sono state raccontate in risposta al mio articolo. Uno dei racconti più amari ed eloquenti è contenuto in questa e-mail inviata da un ex ricercatore presso la Corte Suprema degli Stati Uniti:

Ero il proverbiale vaso di coccio all'interno di un'organizzazione, la terza istituzione dello Stato, in cui vigeva l'esatto opposto del metodo antistronzi. Ha assolutamente ragione [sul fatto che] non c'era traccia di violenza fisica né danni visibili, a meno che non si andassero a ricercare i motivi del pallore facciale, del battito accelerato, del numero crescente di visite mediche e in farmacia. Non c'è dubbio che i danni psicologici, a livello personale e aziendale, siano evidenti soprattutto per chi ha voglia di chiedere e di ascoltare. Io li ho sperimentati in prima persona [...], ho osservato e sperimentato l'abuso ai massimi livelli istituzionali.

Ascoltate le vittime degli abusi di questi loschi figure o anche i semplici testimoni come questo ricercatore. Parlate con manager, avvocati del lavoro, consulenti e coach aziendali, che si scontrano quotidianamente con problemi di "gestione degli stronzi". Leggete gli studi accademici sulle prepotenze, gli abusi emotivi, il dispotismo spicciolo, le molestie, il mobbing, le aggressioni personali e i "comportamenti negativi" sul lavoro. Le brutte notizie si susseguono senza sosta, andando ad aggiungersi all'interminabile sequenza di prove dei danni provocati dagli stronzi, temporanei o patentati che siano. Si tratta del peggiore disastro immaginabile, a livello umano e organizzativo.

Danni alle vittime

I danni provocati dalle attenzioni lascive e indesiderate da parte di capi, colleghi e clienti sono ben documentati. Altrettanto si può dire delle discriminazioni razziali e religiose, che spesso portano le vittime a sentirsi escluse, umiliate o trattate come se fossero invisibili. Ma l'esperienza dimostra che anche gli stronzi che agiscono in regime di "pari opportunità" possono essere molto dannosi. I drammatici effetti di questo comportamento sono confermati da numerosi studi realizzati negli Stati Uniti, in Europa (soprattutto in Gran Bretagna) e, più di recente, in Australia e in Asia.

La ricerca di Bennett Tepper sugli abusi nella supervisione, ad esempio, prende in esame 712 lavoratori subordinati

di una città del Midwest degli Stati Uniti. Molti degli intervistati dichiarano di avere capi che li mettono in ridicolo, li umiliano, li ignorano con il silenzio o li insultano, accusandoli di essere incompetenti o mettendone alla berlina i sentimenti e le idee. L'effetto è quello di allontanare molte persone dall'azienda e di abbattere il morale e le prestazioni di quelli che restano. Uno studio successivo, realizzato a distanza di sei mesi, conferma che i dipendenti vittime di abusi da parte dei propri superiori tendono a lasciare più rapidamente il lavoro, mentre quelli che loro malgrado vi rimangono "invischiati" lamentano cali della soddisfazione sul lavoro e nella vita privata, minor attaccamento all'azienda e aumento della depressione, dell'ansia e dello stress. Risultati simili si riscontrano in decine di altri studi in cui le vittime denunciano cali della soddisfazione e della produttività, difficoltà di concentrazione e vari problemi fisici e psicologici, tra cui insonnia, ansia, senso di inutilità, affaticamento cronico, irritabilità, rabbia e depressione.

Gli effetti del comportamento degli stronzi sono così devastanti perché privano le loro vittime di autostima ed energia, attraverso una sequenza di piccole umiliazioni più che per effetto di uno o due episodi eclatanti. Prendiamo ad esempio il caso di un amministratore d'ufficio: anche se il suo capo non alzava mai la voce, dopo ogni riunione si sentiva "morire a poco a poco" perché veniva trattato "come una nullità". Il capo in questione, una donna, non lo guardava quasi mai negli occhi; il suo sguardo era costantemente rivolto allo specchio

retrostante, dove si rimirava aggiustandosi l'acconciatura e il vestito oppure cambiando posa ed espressione per migliorare il suo aspetto.

Le storie di pubblica umiliazione sono forse più drammatiche e rimangono più impresse, ma piccole meschinità come quella appena descritta hanno l'effetto della proverbiale goccia cinese. Fugaci sguardi di traverso, offese pubbliche camuffate da battute, prese in giro apparentemente innocenti, gente che tratta il prossimo come se fosse invisibile, che esclude gli altri dalle piccole e grandi occasioni di socializzazione: tutti questi risvolti meschini della vita aziendale non colpiscono in un momento preciso. Hanno però un effetto cumulativo sull'equilibrio psicologico e sulla dedizione di una persona verso il capo, i colleghi e l'azienda.

La ragione per cui gli effetti cumulativi provocati dagli stronzi sono terribili è molto semplice: secondo una ricerca recente, un'interazione negativa ha un impatto di gran lunga maggiore sull'umore di una persona rispetto a un'interazione positiva. Questa conclusione è il frutto di un interessante studio di Andrew Miner, Theresa Glomb e Charles Hulin. Per un periodo di tre settimane, 41 lavoratori subordinati sono stati dotati di un computer palmare tramite il quale rispondevano a un breve questionario per quattro volte durante la giornata di lavoro. In un momento qualsiasi il palmare lanciava un segnale, sullo schermo appariva il questionario e il dipendente aveva venti minuti per annotare, tra le altre cose, se aveva avuto un'interazione con un superiore o un collega, e se questa interazione era stata positiva o negativa. Gli inter-

vistati dovevano poi compilare un questionario sul loro stato d'animo del momento, scrivendo se si sentivano "tristi", "soddisfatti", "felici" e così via. Le interazioni positive, secondo lo studio, erano più frequenti di quelle negative: il 30% delle interazioni con i colleghi era positivo e solo il 10% era negativo. *Ma le interazioni negative avevano un effetto sull'umore cinque volte maggiore di quelle positive.* Gli stronzi, in sostanza, picchiano molto più forte delle persone civili.

Questi risultati ci aiutano a capire perché le piccole umiliazioni sono tanto devastanti. Basta un solo atto di stronzaggine per azzerare tutta l'energia e l'allegria che derivano da ripetuti incontri con persone perbene.

Testimoni sconvolti

Gli stronzi non danneggiano solo i bersagli immediati dei loro abusi. Colleghi, familiari e amici che assistono a questi episodi, o che semplicemente ne sentono parlare, ne subiscono a cascata le conseguenze negative.

Secondo lo studio di Tepper, le vittime degli abusi da parte dei superiori tendono a risentirne anche nella vita privata e ammettono che "gli impegni lavorativi interferiscono con la vita domestica e familiare". La sofferenza indiretta, implicita in questa secca risposta a un questionario, è espressa più compiutamente in questa e-mail che mi ha inviato una moglie disperata:

Mio marito è uno dei dirigenti che rispondono direttamente a un amministratore delegato testa di cazzo. Ci siamo trasferiti dal Midwest per cogliere questa cosiddetta "opportunità". È un disastro. I dirigenti che sono sotto di lui si riuniscono sempre nella stanza dell'uno o dell'altro per darsi conforto, ma sanno benissimo che prima o poi ognuno di loro potrebbe gettare la spugna e tutto lo stress si scaricherebbe su quelli che rimangono. Le ingiurie verbali che mio marito mi racconta sono incredibili, e sono sicura che mi risparmi le peggiori.

Gli effetti a cascata sui testimoni e su chi assiste, anche senza necessariamente avere un'esperienza diretta delle azioni degli stronzi, sono descritti dall'ex ricercatore presso la Corte Suprema degli Stati Uniti citato in precedenza:

L'impatto era tremendo a livello individuale anche per chi non aveva contatti diretti con l'autore dell'abuso. Il semplice racconto di queste interazioni creava un mostro (e successivi mostri) dai connotati mitici, ma in carne e ossa. Tutti ne avevano paura. L'impatto sull'organizzazione nel suo complesso, o sulla sua capacità di rispondere ai bisogni interni ed esterni, era altrettanto pesante. Le comunicazioni si riducevano a e-mail scritte per pararsi il culo, lunghi e dettagliati promemoria e riunioni piene di testimoni. L'arte dello sciopero bianco era arrivata ai massimi livelli: messaggi vocali a tarda notte, accordi sottobanco tra quei pochi che si fidavano l'uno dell'altro e uso indiscriminato dei giorni di malattia.

Le prove più evidenti degli effetti a cascata provengono dagli studi europei. Da uno studio realizzato in Gran Bretagna, emerge che il 73 % di chi assiste a prepotenze sul lavoro subisce un aumento dello stress, mentre il 44 % teme di diventarne a sua volta vittima. In uno studio norvegese condotto su più di duemila lavoratori dipendenti di sette diversi settori, il 27 % degli intervistati denuncia una riduzione della propria produttività dovuta al bullismo, anche se solo il 10 % sostiene di esserne stato vittima. La paura diffusa che il bullismo provoca negli ambienti di lavoro sembra dunque spiegare gran parte degli "effetti collaterali": alcune ricerche realizzate in Gran Bretagna indicano che più di un terzo di chi assiste a prepotenze vorrebbe intervenire in difesa delle vittime ma ha paura. I bulli, per di più, fanno scappare dal lavoro le loro vittime indirette nella stessa misura in cui fanno scappare i loro bersagli "primari". Gli stronzi non fanno del male solo alle loro vittime immediate; le loro cattive abitudini avvelenano tutto l'ambiente lavorativo. A farne le spese, a volte, sono la loro stessa carriera e la loro reputazione.

Anche gli stronzi piangono

I prevaricatori sono essi stessi vittime delle loro azioni. Subiscono battute d'arresto nella carriera e, a volte, anche umiliazioni. Il marchio di fabbrica dello stronzo è la capacità di succhiare l'energia alla sua vittima e a chi lo circonda.

Ma chi succhia l'energia altrui mina alla base il suo stesso rendimento, perché si mette contro colleghi e capi e fa calare le motivazioni in tutto l'ambiente circostante.

Rob Cross e il suo gruppo di lavoro all'Università della Virginia hanno chiesto ai dipendenti di tre diversi network organizzativi (consulenza strategica, ingegneria e statistica) di stilare una graduatoria dei loro colleghi in base alla seguente domanda: "Quando interagisci con questa persona, in che modo il tuo livello di energia ne risente?". I risultati dimostrano che la capacità di trasmettere energia è uno degli indicatori più importanti ai fini di una valutazione positiva della performance. I consulenti strategici, in particolare, davano bassissime valutazioni a chi, tra i colleghi, aveva un effetto demoralizzante. La conclusione che se ne ricava è che, se si succhia energia agli altri, si succhia anche vita alla propria carriera.

Dunque anche gli stronzi piangono, perché pur ammettendo che facciano bene il loro lavoro secondo tutti gli altri parametri, rischiano ugualmente il posto. L'alta funzionaria statale che tormentava il nostro amico ricercatore e i suoi colleghi alla Corte Suprema degli Stati Uniti alla fine è stata "pensionata" dal suo incarico. Nonostante un record vincente e una folta schiera di tifosi, Bob Knight, l'allenatore degli Indiana Hoosiers, alla fine è stato esonerato per essere uscito dai gangheri una volta di troppo. È vero, a volte fare lo stronzo ha i suoi vantaggi: ne parleremo nel sesto capitolo. Ma nel complesso, comportarsi da bastardo insensibile contribuisce a danneggiare più che a migliorare la performance

e la reputazione di una persona. La prova migliore è che, quando gli stronzi hanno successo, ciò avviene *nonostante* e non *a causa* del loro comportamento riprovevole.

L'umiliazione può essere bruciante quando uno stronzo viene "sputtanato" in pubblico. Credo ad esempio che Linda Wachner, dopo il suo licenziamento dalla Warnaco per problemi finanziari nel 2001, sia rimasta scottata dal lungo articolo del «New York Times» che rivelava una per una le presunte meschinità riservate a chi osava mettersi sulla sua strada. La Wachner, secondo il «New York Times», aveva la pessima abitudine di lanciare insulti a sfondo etnico e razziale. Calvin Klein, suo partner in affari, ha definito la Wachner "offensiva verso le persone" e il suo linguaggio "verbalmente ripugnante". Diversi ex collaboratori hanno rivelato che una sua "pratica comune" era chiamare a tarda notte i collaboratori che avevano perso il suo favore, per convocarli in riunione la mattina presto e "lasciarli poi lì seduti per ore in una stanza, a volte per un giorno intero, ad aspettarla". Leggere storie del genere sul proprio conto in uno dei quotidiani più diffusi al mondo deve essere doloroso, anche quando si è stronzi patentati.

Questo marchio d'infamia può infangare anche la reputazione della gente comune, non solo quella dei personaggi ricchi e famosi. Prendiamo come esempio un caso accaduto nell'ufficio londinese dello studio legale Baker & McKenzie. Richard Phillips, un avvocato dello studio, aveva preso a perseguitare una segretaria di nome Jenny Amner per quattro sterline: la somma serviva per far smacchiare un paio di pan-

taloni su cui la Amner aveva accidentalmente fatto cadere del ketchup. In uno scambio di e-mail che avrebbe fatto poi il giro di internet, la segretaria si giustificava: "Devo scusarmi per non averle risposto immediatamente, ma a causa dell'improvvisa malattia di mia madre, e successivo decesso con relativo funerale, ho avuto questioni più pressanti delle sue quattro sterline. Mi scuso nuovamente per averle accidentalmente versato qualche schizzo di ketchup sui pantaloni. È ovvio che le sue necessità finanziarie in qualità di socio dello studio sono più grandi delle mie, una semplice segretaria".

Lo studio Baker & McKenzie riconosceva: "Confermiamo di essere a conoscenza dell'incidente e del successivo scambio di e-mail. Si tratta di una questione privata tra due membri del nostro staff che è chiaramente sfuggita di mano. Stiamo indagando per risolvere la questione in modo amichevole". Phillips diede le dimissioni poco dopo l'incidente dichiarando al «Daily Telegraph» di essersi sentito "a pezzi per la pubblica umiliazione". Anche se, secondo un portavoce dello studio Baker & McKenzie, le dimissioni erano arrivate già prima che l'incidente fosse reso pubblico.

Handicap della performance aziendale

I danni provocati dagli stronzi in azienda emergono dai costi dell'aumento del turn over, dell'assenteismo, del calo della dedizione al lavoro, della distrazione e della diminuzione della performance evidenziata negli studi sugli abusi

psicologici, il bullismo e il mobbing. L'impatto degli stronzi sul turn over è ovvio e ben documentato. Non che mi dispiaccia, ma a Scott Rudin deve essere costato una fortuna (oltre che una bella perdita di tempo) gestire l'entrata e l'uscita dei 119 assistenti che hanno lavorato per lui tra il 2000 e il 2005 (o 250, se si prendono per buone le stime del «Wall Street Journal»). E nonostante al consiglio di amministrazione della Warnaco dicano che durante il mandato di Linda Wachner il turn over fosse "in linea" con gli standard industriali, gli esperti sostengono che il tasso fosse in realtà *il* più alto del settore. Voci interne alla Warnaco hanno rivelato al «New York Times» che "le critiche dirette ai dipendenti, tra le altre cose, hanno portato a un eccessivo ricambio del personale e hanno privato l'azienda del talento necessario a mantenere alta la qualità delle proprie operazioni". Sotto la guida della Wachner, la Warnaco ha assunto "tre direttori finanziari della divisione Authentic Fitness in cinque anni, cinque presidenti della Calvin Klein Kids in tre anni e tre capi della Warnaco Intimate Apparel in quattro anni".

La questione se sia legale o meno essere uno stronzo che opera secondo il principio di "pari opportunità", vale a dire umiliare e mortificare tutti allo stesso modo, indipendentemente dal sesso, dalla razza o dalle convinzioni religiose, non è ancora stata risolta negli Stati Uniti né in altri paesi. Ma le aziende che proteggono gli stronzi rischiano molto dal punto di vista legale a prescindere da quelli che saranno i futuri orientamenti della giurisprudenza, perché le denunce delle vittime di molestie e discriminazioni sessuali sono più facili da

provare in presenza di aperte manifestazioni di ostilità. L'avvocato Paul Buchanan della Stoel Rives LLP, in un articolo scritto per la Washington State Bar Association si domanda: "È contro la legge essere un bastardo?". La sua conclusione è che probabilmente non è così, almeno per ora. Ma avverte: "Se è vero che il bastardo che agisce rispettando le pari opportunità di solito non infrange alcuna legge, dimostrare che l'autore dell'offesa ha commesso abusi senza fare discriminazioni può essere un compito molto difficile e delicato per un datore di lavoro. L'azienda che manca di reprimere in modo aggressivo e di estirpare (o almeno di addestrare e riformare) i prepotenti, i bulli, i prevaricatori o anche chi semplicemente è privo delle fondamentali capacità relazionali, può essere esposta a costose e complicate cause di lavoro, nel momento in cui il dipendente offeso aggiunge elementi di violazione della legge alla propria denuncia per condotta abusiva".

Ci sono indizi che, almeno al di fuori degli Stati Uniti, i giudici e le giurie stiano cominciando a usare il pugno di ferro anche contro gli stronzi che rispettano le pari opportunità. I tribunali britannici, in particolare, cominciano a punire le aziende che consentono ai bulli di reiterare i loro comportamenti, come dimostra una sentenza del 2001 che ha condannato la Mercury Mobile Communications Services a un risarcimento di 370.000 sterline. La Mercury è stata ritenuta colpevole di aver permesso al manager Simon Stone di perpetrare una vendetta fatta di "smaccati abusi e false accuse" ai danni di Jeffery Long, un responsabile degli approvvigionamenti che aveva denunciato le mancanze di Stone alla

direzione dell'azienda. Long si è ammalato e il suo matrimonio è fallito a causa dello stress. La Mercury ha finito per ammettere le sue responsabilità in tribunale oltre a pagare i danni al suo dipendente.

Ci sono altri modi altrettanto insidiosi, anche se più sottili, in cui i bulli e i bastardi influenzano negativamente la performance lavorativa. Il marchio di fabbrica dei gruppi e delle organizzazioni guidate da stronzi, o dove la stronzaggine la fa da padrona, è la diffusione generalizzata di paura, acrimonia e rappresaglie. In una organizzazione basata sulla paura, i dipendenti si guardano continuamente le spalle e cercano costantemente di evitare l'onta della colpa e dell'umiliazione; e anche quando sarebbero in grado di aiutare l'azienda hanno paura di farlo. Prendiamo ad esempio uno studio di Jody Hoffer Gittell sul settore del trasporto aereo, pubblicato su «*Californian Management Review*». Mi ha molto colpito la descrizione di come l'American Airlines era solita gestire ritardi aerei e questioni analoghe negli anni Novanta. I dipendenti dell'American Airlines hanno rivelato a Gittell che il terrore per l'allora amministratore delegato Robert Crandall li spingeva a puntare il dito l'uno contro l'altro invece che a cercare di risolvere i problemi. "L'ultima cosa che vogliono" si giustificava Crandall "è che gli si punti il dito addosso. Io non ho fatto altro che aumentare il carico necessario a fare sì che il dito non gli venga mai puntato contro". Anche se Crandall aveva più di un ammiratore in azienda per la sua capacità di far venire alla luce la "radice" del problema dei ritardi, secondo Gittell questo approccio aggressivo era in realtà un'arma a doppio

taglio: molti dipendenti erano talmente terrorizzati dalla furia di Crandall che dedicavano tutte le loro energie a coprirsi le spalle piuttosto che a servire l'azienda. Un assistente di terra raccontò a Gittell che quando c'era un ritardo "Crandall voleva vedere il cadavere [...]". Il suo era management per intimidazione". Le persone pensavano a difendersi dalle "recriminazioni" invece di concentrarsi sul "rispetto degli orari, la corretta gestione dei bagagli e la soddisfazione dei clienti".

Un tema analogo emerge da una ricerca condotta da Amy Edmondson sugli infermieri vittime di intimidazioni da parte dei superiori e di scarsa collaborazione da parte dei colleghi (o, come preferirei definirli io, gente circondata da stronzi). Originariamente la Edmondson intendeva soltanto misurare il modo in cui la leadership e la collaborazione tra colleghi influenzavano il tasso di errore in otto reparti infermieristici. La sua ipotesi era che, tanto migliori fossero stati la leadership e il sostegno dei colleghi, tanto più basso sarebbe stato il numero di errori.

I risultati dei questionari, tuttavia, lasciarono di stucco sia la Edmondson che i medici della Harvard Medical School che finanziava la ricerca: i reparti caratterizzati dalla migliore leadership e dai migliori rapporti tra colleghi erano quelli che avevano dichiarato *il maggior numero* di errori. Anzi, *il numero degli errori dichiarati dai reparti con i migliori leader era addirittura dieci volte superiore rispetto a quello dei reparti guidati dai leader peggiori*. Dopo aver raccolto tutti gli elementi, la Edmondson concluse che gli infermieri dei reparti migliori avevano dichiarato più errori perché si sentivano "psicolo-

gicamente sicuri" di ammettere i propri sbagli. "Gli errori" sostenevano gli infermieri "sono naturali, ed è normale tenerne traccia". E aggiungevano: "È la tossicità dei farmaci che rende grave l'errore, dunque non deve esserci alcun timore di parlarne con il caposala".

Il quadro cambiava radicalmente nei reparti in cui gli infermieri non avevano praticamente denunciato errori. Tra gli infermieri circolavano commenti come "l'ambiente è spietato, cadono teste" e "ti mettono alla sbarra", oppure "il caposala ti fa sentire un criminale se fai uno sbaglio" e "ti tratta come un bambino di due anni". Come sosteneva già molti anni fa W. Edwards Deming, compianto guru della qualità in azienda, quando la paura mostra il suo brutto volto le persone cercano soltanto di coprirsi le spalle e non si preoccupano di contribuire alla crescita dell'organizzazione. Lo studio della Edmondson dimostra che questo accade anche quando in gioco c'è la vita della gente.

Ma l'acrimonia e l'insoddisfazione causate dagli stronzi hanno altri costi oltre all'aumento del turn over. Abbiamo visto dallo studio di Tepper come il comportamento abusivo dei superiori determini un calo dell'attaccamento all'azienda. Altre ricerche dimostrano che, quando le persone si sentono bistrattate e insoddisfatte sul lavoro, non avvertono alcuna spinta a impegnarsi di più per aiutare l'azienda, ovvero a produrre quello che in gergo si chiama "sforzo discrezionale". Quando invece si sentono supportati e soddisfatti la storia cambia completamente.

Alla fine degli anni Settanta, lo psicologo industriale

Frank J. Smith dimostrò l'importanza dell'approccio al lavoro e dello "sforzo discrezionale" in uno studio su 3000 dipendenti della Sears di Chicago. Nelle sue ricerche, Smith non aveva mai trovato il modo di prevedere il tasso di assenteismo mettendolo in correlazione con l'approccio al lavoro dei dipendenti. Tutto questo fino al giorno in cui una fortissima tempesta di neve si abbatté su Chicago. Data l'ottima scusa per restarsene a casa, in quella circostanza i dipendenti che si ritenevano soddisfatti dei loro superiori e del lavoro in generale sarebbero sicuramente usciti di casa più volentieri rispetto ai loro colleghi insoddisfatti. Tra i 21 gruppi presi in considerazione da Smith, il tasso medio di presenze fu del 70% (normalmente era del 96%) con una forbice compresa tra il 37% e il 97%. Il grado di soddisfazione dei dipendenti nei confronti dei superiori era stato uno dei più forti elementi di previsione della presenza al lavoro in quella freddissima giornata. È del tutto logico: se sono costretto a lavorare per, o con, un gruppo di stronzi, di certo non mi faccio in quattro. Se invece ho stima dei miei superiori e dei miei colleghi, allora non mi risparmio.

C'è un altro dato interessante: i dipendenti che lavorano per capi bastardi e insensibili tendono a rubare all'azienda per pareggiare i conti. È questo il risultato di una ricerca di Jerald Greenberg su tre impianti di produzione più o meno equivalenti nel Midwest degli Stati Uniti. Dopo che l'azienda aveva perso un contratto importante, in due di questi impianti (scelti a caso dal management) fu deciso un taglio dei salari del 15% per un periodo di dieci settimane. Nel

primo dei due impianti un dirigente comunicò la misura in modo brusco e impersonale, avvertendo i dipendenti che avrebbe risposto "a una o due domande" ma che poi avrebbe dovuto "prendere l'aereo per partecipare a un'altra riunione". Nel secondo, invece, il dirigente incaricato fece un discorso lungo e accorato, con tanto di sentite scuse per i tagli e varie espressioni di rincrescimento. Finito il discorso, rimase un'ora a rispondere alle domande dei dipendenti. Lo studio di Greenberg evidenzia una correlazione davvero interessante tra i due comportamenti e il tasso di furti a opera dei dipendenti. Nell'impianto dove non erano stati decisi tagli, il tasso di furti era rimasto stabile al 4% per tutte e dieci le settimane. Nell'impianto in cui i tagli erano stati comunicati in modo compassionevole, la percentuale salì al 6%. Nell'impianto in cui i tagli erano stati comunicati in modo brusco, invece, il tasso di furti arrivava quasi al 10%.

Dopo il ripristino dei normali livelli salariali, nei due impianti il tasso di furti scese a valori normali (circa il 4%). Secondo Greenberg, i furti in entrambe le strutture interessate dai tagli erano imputabili alla volontà dei dipendenti di "pareggiare i conti" con l'azienda; non è un caso, però, che i furti fossero molto più numerosi nell'impianto in cui il dirigente si era mostrato freddo e troppo occupato per dare spiegazioni.

Tutti sappiamo che non bisognerebbe rubare, così come sappiamo che molte persone di fatto rubano. Lo studio di Greenberg, insieme a molti altri esperimenti ben documentati, dimostra che quando le persone sono convinte di lavorare per capi bastardi e insensibili trovano il modo di vendi-

carsi, e il furto è uno di questi modi. La vendetta non è una bella cosa, ma è un lato della natura umana che gli stronzi sono particolarmente bravi a far emergere nel prossimo.

Se si sparge la voce che un'azienda è diretta da persone malevole e maleducate, le ripercussioni sulla sua reputazione rischiano di allontanare i potenziali dipendenti e minare la fiducia degli investitori. Neal Patterson, amministratore delegato della Cerner Corporation, ha imparato questa amara lezione nel 2001 dopo aver inviato una e-mail "bellicosa" diretta, almeno nelle sue intenzioni, solo alle quattrocento persone ai vertici dell'azienda. Patterson, secondo la versione riportata dal «New York Times», si lamentava del fatto che pochissimi dipendenti rispettassero l'orario di quaranta ore settimanali: "Come manager" scriveva "o NON SAPETE quello che fanno i vostri collaboratori, oppure NON VI INTERESSA". Il parcheggio dei dipendenti, proseguiva l'e-mail, d'ora in poi avrebbe dovuto essere "sostanzialmente pieno" tra le 7.30 e le 18.30 durante la settimana e "mezzo pieno il sabato". In caso contrario avrebbe preso misure drastiche, ivi compresi licenziamenti e blocchi delle assunzioni. "Avete due settimane" concludeva Patterson "Tic, tac...".

L'e-mail di Patterson fu fatta circolare in internet, provocando dure critiche da parte di vari esperti di management, tra cui il mio collega a Stanford Jeff Pfeffer, che la definì "l'equivalente aziendale di frusta, corda e catena". Jeff esagerava, secondo me, ma evidentemente l'e-mail non era piaciuta neanche agli investitori, visto che il titolo perse ventidue

punti in tre giorni. Patterson gestì bene la situazione: si scusò con i dipendenti e ammise di essersi pentito di aver mandato l'e-mail. Il prezzo delle azioni riprese a salire. Ma Patterson aveva imparato sulla sua pelle che, quando un capo si fa la fama del prepotente, rischia di spaventare non solo i suoi sottoposti, ma anche gli investitori.

Conclusione: qual è il "Costo Totale degli Stronzi" della vostra azienda?

Un lettore della «Harvard Business Review» mi ha scritto una divertentissima nota, suggerendo che molte aziende si convincerebbero a introdurre il metodo se calcolassero il "Costo Totale degli Stronzi", o CTS. "L'impatto organizzativo" spiegava "in termini sia di mantenimento dei dipendenti che di nuove assunzioni, di clienti persi e di calorie extra spese per usi sbagliati darebbe risultati assolutamente interessanti".

Calcolare in modo esatto il CTS di un'azienda è un obiettivo poco realistico: ci sono troppe variabili e troppa incertezza. E impossibile, ad esempio, fare una stima di quante ore i manager dedichino alla "gestione degli stronzi" o a prevedere i futuri costi legali determinati dagli stronzi in azienda. Tuttavia, provare a calcolare il CTS della propria organizzazione è una pratica molto istruttiva, perché induce a riflettere sui costi che prepotenti e bastardi vari ci costringono a sostenere. Analizzando le ricerche e parlando con vari pro-

fessionisti esperti, sono rimasto a bocca aperta di fronte alla vastità e all'entità di questi costi. Ho inserito nella lista "Qual è il vostro CTS?" una serie di fattori che includono, oltre a quelli affrontati in questo capitolo, anche molti altri cui mi è capitato di assistere ma di cui non abbiamo ancora discusso. Se vi interessa una stima anche approssimativa del CTS della vostra azienda, date un'occhiata alla mia lunga (ma ancora incompleta) lista di possibili costi, fate per ciascuno la migliore stima che riuscite a calcolare e aggiungete tutte le eventuali variabili che ho tralasciato.

Questo esercizio può aiutarvi a valutare i danni provocati dagli stronzi temporanei e patentati alla vostra organizzazione, ed è estremamente utile per convincere sia voi stessi che gli altri ad affrontare il problema piuttosto che tollerarlo o proporre soluzioni solo a parole, senza effettivamente metterle in atto. Può aiutarvi anche a capire che è ora di smetterla di umiliare il prossimo; se proprio non ci riuscite, fatevi aiutare: rischiate di rovinare non solo la vita degli altri, ma anche la vostra. C'è un'altra buona ragione per collegare cifre in denaro a questi costi: nel mondo degli affari, apparentemente razionale e guidato dai numeri non importa quanto siano commoventi la storia e l'elenco delle vostre disavventure. Sono le persone di amministrazione, finanza e altri ambienti "quantitativi" a guidare i giochi, e pare che preferiscano prendere decisioni sulla base di stime economiche fatte male (e magari inutili) piuttosto che su nessuna stima. Può essere una buona idea, quindi, utilizzare il linguaggio che vogliono sentire, non importa quanto i calcoli siano approssimativi.

Le ricercatrici Charlotte Rayner e Loreleigh Keashly ci mostrano come si calcolano questi costi. Si parte dall'assunto (basato su studi realizzati in Gran Bretagna) che il 25% delle vittime di prepotenze e il 20% dei "testimoni" lascino il lavoro, e che il tasso medio di bullismo sia del 15%. Rayner e Keashly calcolano che in un'organizzazione di mille persone, se il 25% delle vittime abbandona e il costo di sostituzione è di 20.000 dollari, allora il costo annuale è di 750.000 dollari. Se la media è di due "testimoni" per ogni vittima, la somma è di 1.200.000 dollari, per un costo totale di sostituzione di 2.000.000 di dollari all'anno. Il modello di Rayner e Keashly si basa su parametri che variano sensibilmente da caso a caso, perciò può essere utile guardare ai costi provocati annualmente in ciascuna azienda da ogni stronzo. Una volta mi è capitato di discutere del concetto di CTS con un dirigente di un'azienda della Silicon Valley. "È ben più di un concetto" mi sono sentito rispondere "l'abbiamo appena calcolato per uno dei nostri dipendenti". Uno dei venditori più pagati dell'azienda - chiamiamolo Ethan - si classificava sempre tra il 5% dei dipendenti più produttivi. Ma Ethan era anche quello che si definisce uno stronzo patentato: era universalmente noto per avere un caratteraccio e trattava i colleghi come nemici, insultandoli e umiliandoli di continuo. Le sue rampogne notturne via e-mail erano diventate famosissime. Non sorprende il fatto che molte persone si rifiutassero di lavorare con lui. Il suo ultimo assistente era durato meno di un anno e, visto che nessun altro voleva lavorare per Ethan, l'azienda dovette mettersi alla lunga e dispendiosa ricerca di

un sostituto. Ma trovare qualcuno che avesse la benché minima possibilità di riuscire ad andare d'accordo con Ethan era un'impresa proibitiva. Nel frattempo, i responsabili delle risorse umane e, a volte, anche importanti dirigenti dell'azienda, passavano ore a cercare di mettere pace tra lui e la rete dei venditori. Nei cinque anni precedenti, molti colleghi e assistenti di amministrazione si erano ufficialmente lamentati di Ethan, accusandolo di creare un "ambiente ostile". L'azienda, tra l'altro, aveva già speso un bel po' per pagargli corsi e seminari sul controllo della rabbia.

I capi di Ethan decisero che gli avvertimenti e i corsi di formazione non bastavano più: era arrivato il momento di quantificare i costi incrementali del suo comportamento e di scalarglieli dal premio individuale. Fecero un calcolo settimanale dei costi aggiuntivi della condotta aggressiva e sconsiderata di Ethan e confrontarono i dati con quelli di altri venditori più equilibrati e civili. Fu stimato che i costi dell'anno precedente, ovvero il tempo e il denaro speso per il comportamento di Ethan, ammontavano a circa 160.000 dollari. Si tratta di una cifra impressionante, non solo per il malessere e la sofferenza che riflette, ma anche in termini di spreco di tempo da parte di persone capaci. La cifra, tra l'altro, sottostima quasi certamente il danno finanziario complessivo, perché non considera gli effetti fisici e psicologici sulle vittime, il tempo perso, l'impatto fisico ed emotivo sull'ambiente lavorativo e le ripercussioni negative della paura, della acrimonia e di una competizione malsana.

La stima dei costi era la seguente:

• Tempo impiegato dal diretto superiore di Ethan	
250 ore	25.000 dollari
• Tempo impiegato dal personale delle risorse umane	
50 ore	5000 dollari
• Tempo impiegato dai dirigenti	
15 ore	10.000 dollari
• Tempo impiegato dai consulenti del lavoro esterni	
10 ore	5000 dollari
• Costo di assunzione e formazione della nuova segretaria di Ethan	85.000 dollari
• Costi straordinari associati a richieste di Ethan all'ultimo minuto	25.000 dollari
• Corsi e seminari sul controllo della rabbia	5000 dollari
CTS dello stronzo in un anno	160.000 dollari

Un dirigente e un responsabile delle risorse umane incontrarono Ethan e discussero di questi costi. Gli dissero che l'azienda gli avrebbe dedotto il 60% dei costi da quello che sarebbe stato il suo premio di fine anno. La reazione fu prevedibile: Ethan andò su tutte le furie e diede la colpa agli imbecilli che lavoravano con lui perché incapaci di rispettare le sue aspettative e le sue esigenze. Minacciò di andarsene, ma non lo fece. Faccio i complimenti all'azienda per aver quantificato questi costi, per averli sottoposti all'attenzione di Ethan e per aver insistito perché lui stesso ne pagasse il prezzo. Ma se i capi avessero applicato seriamente il metodo antistron-

zi, avrebbero messo Ethan alla porta da anni. Ecco perché ora parlerò di come istituire, applicare e sostenere il metodo antistronzi.

La brutta notizia è che questi oppressori costano a un'azienda molto più di quanto i capi e gli investitori spesso non considerino. La bella notizia è che se ci si impegna a fondo per introdurre e applicare il metodo antistronzi, si risparmiano un sacco di soldi, si salvano le persone (compresi amici e familiari) e si evitano brutti mal di testa.

QUAL E' IL VOSTRO CTS?
Fattori da considerare nel calcolo
del Costo Totale degli Stronzi in azienda

Danni alle vittime e alle persone circostanti

- Distrazione dall'obiettivo: più energie dedicate a evitare incontri spiacevoli, ad affrontarli e a scaricare le colpe; minor concentrazione sull'obiettivo stesso
- La minore "tranquillità psicologica" e il conseguente clima di paura si ripercuotono negativamente sulle capacità di iniziativa, di rischio, di apprendimento dai propri errori e da quelli altrui e di aperto confronto: quella dell'onestà, infatti, potrebbe non essere la politica migliore
- Mancanza di motivazione e di energia sul lavoro
- Malattie fisiche e psicologiche causate dallo stress
- Possibili danni alle capacità intellettive
- L'esposizione prolungata alle prepotenze tende a trasformare le vittime in stronzi

- Assenteismo
- Elevato turn over provocato da abusi di capi e colleghi; tempo impiegato durante l'orario di lavoro per cercare un altro impiego

Gli svantaggi degli stronzi patentati

- Vittime e testimoni esitano ad aiutarli, a collaborare o a comunicare loro brutte notizie
- Rappresaglie da parte di vittime e testimoni
- Mancato sfruttamento del potenziale in azienda
- Umiliazione (quando la vittima lo racconta in giro)
- Perdita del lavoro
- Danni permanenti alla carriera

Conseguenze negative per i dirigenti

- Tempo impiegato per pacificare, calmare, consigliare o disciplinare gli stronzi
- Tempo impiegato per "rabbonire" i dipendenti che ne subiscono le angherie
- Tempo impiegato per "rabbonire" consulenti, collaboratori occasionali, fornitori e altri importanti operatori esterni
- Tempo impiegato per intervistare, assumere e formare nuovo personale in sostituzione degli stronzi o delle vittime che lasciano l'azienda
- Logoramento dei dirigenti che porta a minor impegno e maggiore stress

Costi legali e delle risorse umane

- Corsi sul controllo della rabbia e altre iniziative di formazione per rieducare gli stronzi
- Costi legali per consulti interni ed esterni
- Costi di risarcimento legali e cause vinte dalle vittime
- Costi di risarcimento in giudizio e cause vinte da presunti stronzi (soprattutto per licenziamento senza giusta causa)
- Compensi per consulenti interni ed esterni, coach aziendali e psicologi
- Costi dell'assicurazione sanitaria

**Quando comandano gli stronzi:
effetti negativi sull'organizzazione**

- Scarsi miglioramenti all'interno di sistemi consolidati
- Minore innovazione e creatività
- Minore collaborazione e coesione interna
- Minore "sforzo discrezionale" "~~".
- Distorsione della collaborazione interna
- Costi di rivalsa delle vittime nei confronti dell'azienda
- Scarsa collaborazione da parte aziende e professionisti esterni
- Maggiori compensi per i professionisti esterni: "stipendio di guerra" per dover lavorare con gli stronzi
- Scarsa capacità di attirare le persone più efficienti e più brillanti

Capitolo 3**Come introdurre il metodo,
applicarlo e tenerlo in vita**

Il metodo antistronzi vige in molte aziende, ma non tutte lo applicano con lo stesso rigore. Nella maggior parte dei casi gli stronzi patentati vengono *tollerati, ma solo fino a un certo punto*. Chi si limita a fare genericamente il bastardo la passa liscia e a volte ne viene addirittura ripagato in termini personali ed economici. Il metodo, in questi casi, è in vigore, ma si applica solo agli stronzi integrali, che vengono puniti, "rieducati" e infine espulsi se tutte le misure meno drastiche non funzionano. La linea immaginaria che divide uno stronzo qualsiasi da uno stronzo integrale dipende dagli usi e dalle abitudini particolari. Un "super-stronzo" in alcuni casi viene riconosciuto dopo essere costato all'azienda una fortuna, dopo aver spinto i colleghi sull'orlo della follia e dopo aver causato gravissimi problemi di pubbliche relazioni o aver esposto l'azienda stessa ad altissimi rischi legali. Ma ci sono anche orde di stronzi qualunque che continuano a non pagare dazio.

Questo approccio "moderato" evidentemente è stato adottato con Ethan, il terribile venditore che abbiamo incontrato nel capitolo precedente. I vertici della società non volevano mandarlo via, visto che era uno degli elementi più brillanti, ma si erano stancati delle sue bravate: così decisero di trattener-

gliene i costi dallo stipendio. Nessun provvedimento, però, fu preso nei confronti di tutti gli stronzi "qualunque" che infestavano l'ufficio. Perfino le organizzazioni che apparentemente incoraggiano i bastardi arroganti, come ad esempio le squadre sportive professionistiche, possono arrivare al punto di rottura: in quei casi anche le superstar o gli allenatori strapagati vengono puniti e cacciati.

Prendiamo come esempio quello che è accaduto a Bob Knight, leggendario allenatore della squadra di basket dell'Università dell'Indiana. Nel settembre 2000 il preside Myles Brand licenziò Knight in seguito a un diverbio tra lui e uno studente di nome Kent Harvey, il quale, incrociando l'allenatore nel campus, si sarebbe limitato a dirgli: "Ehi, Knight, come va?". Lo studente accusò Knight di averlo stratonato bruscamente per un braccio e di avergli poi fatto una ramanzina rimproverandolo per la sua maleducazione. Secondo Knight, invece, Harvey aveva ingigantito l'accaduto. Fatto sta che Knight fu licenziato: Brand motivò la decisione con "una lunga lista di comportamenti inaccettabili", definendo l'allenatore "insolente e ostile" e accusandolo di aver dimostrato una "reiterata indisponibilità" a lavorare secondo le linee guida della scuola. Per anni il consiglio di amministrazione dell'università aveva tollerato le sue bravate: Knight non era stato licenziato nemmeno dopo aver tentato di strangolare uno dei suoi giocatori durante un allenamento nel 1997 ("C'impresa" è documentata in un filmato sgranato trasmesso nel marzo del 2000 su CNN/Sports Illustrated). Ma alla fine l'università perse la pazienza. Con i suoi scatti d'ira, Knight

aveva provocato troppi danni alla reputazione della scuola, e fu costretto a fare le valigie.

Più di recente, nel 2005, Terrell Owens, giocatore di football dei Philadelphia Eagles, ha pagato a caro prezzo la sua infinita arroganza, il vizio di parlare male dei compagni (come quando incolpò pubblicamente l'"affaticato" quarterback Donovan McNabb per la sconfitta degli Eagles al Super Bowl del 2005) e l'incapacità di dominare la rabbia (come quando fece a pugni con il dirigente della squadra Hugh Douglas). Alla fine del 2005 la dirigenza degli Eagles decise di sospenderlo per "comportamento controproducente per la squadra", precisando chiaramente di non volerne più sapere di lui. Owens si difese dicendo che si sentiva frustrato perché i suoi compagni non lo rispettavano.

Persone come Knight e Owens riescono a farla franca per tanto tempo perché, almeno negli Stati Uniti, siamo fin troppo abituati ai cliché come "vincere non è tutto, è l'unica cosa che conta" oppure "arrivare secondo vuol dire essere il primo dei perdenti". Non a caso Knight è stato immediatamente chiamato ad allenare la squadra di basket della Texas Tech, mentre Owens ha firmato un contratto di venticinque milioni di dollari per i Dallas Cowboys, con un bonus di cinque milioni per la firma. Come ha detto un importante manager e imprenditore, in America la regola non scritta nello sport, negli affari, nella medicina e nel mondo accademico, è: "Quanto più hai ragione e vinci, tanto più puoi permetterti di fare lo stronzo". In molti casi fare lo stronzo è uno svantaggio, perché l'aggressività e gli scatti d'ira sono visti come

difetti caratteriali; spesso però questi difetti vengono tollerati se uno ha la fortuna di avere più talento oppure è più intelligente, più difficile da sostituire o più baciato dal successo dei comuni mortali. Quella del "talento straordinario" è una scusa sempre buona per incoraggiare, coccolare e baciare il culo a tutti i bastardi dalla personalità distruttiva. Sembra quasi che il motto della nostra società sia diventato: *Se sei un vincente di prima categoria, puoi permetterti di essere uno stronzo di prima categoria.*

Non credo che le cose stiano necessariamente così. Alcune tra le aziende più produttive e, allo stesso tempo, civilizzate del mondo disprezzano, puniscono ed emarginano gli stronzi e non hanno alcuna tolleranza a riguardo. Come spiega Shona Brown, vicepresidente di Google, l'azienda segue il motto "Don't be evil" ("Vietato comportarsi male") perché ritiene che *fare lo stronzo sia semplicemente inefficiente.*

Shona mi ha spiegato che sì, anche dentro Google ci sono persone che risponderebbero alla mia definizione di stronzo. L'azienda però fa di tutto per cautelarsi fin dal momento dell'assunzione; i prepotenti vengono penalizzati in sede di valutazione della performance e non vengono promossi in posizioni dirigenziali. E dentro Google c'è tolleranza zero per quelli che io chiamo stronzi integrali (Shona si è espressa in modo più educato, ma è quello che voleva dire).

In alcune aziende il metodo va oltre. Ann Rhoades è stata per molti anni a capo dell'ufficio del personale della Southwest Airlines ed è la fondatrice della divisione risorse umane della JetBlue Airlines. In entrambe le compagnie essere uno

stronzo patentato non era solo indice di inefficienza; i dipendenti non avevano speranze di passarla liscia. "Non c'era posto dove si potessero nascondere" spiega Ann. Durante il primo anno di vita della JetBlue, la "mancanza dei requisiti culturali", con speciale riferimento a comportamenti aggressivi verso i colleghi, i clienti e l'azienda, è stata la prima causa di licenziamento. Alla Southwest, d'altra parte, si dà grande importanza a un concetto: "Le persone vengono assunte e licenziate per il loro atteggiamento". Herb Kelleher, cofondatore e già amministratore delegato della compagnia, spiega come funziona questa politica: "Un candidato pilota aveva trattato molto male uno dei nostri addetti alla reception e lo scartammo immediatamente. Non puoi trattare la gente in quel modo e poi pretendere di essere un leader, almeno non per noi". Come spiega Ann: "Non facciamo questo ai nostri dipendenti; non se lo meritano. Chi lavora per noi non deve essere costretto a sopportare abusi".

Negli ambienti in cui il metodo viene applicato in modo ferreo e rigoroso, la performance e l'atteggiamento verso gli altri sono concetti non separabili. Espressioni come "prepotente ma talentuoso", "bastardo ma brillante" o "stronzo ma superstar" sono considerate ossimori. Gli stronzi temporanei vengono arginati immediatamente: si rendono conto (oppure gli viene detto) che hanno esagerato; si scusano, riflettono sul loro comportamento, chiedono perdono e si impegnano per cambiare, invece di giustificarsi o esaltare le loro azioni. Per gli stronzi patentati, invece, non c'è speranza di essere ignorati o perdonati all'infinito; o cambiano o fanno

le valigie. Nei posti dove vorrei lavorare, se qualcuno è bravo (o addirittura bravissimo) ma ha l'abitudine di mortificare gli altri, viene visto come un incompetente.

**Mettetelo in piazza: con quello che dite
e soprattutto con quello che fate**

Diverse organizzazioni, soprattutto di grandi dimensioni, hanno regolamenti scritti che somigliano a versioni edulcorate del metodo antistronzi. Molte rafforzano il messaggio scrivendolo a caratteri cubitali (di solito insieme a un elenco di altri "valori fondamentali") e lo insegnano ai neoassunti durante gli incontri di orientamento. I dirigenti parlano continuamente del valore del rispetto reciproco e dell'impiego delle parole giuste. In alcuni casi vige addirittura la versione "non censurata" del metodo.

Come ho accennato nelle prime pagine di questo libro, con i miei colleghi parlammo apertamente del metodo antistronzi nel nostro dipartimento a Stanford. Molti lettori del mio articolo sulla «Harvard Business Review», inoltre, mi scrivono che il metodo è il fondamento del loro approccio alla leadership. Una delle testimonianze che cito più spesso è quella di Roderick C. Hare, amministratore delegato della Mission Ridge Capital: "Per gran parte della mia carriera sono andato dicendo a tutti che sono in grado di lavorare con qualsiasi tipo di persona, con una sola eccezione: gli stronzi. E voglio usare proprio questa parola. Per quanto creda nella tolleranza

za e nella correttezza, non ho mai perso neanche un minuto di sonno a causa della mia totale intolleranza verso chi si rifiuta di mostrare rispetto per gli altri".

In alcune organizzazioni il metodo antistronzi è considerato il fulcro della cultura aziendale. Da uno studio del sito Emplawynet.com, risulta che McDermott Will & Emery, uno studio legale internazionale con sede a Chicago, ha introdotto da anni il metodo antistronzi: "Non è permesso urlare alla segretaria o a chiunque altro". L'ufficio stampa della McDermott spiega che si tratta di una pratica informale e non ufficiale, ma conferma che i soci dello studio la applicano da anni. Un caso analogo è quello della SuccessFactors, un'azienda produttrice di software per il *talent management* con sede a San Mateo in California. L'amministratore delegato della società, Lars Dalgaard, spiega che i valori fondamentali sono "il rispetto delle persone e la messa al bando degli stronzi: va bene avere qualche stronzo tra i piedi, ma vedi di non esserlo". Il metodo, aggiunge Dalgaard, è "un messaggio inequivocabile: ogni dipendente sottoscrive un contratto in cui si impegna a non fare lo stronzo", perché "gli stronzi danneggiano la performance aziendale".

Lo stesso discorso vale per la Apple Box Productions, una società di produzione canadese ormai chiusa che nei suoi dodici anni di attività ha inanellato un successo pubblicitario dietro l'altro sulla base di un semplice principio operativo. "Sia all'interno che all'esterno vogliamo circondarci di brave persone" raccontava il produttore esecutivo J.J. Lyons a una rivista economica "e abbiamo una regola interna, una

specie di motto: si chiama 'metodo antistronzi'. Se sei un regista o un produttore stronzo, con te non lavoriamo". Il motivo? "La vita è breve". Amen.

Nella maggior parte dei casi il concetto viene espresso in forma più garbata. Alla Pianta & Moran, classificatasi al dodicesimo posto della graduatoria delle "100 migliori aziende in cui lavorare" di «Fortune» nel 2006, "l'obiettivo è una forza lavoro al riparo dai bastardi" e "lo staff è invitato a seguire questa regola aurea". Rich Ricci, direttore finanziario della Barclays Capital, spiega a «Business Week» che, soprattutto quando si tratta di selezionare giovani dirigenti, "si applica un metodo antibastardi". In altre parole, "gli sbruffoni che si alienano le simpatie dei colleghi vengono invitati a rimettersi in riga o a cambiare aria". Alla Xilinx, una società produttrice di semiconduttori, "i dipendenti sono tenuti a rispettarci e a sostenerci a vicenda anche se non si piacciono".

O prendiamo l'esempio di Men's Wearhouse, il maggior rivenditore di abiti da uomo degli Stati Uniti. Poche aziende hanno una politica così rigorosa. Ecco i loro valori fondamentali: "Tutti meritano di essere trattati in modo equo. Se il problema sono i leader, vi chiediamo di comunicarlo a loro o di rivolgervi direttamente ai loro superiori, senza paura di ritorsioni"; "l'aspetto del punto vendita e la conoscenza del prodotto certamente sono elementi importanti, ma la soddisfazione e l'agio del cliente ruotano intorno ad altro: i nostri addetti alla vendita *devono* sentirsi motivati emotivamente per costruire un rapporto di servizio autentico con i nostri clienti". E, più specificamente sul metodo antistronzi, "inter-

veniamo immediatamente se qualcuno umilia un collega, a prescindere dalla posizione gerarchica. Ciò facendo, dimostriamo di dare importanza a tutte le persone".

Per quanto questi propositi siano apprezzabili, affiggerli a un muro, postarli su un sito web o limitarsi a parlarne è piuttosto inutile. Se poi questi valori vengono continuamente calpestati e nessuno prende provvedimenti per farli rispettare, allora sono solo parole vuote, il che è anche peggio. Io e Jeff Pfeffer abbiamo toccato con mano la vanità di queste chiacchiere durante la stesura di *The Knowing-Doing Gap*, un libro che parla di come i leader e le aziende in generale tendano a dire cose intelligenti senza però metterle in pratica, e di come superare questo malcostume. Definivamo questa incapacità di agire "trappola delle belle parole". Per darne una dimostrazione, un gruppo di studenti della nostra università realizzò un'indagine su una grande società di assicurazioni. Il top management dell'azienda non faceva che sbandierare ai quattro venti i suoi tre valori fondamentali: rispetto per l'individuo, lavoro di squadra e integrità.

I risultati dello studio evidenziavano in realtà che i giovani dipendenti (o "analisti", secondo il gergo interno) venivano trattati con sfiducia e mancanza di rispetto, e ciò rischiava di danneggiare seriamente l'azienda nel lungo periodo. Gli "analisti", infatti, erano i migliori laureandi delle università più prestigiose: venivano chiamati a lavorare in azienda per qualche anno per poi tornare all'università e completare il Master in Business Administration. Per via degli abusi, della sfiducia e del lavoro alienante che gli analisti erano costretti

a sopportare, il numero di assunzioni al termine dell'MBA era bassissimo, anche se a parole il top management puntava a un "alto tasso di ritorno". Come se non bastasse, gli studenti raccontavano ai colleghi dell'MBA le loro brutte esperienze, rendendo ancora più difficile e costoso il processo di assunzione per l'azienda. "Le parole" concludeva lo studio "si erano sostituite all'azione".

Affiggere cartelli sui muri e parlare in continuazione di rispetto per le persone e poi permettere o incoraggiare l'esatto opposto è molto più che inutile. Al danno del bullismo imperante, infatti, si aggiunge la beffa dell'ipocrisia, che alimenta il cinismo e il risentimento. Prendiamo ad esempio alcuni articoli pubblicati nel 2005 dal «St. Petersburg Times» sulla Holland & Knight, uno studio legale di più di mille avvocati che una volta si era vantato pubblicamente di avere introdotto al suo interno un "metodo antibastardi". Gli articoli raccontavano di una specie di rivolta scatenatasi dopo che Howell W. Merton Jr., uno dei soci di maggioranza dello studio, aveva respinto una richiesta di provvedimento disciplinare nei confronti del socio dell'ufficio di Tampa, Douglas A. Wright, che secondo il comitato interno aveva violato la politica aziendale sulle molestie sessuali. Melton si era limitato a una lettera di richiamo e, pochi mesi più tardi, aveva addirittura promosso Wright alla terza carica dello studio.

Wright era stato promosso benché la Holland & Knight, scriveva il «St. Petersburg Times», "avesse dichiarato di avere come obiettivo prioritario la messa al bando di tutti gli avvocati arroganti, egoisti e irrispettosi" e di applicare il cosid-

detto "metodo antibastardi". Tutto ciò nonostante fossero state mosse accuse di molestie sessuali nei confronti di Wright da parte di ben nove avvocatessse dell'ufficio di Tampa. A tale proposito il «Daily Business Review» scriveva: "L'estate scorsa Wright ha ricevuto una lettera di richiamo in cui gli è stato richiesto, tra le altre cose, di smettere di chiedere alle donne dell'ufficio di tastargli le 'pagnotte' o bicipiti. Tra le altre richieste, c'era quella di smettere di fare commenti sui vestiti o sulla vita sessuale delle colleghe e di astenersi da qualsiasi atto di ritorsione per le loro lamentele".

Dopo la promozione di Wright, riportava il «St. Petersburg Times», era trapelata una lunga e-mail interna in cui il socio dell'ufficio di Chicago, Charles D. Knight, si lamentava del fatto che la Holland & Knight non avesse "estirpato tutti i bastardi" come promesso, ma anzi "ne avesse addirittura promossi alcuni ai massimi livelli dirigenziali". Naturalmente non eravamo lì per giudicare, e dunque questi "fatti" vanno presi con il beneficio d'inventario, visto che si basano su comunicati stampa. L'e-mail appena citata, comunque, non sembra un episodio isolato: un altro socio dello studio, Mark Stang, scrisse una lettera aperta al «St. Petersburg Times» in cui si scusava con le "coraggiose donne dell'ufficio di Tampa" ed esprimeva "disgusto" per il modo in cui erano state trattate.

All'inizio la Holland & Knight si scagliò contro l'e-mail, accusando l'autore di mettere in dubbio "in modo sconsiderato e scorretto la reputazione di uno dei soci più stimati dello studio". Durante un'intervista, inoltre, Wright negò categoricamente, "di essere stato coinvolto in episodi di molestie

sessuali ai danni di chicchessia", aggiungendo che era sua abitudine chiedere indifferentemente a uomini e donne di tastare le sue "pagnotte", perché trattava tutti allo stesso modo. Fatto sta che, in seguito alla pubblicazione degli articoli sul «St. Petersburg Times», Wright si dimise dal suo nuovo incarico, pur rimanendo socio dello studio. A prescindere dall'accaduto, i grandi proclami da parte della Holland & Knight di voler allontanare gli avvocati molesti si erano ritorti contro lo studio dal punto di vista dell'immagine; alcuni soci, inoltre, si erano risentiti perché il cosiddetto "metodo antibastardi" all'atto pratico si era dimostrato solo vuota retorica.

La Southwest Airlines, invece, ha saputo guadagnarsi le simpatie della stampa e la fedeltà dei dipendenti dimostrando una totale intransigenza nei confronti dei maleducati e delle persone fredde o scorbutiche che non si integrano nella cultura aziendale. Alla Southwest viene emarginato non solo chi è apertamente ostile, ma anche chi semplicemente si comporta in modo distaccato e poco amichevole con colleghi e clienti. Ann Rhoades mi ha raccontato che una volta la compagnia aveva assunto un manager che, pur non essendo una cattiva persona, era sempre gelido e impaziente con gli altri. "Non so se ce la faccio a lavorare qui" confidò ad Ann. "Con questa gente voglio solo lavorare, non mi interessano come amici". Anche se aveva sudato sette camicie per assumerlo, Ann si rese conto che, per quanto brillante, non era adatto per lavorare alla Southwest. Gli consigliò di cercare una sistemazione più soddisfacente da qualche altra parte. Dopo qualche mese trovò lavoro in un'altra compagnia aerea.

Applicare il metodo nelle politiche di assunzione e licenziamento

La lezione che abbiamo appreso dalla Southwest e dalla JetBlue Airlines è che il metodo antistronzi va applicato nelle politiche di assunzione e licenziamento. Lo studio legale Perkins Coie di Seatle, ad esempio, ha sposato la linea delle "porte chiuse agli stronzi", guadagnandosi per quattro anni di fila un posto nella lista delle "100 migliori aziende in cui lavorare". Vediamo come questo metodo viene applicato durante i colloqui di assunzione. Bob Giles e Mike Reynvaan, due soci dello studio, erano tentati dall'assumere un *rainmaker** di uno studio concorrente, ma si rendevano conto che così facendo avrebbero contravvenuto al metodo. "Ci siamo guardati in faccia e ci siamo detti a vicenda: 'Che idiota'. Beh, a dire il vero non abbiamo usato quella parola...". Reynvaan conferma che il termine effettivamente utilizzato era "stronzo", come spesso accade.

Anche la IDEO, una delle aziende più innovative al mondo, adotta una politica di selezione molto aggressiva verso i prepotenti e i prevaricatori. Ai candidati viene presentata un'offerta solo dopo uno stage, ovvero dopo che abbiano dimostrato nel lavoro di tutti i giorni di non essere degli stronzi. Se un candidato non ha mai lavorato alla IDEO prima, è l'azienda che si fa carico di filtrare gli stronzi. Spiega Diego Rodriguez:

4. Il termine *rainmaker*, letteralmente "colui che fa piovere", in ambito finanziario indica un esperto in grado di organizzare e realizzare operazioni come fusioni e acquisizioni [N.d.T.].

1. Innanzi tutto, diamo grande peso alle referenze delle persone di cui ci fidiamo. Inoltre invitiamo i nostri dipendenti ad andare a fare lezioni nelle università per verificare come i possibili candidati si comportano in classe, soprattutto quando lavorano in gruppo e sono sotto pressione. Non c'è niente di male a mandare un curriculum in modo tradizionale, ma le buone referenze sono preziosissime!
2. Cerchiamo di selezionare le competenze professionali prima ancora di vedere i candidati in carne e ossa. Così facendo il colloquio può incentrarsi più specificamente sulle loro qualità umane (quando ci sono...).
3. Una volta che il candidato mette piede in azienda, si ritrova a parlare con un sacco di gente, magari più di quanto altre aziende riterrebbero "ragionevole". Va a pranzo con loro, gira per gli uffici, risponde e fa domande, partecipa a progetti. Tutto questo serve a creare una sensazione di reciproca integrazione.
4. Ogni candidato svolge il colloquio con persone che, gerarchicamente, si trovano sopra, sotto e al suo stesso livello. Al colloquio partecipano anche persone provenienti da ambiti professionali diversi. Così, in caso di assunzione, il candidato si sente benvenuto da tutta l'azienda e non solo da uno specifico manager (che, tra l'altro, potrebbe anche essere uno stronzo integrale). Questo metodo inoltre impedisce agli stronzi con potere di assunzione di autoalimentarsi. Gli stronzi infatti tendono a fare gruppo, e una volta che si alleano è difficile separarli.

Quest'ultimo, come sottolinea Diego, è un punto fondamentale. Gli studi sui colloqui di lavoro e sulle assunzioni dimostrano, infatti, che ogni reclutatore tende ad assumere candidati che gli somigliano o si comportano come lui. Rosa-beth Moss Kanter, docente della Harvard Business School, definisce il fenomeno "riproduzione omosociale": attraverso il processo di assunzione le aziende tendono scriteriatamente a "portarsi i cloni in casa". *In questo modo gli stronzi si moltiplicano come conigli*. I manager, spiega Diego, si "riproducono" attraverso nuove assunzioni e l'azienda in breve tempo si ritrova infestata dagli stronzi. Questi ultimi cominceranno a litigare tra di loro o, peggio ancora, ad acquistare potere e a spargere ovunque il loro veleno. La IDEO contrasta questo fenomeno affidando le assunzioni a gruppi allargati, in cui la percentuale degli stronzi è minima.

Per la maggior parte delle aziende è già abbastanza difficile resistere alla tentazione di assumere uno stronzo arrogante che sembra *promettere* grandi profitti. Figuriamoci quanto possa essere complicato decidere di mettere alla porta qualcuno che sta *già* facendo guadagnare un sacco di soldi all'azienda. Da questo punto di vista, alla Men's Wearhouse sanno bene come far seguire i fatti alle parole. L'amministratore delegato George Zimmer e il resto della dirigenza, infatti, non si limitano a *parlare* dell'importanza di trattare i colleghi con rispetto: tra i dipendenti si respira un clima di grande affiatamento, che si ripercuote sulla soddisfazione del cliente e sull'andamento complessivo del negozio. Quella pubblicata sul sito web della Men's Wearhouse, dunque, è più

di una semplice dichiarazione di intenti: "Le migliori performance individuali si basano sulla collaborazione dei colleghi nel servire il cliente. Ecco perché guardiamo sempre all'equilibrio del gruppo quando decidiamo di assumere, trasferire o promuovere qualcuno".

Facciamo un esempio pratico, a dimostrazione del fatto che Zimmer non è uno che parla a vanvera. Uno dei commessi più capaci della Men's Wearhouse (in termini di vendite) fu messo alla porta perché, anche dopo numerosi confronti e avvertimenti da parte dei dirigenti, non accettava di condividere il merito dei suoi risultati con i colleghi. Il commesso in questione "rubava" i clienti ai colleghi, denigrava la cultura aziendale ed era fermamente contrario all'idea di aiutare gli altri a servire i "loro" clienti. La decisione dimostrava quanto la Men's Wearhouse desse importanza al rapporto tra le persone sul posto di lavoro. Tra l'altro, il licenziamento di questa "superstar" egoista e bizzosa portò anche dei benefici dal punto di vista finanziario: _dopo il suo allontanamento, infatti, le vendite del negozio aumentarono del 30%. Nessun singolo commesso vendeva più della "star", ma il negozio nel suo complesso andava meglio. A quanto pare, la competizione smodata e le esperienze sgradevoli con i clienti tiravano fuori il peggio di ciascuno...

Mi sono capitati anche casi in cui, per rimettere in sesto una cultura aziendale a brandelli, il top management ordinava una "purga" ai danni degli stronzi. Un importante dirigente di un'azienda tra le prime cinquecento della lista di «Fortune» mi ha raccontato che, all'inizio degli anni Novanta, l'ammini-

stratore delegato appena insediato lanciò una campagna di messa al bando di oltre venti dirigenti che si erano macchiati di atti di prepotenza. Fi nuovo capo era determinato a sbarazzarsi degli "stronzi conclamati", in quanto portatori di una "cultura della paura" che aveva trasformato l'azienda in un posto in cui "non era divertente lavorare" e che "trattava male i clienti". "Era come se avesse affisso venticinque manifesti con scritto: 'Wanted: stronzi' con le foto di queste persone" spiega il dirigente. E malgrado il suo desiderio fosse quello di "metterli in riga e licenziarli tutti in una volta", l'amministratore delegato seguì la procedura corretta e utilizzò il sistema di valutazione della performance per liberarsi metodicamente di tutte le persone presenti sulla sua "lista nera" nell'arco di due anni. La "purga" fu lo spartiacque di un cambiamento culturale che "riportò l'umanità in azienda, sia tra i dipendenti che tra i clienti" e contribuì a estirpare "un bel po' di brutte abitudini, come ad esempio la paura di sperimentare nuove idee". Non posso rivelare il nome dell'azienda; tutto quello che posso dirvi è che negli ultimi dieci anni è diventata una delle migliori del settore. Prima era solo una delle tante.

Che si tratti di un caso isolato o di una "purga" come quella appena descritta, non appena un bullo fa le valigie e se ne va, il sollievo è palpabile. Ann Rhoades mi ha raccontato che, in tutte le sue esperienze di lavoro, nelle compagnie aeree, nelle banche, negli alberghi, quando uno stronzo viene "allontanato" si verificano immancabilmente una serie di eventi. Per prima cosa, anche se decisioni del genere sono sempre difficili da prendere e spesso animatamente dibattu-

te, i miglioramenti sono così evidenti e rapidi che la reazione comune è: "Perché abbiamo aspettato tanto? Avremmo dovuto farlo prima". Secondo, le persone che erano in procinto di lasciare l'azienda decidono di rimanere, e assumere nuovi dipendenti diventa molto più semplice. Infine, come dimostra il caso della Men's Warehouse, tutti quei famosi stronzi, che apparentemente l'azienda "non può permettersi di perdere" perché troppo preziosi, alla fine non sono poi così indispensabili: chiunque può prendere il loro posto. Quest'ultimo aspetto, spiega Ann, ha un risvolto interessante: chi prende il posto di uno stronzo è in una posizione invidiabile, perché "basta che sia gentile" e tutti saranno sollevati di vederlo al posto di quel vecchio aguzzino!

Estendere il metodo a clienti e consumatori

Le organizzazioni più rigorose nel far rispettare il metodo antistronzi non si limitano ad applicarlo ai loro dipendenti, ma lo estendono a clienti, fornitori, studenti o, in generale, a chiunque abbia rapporti di lavoro con loro. Il metodo va esteso a tutti per varie ragioni: in primo luogo, i dipendenti hanno il diritto di non subire abusi; secondo, i clienti (o i contribuenti) non pagano per tollerare o anche solo per assistere alle mortificazioni perpetrate dagli stronzi; infine, se all'interno di un gruppo si allentano i controlli sulla stronzaggine diffusa, si crea una "cultura del disprezzo" che contagia ogni cosa. Il compianto Joe Gold, fondatore della catena Gold's Gym

che oggi vanta più di 550 centri fitness in 43 paesi diversi, applicava ai suoi clienti una sorta di metodo antistronzi. Senza troppi giri di parole, Gold sosteneva: "La palestra è come una casa. Tenetela pulita e in ordine. Non vogliamo stronzi. Gli iscritti devono pagare in tempo e, se rompono le scatole, sbatteteli fuori". La linea fu fissata fin dal giorno in cui Gold aprì la sua prima palestra a Venice Beach, in California, a pochi metri da "Muscle Beach", dove allora si allenava Arnold Schwarzenegger, vincitore di sette titoli di Mr. Olympia.

La JetBlue e la Southwest Airlines utilizzano un linguaggio meno colorito rispetto a Gold, ma applicano un metodo simile nei confronti dei loro passeggeri. Libby Sartain, ex vicepresidente delle risorse umane alla Southwest, spiega: "I nostri addetti alle relazioni con i clienti erano incaricati di inviare una lettera ai clienti che si erano comportati in modo offensivo nei confronti dei nostri dipendenti o che mentivano nei reclami e, in certi casi, li pregavano di non volare più con la Southwest in futuro". I leader di queste compagnie sono soliti far seguire i fatti alle parole. Una volta Ann Rhoades e un altro dirigente della Southwest si trovavano in viaggio per lavoro e videro un passeggero che maltrattava gli assistenti al check-in imprecando, urlando e sporgendosi al banco in modo intimidatorio. Il collega di Ann andò al banco e disse all'uomo che sarebbe stato meglio per tutti se avesse scelto un'altra compagnia: accompagnò lo stronzo irascibile al banco di un'altra linea aerea e gli pagò di tasca sua il biglietto.

Uno studio sui metodi utilizzati dalla polizia per trattare i criminali e i cittadini aggiunge un elemento interessante in

proposito. Per più di un anno il professore del MIT John Van Maanen ha studiato approfonditamente un gruppo di agenti di una grande città, frequentando l'accademia di polizia e passando molto tempo con i poliziotti per capire i loro metodi di lavoro. In un articolo intitolato *The Asshole* ("Lo stronzo", raro caso di studio accademico in cui viene utilizzata questa parola), Van Maanen spiega che i poliziotti si rendono conto di non poter fermare tutti i criminali, quindi si concentrano su quelli più aggressivi, violenti e immorali. "In fin dei conti, il nostro lavoro consiste nell'impedire agli stronzi di prendersi la città" spiegava un poliziotto anziano a Van Maanen. "Parlo di quelle teste di cazzo che se ne vanno in giro pensando di potersela comandare con tutti. Sono questi gli stronzi di cui ci dobbiamo occupare quando siamo di turno. Sono loro che rompono le scatole alla gente perbene. A pensarci bene, gran parte di quello che facciamo è tenere a bada gli stronzi".

Quando un comune cittadino si fa prendere dall'ira e diventa offensivo, allora per la polizia si guadagna l'etichetta di stronzo: a questo punto gli agenti lo puniscono con una multa o una ramanzina o addirittura (anche se non dovrebbero) con le maniere forti. Ecco un episodio raccontato da un poliziotto che illustra bene il modo in cui un cittadino si guadagna l'etichetta sul campo.

POLZIOTTO AD AUTOMOBILISTA FERMATO PER ECCESSO DI VELOCITÀ: "Posso vedere la sua patente, prego?".
AUTOMOBILISTA: "Perché cavolo se la prende con me e non va da qualche altra parte a dare la caccia ai criminali?".

POLZIOTTO: "Perché lei è uno stronzo, ecco perché. Ma l'ho scoperto solo adesso che ha aperto bocca".

Gold's Gym, Southwest e JetBlue Airlines e il distretto di polizia hanno "clientele" profondamente diverse tra di loro, ma il metodo è utile in tutti questi contesti, perché contribuisce a reprimere la cultura del disprezzo e dell'abuso o, nel caso della polizia, a prevenirne la diffusione nelle strade.

Differenze di posizione e di potere: la radice di molti mali

Il leader di un'organizzazione ha molti vantaggi: non solo viene pagato di più, ma spesso gode anche della deferenza e dell'adulazione altrui. Un numero imponente di studi (siamo nell'ordine delle centinaia) dimostra che quando qualcuno si trova in una posizione di potere comincia a straparlare, a prendersi quello che vuole, a ignorare le parole e le esigenze altrui, a non tenere in considerazione le possibili reazioni dei suoi subalterni, a comportarsi in maniera scortese e, in generale, a vedere ogni situazione o persona come uno strumento per soddisfare i propri bisogni. Ma soprattutto, quando qualcuno si trova in una posizione di potere, diventa cieco di fronte al fatto che sta facendo lo stronzo.

La mia collega a Stanford, Deborah Gruenfeld, ha passato anni a studiare e classificare i comportamenti di chi si trova a ricoprire posizioni che consentono di esercitare potere sui

sottoposti. L'idea che il potere corrompa e spinga l'individuo a considerarsi al di sopra di una serie di regole pensate "per la gente comune" è ampiamente accettata. Quel che sorprende, negli studi della Gruenfeld, è la rapidità con la quale differenze di potere anche minime e irrilevanti possano influire, quasi sempre in modo negativo, sul modo di pensare e di agire di una persona. Durante un esperimento, alcuni studenti divisi in gruppi da tre erano stati chiamati a discutere di una serie di problemi sociali piuttosto spinosi (dall'aborto all'inquinamento). A uno dei membri (scelto a caso) era stato affidato il ruolo, gerarchicamente più elevato, di valutare le considerazioni degli altri due. Dopo mezz'ora, a ciascun gruppo era stato portato un piatto con cinque biscotti. Ebbene: gli studenti più "potenti" tendevano a prendersi un secondo biscotto, a masticare con la bocca aperta e a spargersi briciole addosso o sul tavolo.

E un esempio banale, ma mi spaventa, perché fa vedere come una differenza di potere anche minima possa indurre persone normali a diventare improvvisamente egoiste e maleducate. Proviamo solo a immaginare che cosa può succedere quando si ricoprono posizioni in cui, in mille situazioni diverse, si gode di tutti i vantaggi possibili (non solo quindi uno stipendio più alto, ma la camera migliore nell'albergo più prestigioso, il pranzo nel ristorante più esclusivo, *il viaggio in prima classe mentre i sottoposti viaggiano in economica e così via*) e nessuno discute se quei vantaggi siano meritati o meno. E se qualcuno silamentaj "luogotenenti" intervengono prontamente a rassicurare il capo che quei piagnoni ingrati parlano a vanvera.

Qualche anno fa mi è capitato di assistere, nel ruolo della vittima, a un comportamento del genere. Ero a pranzo con l'amministratore delegato di una grande azienda. Una famosa rivista economica lo aveva appena nominato uno dei più importanti leader in America. Al tavolo c'erano altri tre o quattro miei colleghi, tutti professionisti oltre i cinquantanni. Il tipo cominciò a trattarci come bambini ingenui e un po' sciocchi. Anche se, teoricamente, era lui il nostro ospite, ci diceva dove sederci e quando parlare (ci interruppe varie volte per dirci che ne aveva abbastanza o che non gli interessava quello che dicevamo), criticava le nostre ordinazioni ("quella roba ti fa ingrassare") e in generale dava l'impressione di considerarsi il nostro comandante in capo. Il nostro compito, secondo lui, era concentrare i nostri sforzi per soddisfare ogni suo minimo desiderio.

La cosa più sorprendente era che, come dimostrano tutti gli studi sul potere, il nostro illustre ospite sembrava del tutto ignaro del fatto che stava facendo il prepotente e che noi potessimo sentirci offesi dal suo comportamento. Fu incredibilmente esplicito nel sottolineare che il suo obiettivo era spremerci all'osso e continuava a prendersi il merito per una serie di risultati senza minimamente riconoscere il ruolo degli altri. Questi comportamenti sono in linea con i risultati di tutte le ricerche: è dimostrato, infatti, che le persone che ricoprono posizioni di potere tendono a considerare gli altri come strumenti per raggiungere i propri scopi e ad attribuirsi meriti eccessivi per tutto ciò che succede intorno a loro. Tutti noi ci sentivamo offesi e irritati per il comportamento di

quell'autentico orco, ma nessuno se ne lamentava e tanto meno glielo faceva notare. Un mio collega fu sul punto di perdere la pazienza in diverse occasioni, ma ebbe il "buonsenso" di trattenersi e si limitò ad andarsene in anticipo.

Molte delle dinamiche verificatesi a quel tavolo hanno dei punti di contatto con il comportamento dei babbuini. A partire dal 1978 i biologi Robert Sapolsky e Lisa Share hanno studiato un gruppo di babbuini selvatici del Kenya, ribattezzati il "branco della discarica" per via dell'abitudine di cercare il cibo nella spazzatura di un campeggio. Non a tutti i babbuini, tuttavia, era permesso di mangiare nella discarica: gli aggressivi maschi dominanti, infatti, non permettevano ai babbuini di status inferiore e alle femmine di procacciarsi il cibo nella spazzatura. Tra il 1983 e il 1986, la presenza di carne infetta nella discarica provocò la morte del 46% dei maschi adulti. A morire, ovviamente, furono i babbuini più grandi e aggressivi. Come in altri branchi studiati, prima di morire i maschi dominanti erano soliti mordere, aggredire e dare la caccia ai loro simili di status inferiore e, in determinate occasioni, rivolgevano i loro attacchi anche contro le femmine.

Dopo la morte dei primi maschi, tuttavia, le aggressioni da parte del nuovo gruppo dominante calarono drasticamente. La maggior parte delle aggressioni riguardava babbuini dello stesso rango, una piccola percentuale era diretta verso i maschi di status inferiore e nessuna verso le femmine. Rispetto al passato i vari esemplari del branco si dedicavano di più all'igiene e sedevano più spesso vicini; un prelievo ormonale rivelò inoltre che i maschi di status inferiore soffrivano meno

lo stress dei loro corrispettivi in altri branchi. Cosa piuttosto interessante, questi effetti durarono almeno fino alla fine degli anni Novanta, quando ormai anche tutti i maschi più "educati" della prima generazione si erano estinti. Non solo: quando i maschi adolescenti cresciuti in altri branchi venivano introdotti nel "branco della discarica", anche loro si comportavano in modo meno aggressivo che in passato. Come spiega Sapolsky: "Noi non conosciamo il meccanismo della trasmissione [...] ma è evidente che i nuovi maschi più aggressivi stanno imparando la lezione: non si possono fare cose del genere in questo posto". Dunque possiamo dire che, almeno per gli standard dei babbuini, il "branco della discarica" aveva introdotto e applicava una sorta di metodo antistronzi.

Con questo non voglio dire che dovremmo liberarci di tutti i "maschi alfa" all'interno della nostra organizzazione, per quanto a volte possiamo esserne tentati. La lezione che abbiamo appreso dai babbuini è che, quando si riducono le distanze sociali tra mammiferi di ranghi diversi e si fa in modo di ridurre ulteriormente queste differenze, i soggetti di rango superiore tendono a fare meno gli stronzi. Gli umani possono fare tesoro di questo insegnamento evitando di trasformarsi a loro volta in stronzi aggressivi, egoisti e insensibili. Nonostante tutti i privilegi, esistono leader che danno importanza ai *veri* sentimenti delle persone che li circondano, a cosa i dipendenti pensano *veramente* della loro gestione e a cosa i clienti pensano *veramente* dei prodotti e servizi dell'azienda. Come ci ha insegnato l'esperienza del "branco della discarica", il segreto è prendere iniziative solide e costanti per attenuare,

piuttosto che amplificare, le distanze tra i leader e gli altri. Ciò vale sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Lo stipendio è un segno tangibile della differenza di potere. Numerosi studi dimostrano che, quando all'interno di un'azienda si riducono le differenze di salario tra chi guadagna di più e chi guadagna di meno, ci sono una serie di ripercussioni positive: migliori risultati finanziari, più elevata qualità del prodotto, maggior produttività della ricerca e, nelle squadre di baseball, addirittura un miglior saldo tra vittorie e sconfitte. Ovviamente, però, l'idea di ridurre le differenze salariali non è molto diffusa. A dispetto di quanto abbiamo appena detto, l'amministratore delegato di una azienda di grandi dimensioni guadagna oltre cinquecento volte quello che percepisce un comune dipendente. Eppure ridurre questa forbice sarebbe un segnale, sia per l'amministratore delegato stesso che per i dipendenti, del fatto che i top manager non sono superstar o esseri superiori.

Prendiamo il caso di James D. Sinegal, cofondatore e amministratore delegato della Costco, una nota catena di ferramenta. Il suo salario nel 2003 ammontava a 350.000 dollari, circa dieci volte di più di quanto guadagnavano i lavoratori a ore di prima fascia e più o meno il doppio di un direttore di un loro negozio. La Costco, tra l'altro, si assume il 92,5% delle spese sanitarie dei dipendenti. Sinegal avrebbe potuto pretendere molto-di più per sé, invece ha rinunciato a percepire un bonus durante gli anni di maggiori profitti perché "l'azienda non ha rispettato gli standard che si era imposta". Negli ultimi anni Sinegal ha venduto soltanto una piccola

percentuale delle sue azioni. Perfino l'amministrazione della Costco riconosce che è sottopagato.

Sinegal ha una convinzione: se si sta vicino ai propri dipendenti e ci si prende cura di loro, il servizio ai clienti migliorerà, l'azienda aumenterà i suoi profitti e tutti saranno più contenti, azionisti compresi. Ecco perché la riduzione della "distanza di potere" tra lui e i dipendenti non si limita alle differenze di salario. Ogni anno Sinegal visita centinaia di negozi, mescolandosi alle persone che lavorano e facendo continuamente domande su come migliorare le cose per loro e per i clienti. Nonostante l'incessante scetticismo degli analisti per quello che viene considerato uno spreco di denaro in costi del personale, la Costco continua a veder crescere il fatturato, i profitti e il valore azionario. Trattare bene i propri dipendenti, tra l'altro, ha ulteriori aspetti positivi: mentre alla Costco il "tasso di sparizione" (ovvero i furti da parte di dipendenti e clienti) è di circa lo 0,2 %, la concorrenza registra un valore dalle dieci alle quindici volte superiore. Sinegal è convinto della strada intrapresa: "Quando sei l'amministratore delegato hai sempre gli occhi puntati addosso. Se la gente si convince che il messaggio che stai mandando è falso, penserà: 'Chi si crede di essere?'".

Sinegal è uno dei pochi amministratori delegati disposti a ridurre le distanze sociali tra sé e il resto dell'azienda. Negli Stati Uniti e negli altri paesi occidentali c'è sempre la tendenza ad amplificare le differenze tra vincenti, "antagonisti" e sconfitti, ma se l'obiettivo è minimizzare la presenza degli stronzi e migliorare la performance dell'azienda nel suo com-

plesso, ridurre la forbice tra i vertici dell'organizzazione e la base è la scelta migliore. Ciò non significa che tutte le differenze in azienda debbano essere eliminate: è ovvio che alcune persone all'interno dell'organizzazione sono più importanti di altre perché più difficili da sostituire o perché in possesso di capacità particolari. Le differenze gerarchiche esisteranno sempre: anche in un posto come la Costco, Sinegal è in cima alla lista mentre il tipo che pulisce il parcheggio è in fondo. Analogamente, alla Men's Wearhouse George Zimmer è il primo violino mentre l'addetto alle vendite neoassunto è in ultima fila. Se tuttavia guardiamo agli sforzi che questi leader fanno per ridurre al minimo la presenza degli stronzi in azienda e per migliorare la performance, ci accorgiamo che in tutti i casi sopra citati si applica quello che definisco il *paradosso potere-performance*: l'azienda ha e deve continuare ad avere un ordine gerarchico, ma va fatto ogni sforzo per ridimensionare e ridurre le differenze di status e di potere tra i dipendenti.

L'importanza dell'interazione e del dialogo

Nel primo capitolo abbiamo accennato a uno studio sulle aggressioni sul lavoro all'interno del Dipartimento per i veterani americano. Lo studio si innestava nel quadro di una grande riorganizzazione che coinvolgeva oltre settemila persone sparse in undici sedi; l'obiettivo era ridurre le prepotenze, gli abusi psicologici e le aggressioni tra dipendenti. In ogni sede operava un "gruppo d'azione", composto da dirigenti e rap-

presentanti sindacali, con il compito di studiare un intervento mirato. C'erano però dei punti in comune a ogni sede: dopo essere stati informati sui danni provocati dalle aggressioni, i dipendenti venivano coinvolti in giochi di ruolo per "mettersi nei panni" dei colleghi e venivano invitati a riflettere prima e dopo di agire. Mentre i vari membri dei gruppi d'azione e i capi delle sedi locali si impegnavano pubblicamente a tenere un comportamento modello, i gruppi di lavoro si concentravano su piccoli ma significativi cambiamenti. In una sede, manager e dipendenti lavoravano per eliminare piccoli sgarbi apparentemente insignificanti come occhiate di traverso, interruzioni e "trattamenti del silenzio": sgarbi che in passato erano degenerati causando gravi problemi. In un'altra struttura, ogni venerdì pomeriggio c'era una "lavata di panni", in cui i partecipanti svisceravano tutti i loro problemi, affrontando i temi più disparati: "come mi sento", "come potreste aiutarmi" ecc.

I "risultati operativi" furono notevoli: tra i più evidenti, la diminuzione degli straordinari e dei permessi per malattia, il calo delle proteste da parte dei dipendenti e minori tempi di attesa per i pazienti. In molti casi si registrò anche un aumento della produttività. Al cimitero di Houston, ad esempio, la produttività, misurata in termini di numero di tumulazioni per dipendente, aumentò del 9%. Concentrarsi su comportamenti a prima vista insignificanti delle persone, evidentemente, era un'efficacissima tecnica di "gestione degli stronzi", per usare un gergo a noi ormai familiare. Secondo i dati raccolti presso le undici sedi prima (novembre 2000) e dopo l'intervento (novembre 2002), erano diminuite in modo significativo tren-

tadue tipiche manifestazioni di bullismo su sessantaquattro, come occhiatecce, insulti, "trattamenti del silenzio", gesti osce- ni, grida, minacce e aggressioni fisiche, scatti d'ira, malignità e pettegolezzi, minacce di danni fisici, commenti sessisti e razzisti. Al cimitero di Houston, ad esempio, si registrò un calo del 31% degli atti di aggressione denunciati dai dipendenti. Stando a quanto mi ha detto il project manager del Dipartimento per i veterani James Scaringi, la maggior parte di questi programmi erano ancora attivi nel 2006, e in tutto l'organismo, che conta circa 220.000 dipendenti, stavano prendendo piede diverse iniziative collaterali. Tra le più significative, un programma sulla civiltà sul posto di lavoro e un corso su come evitare che piccoli conflitti sfocino in problemi ingestibili.

Ciò che possiamo imparare da quello che, io credo, è il più grande intervento per contrastare il bullismo mai realizzato negli Stati Uniti è che anche cambiamenti piccoli e apparentemente insignificanti nel modo di pensare, parlare e agire delle persone possono avere effetti molto importanti a lungo termine. Come spiega Scaringi: "All'inizio eravamo scettici sul fatto che cambiamenti così piccoli potessero fare la differenza, ma i fatti ci hanno smentito".

Insegnare a combattere

Come accennato in precedenza, applicare il metodo antistronzi non vuol dire trasformare un'organizzazione in un paradiso per rammolliti che sfuggono il conflitto come la

peste. I migliori gruppi di lavoro, e soprattutto i più creativi, sono quelli in cui le persone sanno combattere. Alla Intel, il più grande produttore di semiconduttori al mondo, tutti i dipendenti a tempo indeterminato vengono addestrati al "confronto costruttivo", vero e proprio marchio di fabbrica della cultura aziendale. I loro leader e gli addetti alla formazione concordano sul fatto che non ne viene niente di buono quando "i bulli hanno la meglio", ovvero quando lo scontro sfocia nell'attacco personale, nella mancanza di rispetto e nell'intimidazione gratuita. Questo genera effetti perversi, come il principio secondo cui "chi alza la voce ha sempre ragione", poca diversità di opinioni, scarsa comunicazione, tensione e calo della produttività. A poco a poco, infine, si radica la convinzione che le persone prima si "rassegnano" a convivere con la prepotenza e poi "rassegnano" le dimissioni. Alla Intel però c'è un detto: *peggio dello scontro c'è solo la mancanza di scontro*. Per evitare che questo accada, fin dal primo giorno l'azienda insegna ai suoi dipendenti ad affrontare in modo positivo le persone e le situazioni, a usare le prove e la logica e ad "aggredire" i problemi invece che il prossimo.

Il motto di Karl Weick, dell'Università del Michigan, è: "Se hai ragione combatti; se hai torto ascolta". E proprio quello che si insegna alla Intel nelle lezioni di orientamento, sia con i giochi di ruolo sia, soprattutto, attraverso l'esempio di dirigenti e leader. Ai dipendenti si insegna non solo *come* combattere, ma anche *quando* combattere. "Discuti, poi mettiti sotto" dicono alla Intel. Criticare, lamentarsi e litigare dopo che una decisione è stata presa indebolisce lo sforzo e l'attenzio-

ne, rendendo impossibile stabilire se una soluzione fallisce perché è sbagliata oppure perché, pur essendo giusta, non viene applicata con impegno e dedizione. Un altro punto importante è rimandare le discussioni fino a quando non si hanno in mano tutti gli elementi fondamentali: in primo luogo per evitare perdite di tempo, ma soprattutto perché prendere posizione sulla base di informazioni parziali porta a difendere decisioni in aperto contrast con i fatti.

L'approccio della Intel è confortato da una serie di esperimenti e di studi della Kellogg Business School, della Wharton Business School e di Stanford, che dimostrano come il conflitto distruttivo abbia tipicamente una natura "emotiva", "personale" o "relazionale". Ciò succede quando le persone litigano perché si disprezzano oppure perché hanno alle spalle una storia di vecchi rancori irrisolti. I gruppi che "combattono" secondo questa modalità sono meno efficaci sia dal punto di vista creativo che nella gestione dell'ordinaria amministrazione, e spesso al loro interno regnano tensione e scoramento. Al contrario, il conflitto è costruttivo quando si discute di idee invece che di questioni personali o di relazione, ciò che gli studiosi definiscono conflitto "motivato" o "intellettuale". Il gruppo di lavoro di Kathleen Eisenhardt a Stanford, ad esempio, ha scoperto che il conflitto costruttivo si manifesta quando i gruppi dirigenti "basano la discussione su informazioni concrete e verificate" e "propongono molteplici alternative per arricchire il dibattito". Litigi "sani" di questo tipo erano all'ordine del giorno nel gruppo di Bob Taylor alla Xerox PARC, un team che negli anni Settanta sviluppò gran parte delle tecno-

logie che avrebbero poi reso possibile la rivoluzione informatica (tra cui il personal computer e il processo di stampa laser). Nel suo libro *Dealers of Lightning*, Michael Hiltzik racconta quei magici anni alla Xerox PARC. "Era accettabile mettere in discussione il pensiero di un individuo" racconta "ma mai il suo carattere. Taylor mirava a creare una vera e propria democrazia, in cui le idee di chiunque erano ugualmente soggette alla demolizione ponderata da parte del gruppo, quali che fossero le credenziali o il ruolo di chi le proponeva".

Tutte le belle storie e le ricerche del mondo, tuttavia, non possono nascondere quanto sia complicato e difficile litigare per le idee senza comportarsi da stronzi. Io per primo mi confronto costantemente con questa difficoltà. Jeff Pfeffer è uno degli autori con cui collaboro più frequentemente e uno dei miei amici più fidati. Entrambi diciamo, e ne siamo convinti, che "più litighiamo, meglio scriviamo". Eppure quando Jeff critica una mia idea (il che accade centinaia di volte all'anno), spesso la mia prima reazione è: "Che stronzo...". Devo aspettare un minuto, calmarmi, e poi comincio a rispondere ai suoi ragionamenti.

In questo momento avverto una tensione analoga in un nuovo gruppo di cui faccio parte presso l'Hasso Plattner Institute of Design a Stanford. Si tratta di un gruppo misto composto da designer, manager, dirigenti, studenti e accademici tradizionali come me che cercano di diffondere il *design thinking* ("pensiero grafico") e di sviluppare nuovi metodi di insegnamento. Abbiamo anche un terapeuta - lo chiamiamo "dottor strizzacervelli" - che partecipa alle riu-

nioni e ci aiuta a risolvere le tensioni e ad andare avanti. Malgrado l'obiettivo comune, il rispetto reciproco e l'aiuto del "dottor strizzacervelli", ho avuto diversi episodi in cui pensavo di partecipare a uno scontro "costruttivo" per poi scoprire invece di avere ferito la sensibilità di qualcuno. Più di recente, un mio collega in facoltà mi ha dato un ottimo suggerimento per migliorare il mio corso. Invece di ascoltarlo (cosa che avrei dovuto fare, visto che aveva ragione), sono stato tentato di rispondergli con una e-mail al vetriolo piena di commenti personali maliziosi. Fortunatamente ho deciso di non mandarla, sono uscito mi sono calmato (aiutato da un buon bicchiere di vino), ci ho riflettuto e mi sono accorto che aveva ragione. Ho seguito il suo consiglio (ovvero dedicare più tempo e attenzione agli studenti durante le presentazioni dei loro progetti) e il corso è andato benissimo. A volte, ultimamente, mi accorgo di trattenermi quando si tratta di fare critiche che penso possano aiutare il gruppo, perché temo di generare risentimenti. Voglio dire che, a seconda del gruppo e del momento, è molto difficile trovare l'equilibrio sottile che divide una critica costruttiva da una troppo aspra. E, poiché la vita è confusa e complicata, inevitabilmente commettiamo degli errori.

Qualche anno fa organizzai un workshop a cui parteciparono circa venticinque dirigenti della Intel. Domandai che effetti aveva avuto la scelta dell'azienda di sposare la logica dello scontro costruttivo. Nel complesso, mi dissero, era un approccio molto utile, ma molto faticoso da far funzionare: alcuni gruppi tendevano a "sconfinare" nello scontro distrut-

tivo, con attacchi personali e altri colpi bassi che si susseguivano durante le riunioni; altri "sconfinavano" nella direzione opposta, trasformando i componenti in smidollati timorosi e terrorizzati dal conflitto. Il punto di vista dei dirigenti della Intel era molto simile a quello che ci avevano descritto i promotori del cambiamento organizzativo presso il Dipartimento per i veterani. Non basta avere una politica e un addestramento; per avere interazioni positive bisogna focalizzarsi su ciò che accade in ogni riunione e in ogni conversazione, misurare con attenzione cosa si fa e cosa fanno gli altri "sul momento" e riflettere continuamente su tutti i minimi particolari.

Il "metodo dello stronzo di rappresentanza"

Anni di ricerche su come i gruppi umani reagiscono ai membri "devianti" suggeriscono che avere intorno uno o due stronzi forse è meglio che non averne nessuno. Secondo una interessante serie di studi sull'inquinamento del professor Robert Cialdini dell'Università dell'Arizona, la presenza lampante di un trasgressore può spronare gli altri a comportarsi meglio. Uno di questi studi si basava su una "situazione" creata ad arte dal gruppo di ricercatori di Cialdini, che avevano sparso "mucchi di scontrini, carte di caramelle, mozziconi di sigarette e bicchieri di carta" in tutta l'area di un piccolo parcheggio recintato. In un'altra "situazione", invece, il parcheggio era stato pulito fino a non lasciare traccia di rifiuti. Sotto il tergicristallo di ogni automobile, infine, era stato

infilato un enorme volantino su cui era scritto: "QUESTA È LA SETTIMANA DELLA SICUREZZA AL VOLANTE. GUIDATE CON PRUDENZA", che il guidatore avrebbe dovuto togliere per sgombrare il parabrezza.

La domanda era: che cosa avrebbe fatto l'automobilista? Sarebbe andato a buttare il volantino nel secchio della spazzatura o lo avrebbe gettato a terra? Prevedibilmente, i risultati dimostravano che gli automobilisti erano più propensi a sporcare quando per terra era già pieno di rifiuti. Era stato però introdotto un nuovo elemento: la metà degli automobilisti, appena usciti dall'ascensore, si imbatteva in un "finto collega" (interpretato da uno dei ricercatori) che leggeva il volantino a voce alta e poi lo gettava a terra. Gli effetti provocati dalla vista di questo "stronzo che trasgrediva apertamente la norma sui rifiuti sono affascinanti: gli automobilisti che avevano assistito alla violazione all'interno del parcheggio pulito tendevano a gettare *ancora di meno* il volantino a terra (6% contro il 14%), mentre tendevano a gettarlo *ancora di più* quando si trovavano nel parcheggio pieno di rifiuti (54% contro il 32%).

Il punto è che quando vediamo qualcuno infrangere una norma riconosciuta, come ad esempio "Vietato gettare rifiuti", che tutti sembrano rispettare, ogni "atto deviante" isolato risulta più evidente, rendendo la regola più chiara e ben impressa nella nostra mente. Ma quando qualcuno infrange una regola che nessuno rispetta, allora anche noi tenderemo a non rispettarla, sia perché sappiamo di farla franca, sia perché in una certa misura *ci si aspetta* che non la rispettere-

mo. Sebbene la propensione a sporcare sia minore negli ambienti puliti piuttosto che in quelli disordinati, le ricerche di Cialdini dimostrano che *la propensione è minore se a terra c'è un solo rifiuto piuttosto che se non ce ne nessuno*. Di nuovo, se una o due persone al massimo infrangono una regola riconosciuta, gli altri la osservano con più attenzione di quanto non farebbero se nessuno la rispettasse: la "devianza" isolata, infatti, rende più evidente nella nostra mente la necessità di un comportamento virtuoso.

Gli studi di Cialdini trovano conferma in una serie di ricerche sulla devianza e le norme sociali: quando in giro ci sono una o due "mele marce", e magari vengono isolate, punite o emarginate, il resto della comunità è più scrupoloso nell'osservare le regole scritte o non scritte. Trasposto in ambito aziendale, ciò significa che se in ufficio c'è un prepotente isolato che non viene premiato per le sue azioni, tutta l'organizzazione sarà più rigorosa nel¹ applicare il metodo antistronzi. Uno "stronzo di rappresentanza" serve a ricordare a tutti come non ci si comporta e quali possono essere le conseguenze di una trasgressione.

Non conosco aziende che assumono di proposito stronzi di rappresentanza, ma ho lavorato per e con diverse organizzazioni che per caso ne avevano assunti un paio. Inutile dire che essi hanno dimostrato a tutti (loro malgrado) come *non* ci si comporta. Per quanto un'organizzazione sia scrupolosa nel selezionare i candidati, alcune persone finiscono per diventare stronze per motivi personali (che possono non avere nulla a che fare con il lavoro) oppure nascondono il

loro "lato oscuro" fino al momento dell'assunzione o addirittura fino a quando non vengono promosse a professori di ruolo, a soci di uno studio o a capireparto. Come ho scritto nel mio articolo sulla «Harvard Business Review», "se vi concentrate sull'obiettivo di non assumere stronzi, alla fine potreste ritrovarvi in casa quell'unico stronzo (o due al massimo) che vi serve". A questo proposito, un lettore saggiamente osservava: "Sono d'accordo sul fatto che uno stronzo può fare comodo, ma tutti dovrebbero sapere qual è il suo posto. Di sicuro [lo stronzo] non deve essere promosso". Sante parole. Dopotutto, se assumi uno o due stronzi di rappresentanza bisogna mettere in chiaro che il loro comportamento è *sbagliato*.

**Attenzione: andateci piano
con l'etichettare le persone**

Qualche tempo fa parlavo con Peter MacDonald, uno degli ingegneri della IDEO. Peter mi parlava di alcune persone dal carattere difficile che lavoravano nella sua azienda, tipi che in certi ambienti si erano fatti la fama degli stronzi. Alla IDEO, mi spiegava Peter, di solito gli stronzi non mettono piede, ma i neoassunti spesso scambiano per prepotenti o aguzzini i tipi bruschi, senza peli sulla lingua ed esigenti nel proprio lavoro e in quello altrui. "Tutte le volte in cui mi sono trovato a lavorare con persone che avevano la fama degli stronzi, alla fine ho scoperto che si trattava soltanto di cattiva

reputazione; quando li ho conosciuti meglio si sono rivelati quasi sempre persone a posto".

L'esperienza di Peter alla IDEO ci dice molto su come si gestiscono gli stronzi. In primo luogo, bisogna resistere alla tentazione di bollare come tale chiunque ci dia fastidio o abbia semplicemente avuto una brutta giornata. Se l'etichetta viene applicata indiscriminatamente, non ha più significato. Secondo, andiamoci piano con l'etichettare qualcuno come uno stronzo patentato solo perché a volte fa lo stronzo o perché ha un aspetto burbero. Spesso, una volta che si impara a conoscerle, le persone all'apparenza più rudi si rivelano quelle con il cuore più grande: io li chiamo "porcospini dal cuore d'oro". Se qualcuno sorride poco, ha difficoltà a guardare le persone negli occhi e sembra sempre accigliato, la nostra prima reazione è catalogarlo come uno stronzo. Ma, come dimostra l'esperienza di Peter, è meglio rimandare il giudizio e valutarne il comportamento in altre situazioni, concentrando l'attenzione soprattutto su come tratta le persone di livello più basso. Infine, il modo migliore per ribaltare uno stereotipo negativo su qualcuno, ovvero la convinzione infondata che una o più persone di una certa categoria siano necessariamente cattive, pigre, stupide o altro, è lavorare con quella persona su un obiettivo che richiede una collaborazione totale. Oggi questo metodo viene utilizzato soprattutto per superare gli stereotipi etnici e razziali ma, come dimostra il caso della IDEO, può essere impiegato anche per smentire l'idea che qualcuno sia uno stronzo, magari solo perché fa parte di un gruppo (ad esempio, gli

avvocati) che secondo lo stereotipo corrente sarebbe composto da una totalità di stronzi. Naturalmente ci sono anche quelli che non superano il test: più impariamo a conoscerli, più raccogliamo prove sulla loro natura di stronzi patentati. Ma è saggio basare questi giudizi su prove solide piuttosto che su impressioni affrettate.

Conclusione: applicate il metodo associando politiche ambiziose a piccoli atti di gentilezza

Una buona politica di "gestione degli stronzi" richiede una interazione che inneschi un circolo virtuoso tra le "grandi" iniziative — la filosofia ufficiale, le norme scritte, la formazione, i premi, le politiche di assunzione e licenziamento - e i piccoli fatti quotidiani che riguardano i rapporti concreti tra le persone.

Una politica di questo tipo l'abbiamo vista applicata dalla Southwest, dove si affiancavano piccoli gesti quotidiani dei capi a politiche di grande respiro, come l'assunzione e il licenziamento sulla base dell'atteggiamento dei candidati e l'allontanamento dei passeggeri maleducati. Nell'elenco seguente ho sintetizzato quelli che considero i dieci passi necessari per applicare il metodo antistronzi all'interno di un'organizzazione. Per essere ancora più chiari: tutte le filosofie di business e le pratiche manageriali del mondo sono inutili *se non si tratta nel modo giusto la persona che ci sta davanti in questo momento.*

I DIECI PASSI Come applicare il metodo antistronzi

- 1. Enunciate il metodo, mettetelo per iscritto e applicatelo.** Ma se non siete in grado o non volete seguirlo, è meglio non dire niente: evitare una falsa promessa è il minore dei due mali. Non fatevi la fama dell'ipocrita o del capo di un'organizzazione piena di stronzi.
- 2. Gli stronzi assumeranno altri stronzi.** Tenete gli stronzi che avete in casa al di fuori del processo di selezione del personale, oppure, se non potete, coinvolgete quante più persone "civilizzate" durante i colloqui e le selezioni, così da limitare la tendenza degli stronzi ad assumere "quelli come loro".
- 3. Liberatevi degli stronzi appena potete.** Le aziende spesso aspettano troppo tempo prima di liberarsi degli stronzi patentati e incorreggibili. E una volta che lo fanno, la reazione più comune è: "Perché ci abbiamo messo tanto?".
- 4. Trattate gli stronzi da incompetenti.** Se qualcuno è bravissimo nel suo lavoro ma continua a mortificare il prossimo, va trattato da incompetente.
- 5. Il potere genera stronzagine.** Attenzione: concedere a qualcuno, anche alle persone all'apparenza più miti e sensibili, un minimo di potere può trasformarlo in uno stronzo integrale.

- 6. Adottate il paradosso potere-performance.** Accettate il fatto che la vostra organizzazione ha, come è giusto che sia, un ordine gerarchico, ma fate tutto quello che è in vostro potere per ridimensionare e ridurre le altre differenze di rango tra i membri. Avrete meno stronzi tra i piedi e, secondo i migliori studi, anche una performance migliore.
- 7. Gestite i momenti, non solo i processi, le politiche e i sistemi.** Gestire al meglio gli stronzi vuol dire concentrarsi sulle piccole cose quotidiane e lavorare per cambiarle. I miglioramenti sono garantiti. Riflettete su ciò che fate, osservate come gli altri rispondono al vostro comportamento e a quello dei colleghi e fate degli "aggiustamenti" durante l'interazione con le persone che vi trovate davanti.
- 8. Mettete in pratica e insegnate il confronto costruttivo.** Costruite una cultura aziendale in cui tutti sappiano quando discutere e quando smettere di litigare. Insegnate a raccogliere dati, ad ascoltare gli altri, a non piagnucolare e a portare avanti le decisioni prese (anche quando si è in disaccordo). Quando arriva il momento di combattere per un'idea, seguite il consiglio di Karl Weick: "Se hai ragione combatti, se hai torto ascolta".
- 9. Adottate il metodo dello stronzo di rappresentanza.** Poiché le persone tendono a seguire le regole più scrupolosamente in presenza di una o due "mele marce" che danno il cattivo esempio, il metodo antistronzi ha

più possibilità di successo nelle organizzazioni che contano al loro interno uno o due "stronzi di rappresentanza". Avere sotto gli occhi dei "modelli negativi" spinge tutti gli altri a comportarsi bene.

- 10. In sintesi: unite piccoli gesti quotidiani a politiche di ampio respiro.** Una buona politica di "gestione degli stronzi" è possibile solo in presenza di un circolo virtuoso che concilia le "grandi" politiche aziendali con i piccoli gesti quotidiani delle persone che parlano e lavorano insieme.

Voglio sottolineare, comunque, che la vera prova del fuoco dell'efficacia del metodo antistronzi arriva quando le cose vanno male. È facile essere civili quando tutto va bene, quando si inanella un successo dietro l'altro e si è sommersi dai soldi e dai complimenti. Come abbiamo visto, durante gli anni della sua massima espansione, Google ha adottato il motto "Don't be evil". Come spiega il vicepresidente Shona Brown, fare gli stronzi era considerato un segno di inefficienza. A Google l'aggressività gratuita è un tabù fin dal giorno in cui Larry Page e Sergey Brin hanno fondato la società. Spero che questa regola resista anche quando Google maturerà e, inevitabilmente, andrà incontro a momenti difficili. Purtroppo alcune aziende prendono una brutta piega quando le cose vanno male. Ma non sempre è così.

La Xilinx, una ditta di semiconduttori guidata da Wim Roelandts, ha proseguito sulla strada della civiltà anche dopo che nel 2001 il fatturato è crollato del 50%. Roelandts ha

continuato a trattare tutti i dipendenti con il massimo rispetto, senza fare distinzioni di rango, invitando le persone nel suo ufficio e rispondendo sollecitamente a tutte le e-mail allarmate con informazioni concrete. "Sono stato invitato a rivolgere qualsiasi domanda direttamente all'amministratore delegato" racconta uno dei dipendenti. "E, ogni volta che l'ho fatto, la risposta mi è arrivata nel giro di una giornata". La grande umanità dimostrata dalla Xilinx verso i suoi dipendenti, attraverso iniziative come il blocco dei licenziamenti tramite riduzioni in busta paga e piani di estinzione volontaria del rapporto di lavoro, creò un forte legame tra i lavoratori durante il periodo di crisi. Nel 2003 la Xilinx si riprese. Ma c'è un dato ancora più interessante: nel 2000, prima che iniziassero i guai, l'azienda era al ventunesimo posto della classifica di «Fortune». Nel 2001, il suo anno peggiore, era salita al sesto posto e un anno dopo al quarto.

Trattare le persone con rispetto e non con disprezzo è un approccio molto sensato dal punto di vista del business, anche se non necessariamente basta a *salvare* "un'azienda che versa in brutte acque. Non possiamo sapere cosa ci riserva il futuro: questo vale sia per le aziende che per la vita delle persone. Sappiamo però che, se lavoriamo con altre persone, le nostre giornate saranno piene di conversazioni, telefonate, e-mail, riunioni e interazioni personali di ogni genere. E che ogni momento, ora e giorno sul posto di lavoro sarà più appagante, tranquillo e divertente se in ufficio regnerà incontrastato il metodo antistronzi.

Capitolo 4

Come tenere a bada il proprio "stronzo interno"

Nel capitolo precedente abbiamo parlato dell'applicazione del metodo antistronzi nelle aziende. Ora discuteremo invece di come applicarlo a noi stessi e impedire così che il nostro "stronzo interno" faccia capolino. Ci sono persone che si comportano da stronze dovunque vadano. Il loro disprezzo e la loro rabbia intossicano anche gli ambienti più pacifici, calorosi e piacevoli. Se qualcuno è uno stronzo integrale per ventiquattro ore al giorno, probabilmente ha bisogno di andare in analisi, di Prozac, di corsi sul controllo della rabbia, della meditazione trascendentale, di andare in palestra o di tutte queste cose insieme. Il contributo di colleghi e familiari, di terapeuti di ogni forma e colore e dell'industria farmaceutica molto spesso aiuta a tenere sotto controllo l'aggressività. Eppure molte personalità, anche le più equilibrate e gentili, in determinate condizioni possono mostrare un lato caustico e spietato. Le emozioni umane come la rabbia, il disprezzo e la paura sono incredibilmente contagiose. In molte aziende il gran numero di prevaricatori, unito alla pressione del lavoro, fa sì che non passi giornata senza che anche noi, occasionalmente, inneschiamo o rimaniamo coinvolti in episodi che ci trasformano in prepotenti bastardi.

Fortunatamente esistono alcuni modi per reprimere l'ag-

gressività. Il primo passo è considerare la stronzaggine come una vera e propria malattia contagiosa. Una volta che il disprezzo, la rabbia e l'astio si sprigionano (o qualcuno li sprigiona), si propagano come un incendio. La ricercatrice Elaine Hatfield definisce questo fenomeno "contagio emotivo": "Durante la conversazione, le persone tendono spontaneamente e ripetutamente a modellare e sincronizzare i propri movimenti attraverso le espressioni facciali, la voce, la postura, i movimenti e i comportamenti strumentali degli altri". Se si dimostra disprezzo, gli altri (anche i semplici spettatori, non necessariamente le vittime) risponderanno con la stessa moneta: si innesca così un circolo vizioso che trasforma tutti in mostri astiosi e livorosi.

Secondo gli esperimenti di Leigh Thompson e Cameron Anderson, se una persona, anche affabile, entra a far parte di un gruppo guidato da un leader "iperattivo, aggressivo, cattivo, il classico bullo [...], si trasforma momentaneamente in una fotocopia dell'esemplare dominante". Ma l'idea che la prepotenza sia una sorta di malattia infettiva che si prende dal capo non è limitata agli studi di laboratorio. La dottoressa Michelle Duffy ha preso in esame un campione di 177 dipendenti ospedalieri per verificare l'impatto dei capi cosiddetti "eticamente disimpegnati", ovvero quelli che mostravano insensibilità verso gli altri e tolleravano le prese in giro, le umiliazioni e l'indifferenza verso i colleghi. A distanza di sei mesi, le persone che lavoravano per un capo bastardo tendevano a diventare stronze a loro volta. "Il disimpegno morale si propaga come un germe" spiegava la dottoressa Duffy al

«New York Times». Gli studi sul contagio dimostrano inoltre che quando una persona "mutua" da un'altra un'espressione sgradevole (ad esempio, l'abitudine di accigliarsi o di guardare di traverso), si sente immediatamente più arrabbiata e meno socievole, anche se non se ne accorge o lo nega. Stare intorno a qualcuno che *sembra* arrabbiato, quindi, ci fa *sentire* arrabbiati. Elaine Hatfield sintetizza il concetto di contagio emotivo con un proverbio arabo: "Il saggio che si associa con il maligno diventa uno sciocco".

Gli stronzi creano una sorta di "vuoto di civiltà" che risucchia ogni stilla di calore umano e di cortesia e li sostituisce con la freddezza e il disprezzo. Pericoli di questo genere echeggiano in alcuni saggi consigli che mi ha dato il compianto Bill Lazier, un ex dirigente di successo che negli ultimi vent'anni della sua carriera ha insegnato Economia aziendale e Imprenditoria a Stanford. Bill diceva sempre: "Quando ti offrono un lavoro o entri a far parte di un gruppo, guarda attentamente le persone con cui lavorerai, e non solo se sono capaci o meno. Se i tuoi futuri colleghi sono egoisti, cattivi, ottusi, immorali, o anche semplicemente oberati di lavoro o disturbati, ci sono scarsissime possibilità che tu riesca a trasformarli in persone migliori e che l'atmosfera sul lavoro diventi più sana, anche se si tratta di una piccola azienda. Se entri a far parte di un gruppo di stronzi, è molto facile che tu ne venga contagiato".

Purtroppo questa lezione l'ho imparata a mie spese, una volta entrato nel gruppo di un famoso guru del management. Eravamo nel pieno del boom delle "dot-com" della Silicon

Valley, un periodo in cui regnavano l'arroganza, l'egoismo e l'idea di fondo che chi non diventava ricco non doveva essere poi troppo sveglio. Il nostro gruppo si riuniva ogni domenica per discutere del lancio di un sito web dedicato alla business strategy. Alle riunioni partecipavano sette, otto persone, ma solo quattro si comportavano in modo sgradevole: il guru, altri due esperti di management e io. Ognuno di noi cercava di consolidare la propria posizione di maschio dominante. Parlavamo quasi solo noi: le donne e gli uomini più giovani praticamente non aprivano bocca, e quelle rare volte che ci provavano noi li ignoravamo o li interrompevamo per tornare a giocare a chi ce l'aveva più grosso.

C'era una parvenza di civiltà, ma riusciva a stento a mascherare la nostra acerrima (e fastidiosissima) lotta di posizione. Avremmo dovuto proporre idee per il sito (che ovviamente non partì mai) e invece passavamo le riunioni a fare sfoggio di cultura, a decantare i nostri successi e a interromperci a vicenda o a parlare a raffica per imporci l'uno sull'altro. Un consulente di mia conoscenza descrive questo genere di riunioni come "scimmie allo zoo che si tirano le feci per affermare il proprio dominio".

È più o meno quello che facevamo noi. Tutte le volte che la riunione finiva mi sentivo un coglione, e a ragione. Mia moglie Marina tra l'altro mi diceva che, quando tornavo da questi incontri, continuavo a comportarmi come uno stronzo pomposo e prevaricatore anche a casa. Secondo lei soffrivo di un caso grave di "avvelenamento da testosterone". Una volta tornato in me, mi accorsi di aver preso e covato - per usare un'altra

espressione a noi più familiare - una forma infettiva di "avvelenamento da stronzi". Di conseguenza lasciai il gruppo.

A volte mi considero una persona talmente buona, morale e determinata da essere immune dall'imitare tutti gli idioti che mi circondano. Probabilmente succede anche a voi. Purtroppo, come suggeriscono centinaia di ricerche e i consigli di Bill Lazier, l'avvelenamento da stronzi è un male che può contagiare tutti. Questa è la brutta notizia. Quella buona è che per fortuna non siamo pedine impotenti: anche se ci troviamo "con gli stronzi fino al collo", non siamo condannati a diventare i loro cloni.

Come evitare l'"avvelenamento da stronzi"

NON MISCHIATEVI AI BASTARDI:

LEONARDO DA VINCI AVEVA RAGIONE

Questo in sintesi il consiglio di Bill Lazier: informatevi bene prima di accettare un lavoro. Cercate di scoprire se state per infilarvi in una tana di stronzi, e se la risposta è sì, rinunciate da subito alla tentazione di unirvi a loro. Ha detto Leonardo da Vinci: "È più facile resistere all'inizio che alla fine", che suona un po' come una massima di psicologia sociale. Più si investe tempo e fatica in una cosa, anche la più inutile, sbagliata o stupida, più si fa fatica a rinunciarvi, che si tratti di un brutto investimento, di una relazione distruttiva, di un lavoro sfiancante o di un ufficio pieno di prepotenti, stronzi e bastardi.

Anche se tutti sanno che le decisioni non devono essere influenzate dai costi fissi, il principio perverso "ci ho investito troppo per mollare" influenza profondamente il comportamento umano. Siamo sempre pronti a giustificare il tempo perso, la fatica, il dispiacere e gli anni che dedichiamo a un'impresa cercando di convincere noi stessi e il prossimo che debba esserci qualcosa di giusto e importante in quello che facciamo, altrimenti non ci sprecheremmo tutta la vita. E oltre al danno la beffa: più sprofondiamo nella merda, più rischiamo di diventare stronzi anche noi.

Mi sarei risparmiato un sacco di guai se avessi seguito il "principio da Vinci" prima di entrare nel gruppo del guru di cui sopra. Sapevo benissimo che era un bastardo arrogante e un prevaricatore quando avevo accettato la sua proposta: ero già stato ad alcune riunioni con lui per altri progetti ed ero già stato vittima di un avvelenamento da stronzi. Ma era più forte di me: l'avidità di denaro e di prestigio soffocava la vocina che dentro di me diceva: "Se lo fai diventi uno stronzo anche tu". Alla fine, fortunatamente, sono tornato in me. Almeno sono riuscito a tirarmi indietro prima di sprecare tempo e denaro. E non sono caduto vittima della sindrome del "ci ho investito troppo per mollare".

In certi casi il "principio da Vinci" può salvarci da un lavoro che, dopo esserci stato tanto decantato durante i colloqui di assunzione, presto si rivela per quello che è in realtà. Qualche tempo fa una mia amica e collega, che chiameremo Andrea, aveva ricevuto un'offerta di lavoro particolarmente allettante da uno scienziato molto stimato. Le era stato promesso un

ruolo importante in un programma innovativo e rivoluzionario: avrebbe lavorato a stretto contatto con il capo e avrebbe goduto di piena libertà e rispetto professionale. Il "grande scienziato" sembrava entusiasta delle sue passate esperienze e la trattava con grande cordialità e gentilezza. Presto, però, le cose cominciarono a prendere una brutta piega: addirittura prima ancora che la mia amica, accettato il "fantastico" incarico, prendesse ufficialmente servizio. Andrea, infatti, era così eccitata per il suo nuovo lavoro che cominciò da subito a partecipare alle riunioni con il capo e i suoi colleghi. Lo scienziato però non si preoccupò minimamente di presentarla al resto della squadra e durante le discussioni la interrompeva continuamente, ridicolizzando le sue proposte. Le disse addirittura di limitarsi a "prendere la seggiovia quando passa", nonostante fosse stata assunta per prendere decisioni strategiche. Andrea chiese un incontro per manifestare le sue preoccupazioni, ma lo scienziato le disse che non aveva tempo. A quel punto decise saggiamente di rinunciare all'incarico.

Qualcosa di simile è successo una ventina di anni fa a mia moglie Marina, che all'epoca aveva appena intrapreso la professione di avvocato. Dopo aver accettato un incarico presso un noto civilista, Marina si imbatté in un giovane praticante dello studio che le rivelò che il "noto civilista" in questione era uno stronzo matricolato. Quando l'avvocato apprese che Marina aveva cambiato idea a causa del suo "carattere difficile", la chiamò per rimproverarla, facendole pressioni perché rivelasse l'autore della soffiata. Marina, naturalmente, si rifiutò di tradire la sua fonte, e fece infuriare ancora di più l'avoca-

to quando gli disse: "Il tuo comportamento durante questa telefonata conferma in pieno i motivi della mia decisione".

Forse Andrea e Marina avrebbero fatto meglio a informarsi in anticipo, ma almeno sono state sagge nell'applicare il "principio da Vinci". In questo modo si sono risparmiate un bel po' di insulti e hanno evitato di farsi risucchiare in un ambiente a rischio di avvelenamento da stronzi.

ALLONTANATEVI, O STATE ALLA LARGA PIÙ CHE POTETE

Non sempre è possibile sapere come sarà un lavoro prima di cominciare. Magari chi vuole assumervi si mette una maschera durante i colloqui, oppure vi fa parlare con la persona più deliziosa del mondo per adescarvi e poi, una volta che avete firmato, vi getta in pasto agli squali. Oppure magari il lavoro è così stressante (ore interminabili, scadenze impossibili, clienti intrattabili) che non riuscite a contenere l'ansia e la rabbia. Anche in questi casi vale il "principio da Vinci": andatevene prima che potete.

Ce ne dà una dimostrazione l'esperienza di Jessica Seaver, una cameriera che ha raccontato la sua storia in un interessantissimo libro intitolato *Gig*, che raccoglie le testimonianze di oltre 120 lavoratori americani. Jessica aveva imparato come trattare i clienti "quando erano spilorci o arroganti": li evitava o, il più delle volte, tratteneva la rabbia. Ma una volta, dopo aver lavorato per sei giorni di fila in un bar affollato e rumoroso, sbottò. Un ubriacone dell'Alabama continuava a ordi-

nare da bere per i suoi amici e non le lasciava mai la mancia. Dopo l'ennesimo giro di shot di tequila, Jessica gli versò un barattolo di sale in testa e gli disse: "Guarda, se non cominci subito a darmi la mancia è meglio che trascini le chiappe al bancone, perché ti ho portato almeno 50 dollari di roba e tu continui a fare il taccagno". Poco dopo Jessica andò a lavorare in un posto più "rilassato" dove il rischio di avvelenamento da stronzi era più basso.

Istintivamente Jessica avrebbe preferito evitare l'ubriacone, ma non ne aveva modo: il tavolo a cui era seduto stava esattamente al centro della sua zona. Il che ci insegna una lezione importante: se non potete o non volete lasciare un lavoro, fate tutto il possibile per evitare i contatti con la gente peggiore. Partecipate solo alle riunioni strettamente necessarie, rispondete alle richieste più raramente e più lentamente che potete e, se proprio non riuscite a evitarli, abbreviate al massimo gli incontri.

Parleremo di queste "tattiche di imboscamento" anche nel quinto capitolo, perché sono fondamentali per sopravvivere in un ambiente insostenibile dal quale però non potete o non volete andarne. Nascondersi e tenersi alla larga, tra l'altro, limita enormemente il rischio di contrarre e di diffondere l'infezione. Qui forse è il caso di disimparare quello che ci è stato insegnato a scuola: ovvero che un "bravo ragazzo" se ne sta al suo posto e sopporta tutto, dalla noia mortale alle umiliazioni degli insegnanti. Da adulti, spesso non riusciamo a sbarazzarci di questo retaggio. Quando parliamo o ci troviamo in riunione con uno stronzo restiamo incollati alla sedia.

A tale proposito vale la pena di citare Nick Hornby: "Questo è uno dei pochi consigli che mi sento di dare alle giovani generazioni: *avete tutti il permesso di andarvene*". Nel caso specifico Hornby si riferiva ai concerti o ai film noiosi, ma il consiglio è buono per ogni occasione. Ad esempio, per quanto mi riguarda, quando si è circondati da stronzi.

ATTENZIONE: VEDERE I COLLEGHI
COME RIVALI O NEMICI È UN GIOCO PERICOLOSO

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, quando le differenze tra le persone (e i babbuini) ai vari livelli della scala gerarchica vengono sottolineate e addirittura esaltate, ciascuno tira fuori il peggio di sé. I caratteri dominanti diventano egoisti, insensibili e arroganti e sottopongono i loro collaboratori a ogni genere di abuso; chi è in fondo alla lista si ritira in se stesso, soffre di problemi psicologici e rende ben al di sotto delle sue capacità. Molte aziende aggravano questi problemi valutando ripetutamente i dipendenti e facendo continue graduatorie, in un sistema che premia solo poche cosiddette "star" e tratta tutti gli altri come cittadini di seconda o terza classe. Il triste risultato è che quelli che dovrebbero essere amici diventano nemici: si trasformano in bastardi spietati che non guardano in faccia a nessuno pur di salire qualche gradino nella gerarchia e buttare giù un rivale.

Tuttavia, sostenere che la vita in azienda sia solo competizione spietata è una mezza verità, e anche pericolosa. Quasi

sempre si tratta di una miscela di collaborazione e competizione: non a caso le organizzazioni che impediscono una competizione interna esasperata non solo sono le più civilizzate, ma anche le più efficienti, con buona pace dell'opinione comune. E da un punto di vista strettamente personale, chi si dedica anima e corpo a diventare il numero uno e a rimanere in cima gioca una partita che, con ogni probabilità, è destinato a perdere. È altamente improbabile, dal punto di vista statistico, che costui sia il miglior venditore, il miglior calciatore o il miglior amministratore delegato, e se anche così fosse, alla fine perderà la corona. Vincere è bellissimo se si riesce anche ad aiutare e rispettare gli altri. Ma chi calpesta il prossimo mentre sale in cima e una volta arrivato tratta gli altri come falliti, secondo me perde la propria umanità e danneggia la propria squadra, organizzazione o azienda che sia.

Gli studi sul "framing" ("contestualizzazione") nella psicologia sociale ci suggeriscono qualche trucco per evitare di diventare ultracompetitivi e per prevenire l'avvelenamento da stronzi. I principi e il linguaggio che utilizziamo, ovvero le lenti attraverso le quali interpretiamo la realtà, influiscono molto sul modo in cui trattiamo gli altri. Differenze apparentemente insignificanti nel linguaggio possono determinare se stiamo collaborando o se invece ci stiamo mettendo in competizione. A tale proposito, il ricercatore Lee Ross e il suo team di collaboratori a Stanford hanno pubblicato una serie di esperimenti sul «Journal of Experimental Psychology» e sul «Personality and Social Psychology Bulletin». Alcuni studenti sono stati divisi in coppie e sottoposti a un gioco: ciascuno

dei due partecipanti poteva decidere se collaborare, e far vincere anche l'altro giocatore, oppure competere secondo la logica del "c'è un vincitore e uno sconfitto".

I giochi si basavano sul classico schema del dilemma del prigioniero: se entrambi i giocatori sono onesti e collaborativi, vengono premiati allo stesso modo; se entrambi sono competitivi, tutti e due rimangono a mani vuote; se un giocatore è competitivo e l'altro collabora, quello competitivo vince tutto e quello collaborativo viene fregato e resta a mani vuote. Nella tipica situazione del dilemma del prigioniero, chi non collabora spesso mente: dice all'altro che collaborerà ma alla fine lo tradisce per prendersi tutto il bottino. Lo schema del dilemma del prigioniero è stato utilizzato in migliaia di esperimenti e simulazioni matematiche, anche in alcune ricerche realizzate da vari vincitori di premi Nobel.

Negli esperimenti di Ross c'era una variante: a metà dei giocatori era stato detto che si trattava di un "gioco di comunità" (rispondente al principio collaborativo del "siamo tutti sulla stessa barca"), mentre all'altra metà era stato detto che si trattava del "gioco di Wall Street" (rispondente alla logica darwiniana del "vince il più forte"). Prevedibilmente, chi aveva partecipato al "gioco di comunità" si era rivelato molto più collaborativo e onesto circa le proprie intenzioni rispetto a chi aveva partecipato al "gioco di Wall Street". L'esperimento è stato in seguito ripetuto negli Stati Uniti tra i cadetti dell'Air Force Academy, e test analoghi dimostrano che quando qualcuno viene catechizzato e "addestrato" fin dall'inizio ad ascoltare parole come *nemico, battaglia, egoista, cattivi?*,

vo, avvocato e capitalista, è molto meno incline a collaborare rispetto a chi sente fin da subito termini quali *aiuto, corretto, cordiale, reciproco e condividere*. Come abbiamo visto, differenze apparentemente banali nel linguaggio influiscono profondamente sull'inclinazione di un individuo a trasformarsi in un traditore egoista e disonesto.

Le conseguenze di questa concezione della vita come gioco puramente competitivo sono esemplificate dai motti che James Halpin, ex amministratore delegato della CompUSA, ripeteva sempre ai suoi: "I vostri colleghi sono la vostra concorrenza" e, soprattutto, "Chiedo sempre ai miei dipendenti di domandarsi, quando arrivano alla fine della giornata: 'Che cosa ho fatto per mettermi in evidenza rispetto ai miei colleghi?'. Se non riuscite a trovare niente, allora avete buttato una giornata". Halpin ha raccontato alla rivista «Academy of Management Executive» che questa filosofia veniva applicata durante le riunioni dei venti responsabili regionali della catena. Al centro del tavolo veniva tracciata una linea: i dieci migliori in termini di performance sedevano da una parte, i dieci peggiori sedevano dall'altra, vicino ai superiori, "perché dovevano ascoltare bene quello che avevano da dire". Questi responsabili erano anche costretti ad appuntarsi un cartellino nominativo su cui erano scritte le cifre relative alla merce mancante (perduta o rubata) all'interno dei negozi di loro competenza. Secondo Halpin la "giusta" reazione sarebbe dovuta essere: "Guarda il cartellino di quel tipo. Fa schifo rispetto alla media aziendale. Vicino a lui non mi siedo". Ovviamente, Halpin non ha mai considerato il quadro alter-

nativo: se chi va bene aiuta e dà consigli a chi va male, l'azienda nel suo complesso ne trae beneficio. Halpin è stato successivamente licenziato quando la CompUSA ha attraversato difficoltà finanziarie, ma questo caso mi ha sempre affascinato perché dimostra come una data visione della realtà possa influenzare il comportamento delle persone. Halpin aveva deliberatamente creato un mondo in cui la competizione spietata era data per scontata e considerata auspicabile. Dunque, se vogliamo soffocare lo stronzo che si cela dentro di noi ed evitare di contrarre (e diffondere) questa forma di avvelenamento, dobbiamo utilizzare delle immagini e un linguaggio che strutturano la realtà in modo tale da stimolare la collaborazione. Ecco tre "strutture-di collaborazione" che possiamo utilizzare.

Primo. Anche se le situazioni spesso richiedono un giusto mix di competizione e collaborazione, proviamo a concentrarci sugli aspetti che generano risultati "a somma positiva", in cui tutti vincono. Quando visito le aziende per farmi un'idea del grado di collaborazione e di competizione fra le persone, ascolto attentamente le parole che usano. Mi soffermo in particolare sull'uso del pronome *noi* al posto di *io* o *me*. Presto molta attenzione anche a come si parla delle altre strutture all'interno dell'organizzazione: si dice *noi* oppure si parla di *noi* contro *loro*? Sembrano banalità ma, come ci hanno dimostrato Alan Kay e Lee Ross, differenze anche piccole nel linguaggio possono essere rivelatrici.

Peter F. Drucker, il famoso guru del management, prima di morire fece una riflessione dall'alto dei suoi sessantacinque

anni di carriera nella consulenza. I grandi leader, secondo Drucker, sono "carismatici o noiosi", oppure "visionari od orientati ai numeri", ma tutti i manager più ispirati e capaci hanno una cosa in comune: "Pensano e dicono *noi* invece che *io*". Ascoltate bene le vostre parole e quelle dei vostri colleghi. Registrate un paio di riunioni e riascoltatele: se si parla sempre di "io" e "me" e di "noi contro loro", forse è arrivato il momento di cambiare il linguaggio. Può servire a tenere a bada lo stronzo che è dentro di noi.

Secondo. Entriamo nell'ottica di considerare innanzi tutto gli aspetti in cui non siamo né migliori né peggiori degli altri. Non soffermiamoci sulle cose, piccole o grandi, che ci fanno sentire superiori (generando arroganza e una cattiva opinione degli altri) o inferiori (generando invidia e ostilità). Pensiamo agli aspetti che ci rendono esattamente uguali agli altri, come ad esempio il bisogno di amore, di conforto, di felicità e di rispetto. Una volta ho avuto una dimostrazione pratica dell'efficacia di questa "struttura di collaborazione" da un'arredatrice di interni di nome Wendy, che avevo consultato per riorganizzare il mio ripostiglio. In una delle tante giornate passate in casa mia, chiesi a Wendy del suo lavoro: mi disse che il segreto di un buon arredatore è coltivare un rapporto stimolante e rispettoso con il cliente e concentrarsi sugli aspetti che accomunano tutte le persone. Il suo mantra era: "Siamo tutti uguali".

Wendy mi spiegò il suo punto di vista con un paragone estremo. Mi disse che aveva adottato con me (e con il mio ripostiglio) lo stesso approccio che aveva adottato con il suo ultimo cliente, un sadomasochista che aveva bisogno di spazio

per appendere fruste e catene. Wendy lo aveva ascoltato, aveva preso le misure e aveva riflettuto su ciò che gli serviva. Ciò che serviva a me e al mio ripostiglio, secondo lei, "non era molto diverso", anche se io non avevo né fruste né catene. Sotto la superficie, "siamo tutti uguali" per molti aspetti. Ci sono, naturalmente, anche molti piani su cui le persone sono diverse. E ci sono buone ragioni per esaltare queste differenze e premiare le persone sulla base delle loro diverse capacità e performance. Penso però che la filosofia e il framing di Wendy servano a ricordarci la nostra natura comune e a farci vedere e trattare gli altri allo stesso modo in cui vorremmo essere trattati noi.

Terzo. Leggendo i giornali o guardando in tv i programmi di economia o di sport, vediamo spesso rappresentare il mondo come un luogo dove ciascuno vuole sempre di più per se stesso, in ogni maniera e a ogni costo. Come recita il vecchio adesivo che si attaccava sui paraurti: "Chi muore con più giocattoli vince". Il messaggio, potente ma spesso tacito, è che ci troviamo intrappolati in una eterna gara in cui tutti sono costantemente a caccia di denaro, prestigio, vittorie, bellezza e sesso, e dove ognuno vuole più di tutti gli altri.

Questo approccio innesca una spinta costante al miglioramento che ha molti risvolti positivi: performance atletiche e artistiche più elevate, prodotti più eleganti o funzionali, cure mediche più efficaci, farmaci migliori, organizzazioni più efficienti e civilizzate e così via. Se portata all'estremo, tuttavia, questa miscela di insoddisfazione continua, desideri insopprimibili e competizione sfrenata può creare danni alla nostra

salute mentale. Può portarci a trattare chi sta "sotto" di noi come un essere inferiore che merita solo disprezzo e a invidiare o provare gelosia per chi sta "sopra" di noi per potere economico o status.

Anche qui ci viene in aiuto il framing. Dite a voi stessi: "Ciò che ho mi basta". Certo, ci sono molti che hanno meno di quanto dovrebbero, basti pensare ai milioni di persone che ancora oggi non hanno un posto sicuro dove vivere, non hanno di che mangiare e così via. Ma c'è troppa gente che non è mai soddisfatta e si sente sempre emarginata, pur avendo, oggettivamente, tutto ciò che le serve per vivere bene. Questa idea mi è venuta leggendo sul «New Yorker» una deliziosa poesia di Kurt Vonnegut intitolata *Joe Heller*, come l'autore del famoso romanzo sulla Seconda guerra mondiale *Comma 22*. La poesia parla di una festa a casa di un miliardario in cui Heller e Vonnegut si incontrano. Heller dice a Vonnegut di avere qualcosa che il miliardario non potrà mai avere: "La consapevolezza che ciò che ho mi basta". Queste sagge parole ci fanno entrare in un'ottica che può aiutarci a stare in pace con noi stessi e a trattare chi ci circonda con affetto e rispetto.

Joe Heller

Storia vera, parola d'onore:

Joseph Heller, scrittore importante e spassoso
oggi morto,

e io eravamo a un party a casa di un miliardario
a Shelter Island.

Gli dissi: "Joe, come ti fa sentire

l'idea che il nostro ospite solo ieri
potrebbe aver fatto più soldi
di quanti il tuo libro *Comma 22*
ne abbia mai incassati?".

E Joe disse: "Io ho una cosa che lui non potrà mai avere".

E io dissi: "Che cosa potrà mai essere, Joe?".

E Joe disse: "La consapevolezza che ciò che ho mi basta".

Niente male! Riposa in pace!

Kurt Vonnegut

«The New Yorker», 16 maggio 2005. FDF

VEDETEVI COME VI VEDONO GLI ALTEI

Sono stato ben attento, fino a questo momento, a definire gli stronzi sulla base dell'effetto che provocano negli altri. Ricordiamo il primo dei due "test di identificazione degli stronzi" a cui ho accennato all'inizio del libro: *dopo aver parlato con il presunto stronzo, il "bersaglio" si sente oppresso, umiliato, sgonfiato o sminuito? In particolare, la vittima si sente a disagio con se stessa?* Ciò significa che, a prescindere dal fatto se ci consideriamo stronzi o meno, l'importante è cosa ne pensano gli altri. Centinaia di studi psicologici dimostrano che la stragrande maggioranza delle persone vive coltivando una visione distorta, e spesso gonfiata, del modo in cui tratta, influenza e viene considerata dagli altri. Se vogliamo fare i conti con la realtà dei fatti invece che crogiolarci nelle

nostre consolanti illusioni, proviamo a mettere a confronto ciò che pensiamo di noi stessi con ciò che pensano gli altri.

I coach aziendali Kate Ludeman ed Eddie Erlandson, che lavorano spesso con i "maschi alfa", ci spiegano come fare. I "maschi alfa" hanno anche loro dei risvolti positivi, ad esempio la capacità di agire con decisione e di ottenere risultati, quindi non è del tutto corretto etichettarli semplicemente come stronzi. Come abbiamo visto, tuttavia, le affinità sono notevoli. Quando Ludeman ed Erlandson lavorano per modificare il comportamento distruttivo di un "maschio alfa", per prima cosa raccolgono informazioni su come viene visto dai superiori, dai pari livello e dai subordinati: una volta per un cliente sono state raccolte cinquanta pagine di informazioni provenienti da trentacinque persone diverse, poi condensate in una presentazione di una sola pagina. All'inizio tutti i "maschi alfa" stanno sulla difensiva, poi non sanno più cosa dire di fronte a una serie di prove così schiaccianti, e ciò li spinge al cambiamento.

Come hanno raccontato alla «Harvard Business Review» i due coach, tra i loro clienti più famosi figurano Michael Dell (fondatore e presidente del gigante dell'informatica Dell) e Kevin Rollins (attuale amministratore delegato della Dell). Michael Dell veniva visto come distante, impaziente e irriconoscente. Le persone che lavoravano con Rollins, invece, lo descrivevano come ipercritico, testardo e pessimo ascoltatore, sempre pronto a dire la sua e a ignorare le idee degli altri. Né Dell né Rollins si erano accorti di quanta paura e frustrazione avessero generato in azienda.

Va riconosciuto a entrambi di aver lavorato duro per modi-

ficare il loro comportamento: oggi tengono continuamente sotto controllo i loro progressi con valutazioni periodiche a tutto campo. Entrambi, tra l'altro, hanno avuto un certo senso dell'umorismo nel cercare di contenere quello che io chiamo lo "stronzo interno". Rollins, ad esempio, si è comprato un pupazzo di Curious George⁵ per ricordarsi "di essere più curioso e aperto verso le idee degli altri". Cambiamenti sistematici sono stati introdotti anche nelle procedure aziendali, a partire dalle risorse umane, che hanno modificato il "profilo ideale" del manager della Dell dando maggiore enfasi alla capacità di ascoltare e trattare con rispetto i dipendenti. Una volta che Dell e Rollins hanno cominciato ad affrontare pubblicamente le loro debolezze, a tutti i dirigenti più importanti è stato dato il "permesso" di parlare del proprio comportamento aggressivo e insensibile, e ai loro colleghi quello di farglielo notare. Come spiega un manager: "Dopo che qualcuno ammette che nelle riunioni gli capita di lanciare delle bombe e che vorrebbe smettere, tutti hanno il permesso di fargli notare quando succede. E potete scommettere che lo facciamo".

AFFRONTATE IL VOSTRO PASSATO

Finora abbiamo parlato di come si può evitare di rimanere vittima e diffondere l'avvelenamento da stronzi, a prescindere

5. Una scimmietta dispettosa e sempre a caccia di guai, protagonista di una serie di libri educativi per bambini molto popolare negli Stati Uniti [N.d.T.].

re da quali possano essere i nostri problemi personali. Questo perché, a mio avviso, la grande maggioranza dei testi che si occupano di come gestire gli stronzi, i prepotenti e i capi oppressivi (o di come questi dovrebbero autogestirsi) dà un peso eccessivo alla personalità individuale. Non si dà importanza, invece, al fatto che l'avvelenamento da stronzi è una malattia che non risparmia nessuno. Anche se nei libri si legge spesso che "il lupo perde il pelo ma non il vizio" oppure che "chi nasce tondo non può morire quadrato", un vasto numero di ricerche in campo psicologico dimostra che la personalità ha un'influenza molto limitata, se non inesistente, sul modo di agire delle persone nelle diverse situazioni. Un'altra ragione per cui ho evitato di soffermarmi sui tratti caratteriali è che cercare di cambiare la propria personalità o quella altrui richiede sforzo e tempo, mentre è molto più utile e pratico fare (o insegnare) cose semplici come scegliere con attenzione il proprio lavoro, lasciare un lavoro che non fa per noi, evitare le persone sgradevoli, cambiare atteggiamento, verificare come gli altri ci vedono e correggersi di conseguenza. Intendiamoci, tutto questo non è né facile né indolore. Ma è molto più facile (e molto più efficace) che cercare di cambiare la personalità con cui siamo nati o che ci è stata inculcata da bambini.

Ciò non significa che la personalità non sia importante. Nel corso degli anni gli studiosi ne hanno scoperto e catalogato migliaia di caratteristiche. E queste possono rendere un individuo più o meno incline a fare lo stronzo. Qualche esempio: ansia, aggressività, tendenza a dominare, stabilità emotiva, traumi infantili, disturbo passivo-aggressivo, comportamen-

to di tipo A, ansia di controllo, nevrosi, narcisismo, paranoia, tolleranza, fiducia, calore e così via. È impossibile in questa sede dilungarsi in un'analisi approfondita dell'"inclinazione alla stronzaggme" di ogni personalità o di ogni background psicologico conosciuto. Ma c'è una lezione importante che vale la pena tenere a mente, un vecchio adagio che in psicologia trova riscontri continui: *il miglior indicatore del comportamento futuro è il comportamento passato*. Ciò significa che affrontare i lati oscuri del proprio passato, proprio come fanno gli alcolisti e altri tossicodipendenti durante la terapia, può essere un modo molto efficace di valutare la propria "inclinazione alla stronzaggme" e cominciare a cambiare.

Domandatevi se a scuola eravate dei bulletti. Ci sono centinaia di studi sul bullismo nelle scuole, su bambini che opprimono e umiliano sistematicamente i compagni. Lo studioso Dan Olweus ha realizzato una ricerca particolarmente rigorosa in Norvegia, intervistando più di 130.000 studenti e facendo successivi approfondimenti a lungo termine sui bulli e sulle loro vittime. La ricerca indica che circa il 7% dei bambini norvegesi sono bulli e il 9% ne sono vittime. Secondo Olweus, inoltre, è possibile prevedere quali bambini diventeranno dei bulli: generalmente, quelli cresciuti con genitori freddi o aggressivi o disposti a tollerare l'aggressività del figlio, e quelli che mostrano segnali di "un temperamento attivo e irascibile" già prima di iniziare la scuola. Non ci sono ricerche che dimostrano in modo univoco che i bulletti a scuola si trasformino in bulli anche sul lavoro; secondo gli studi di Olweus, tuttavia, l'aggressività persiste anche nell'età

adulta: circa il 60% dei ragazzi identificati come bulli nel periodo compreso tra la prima e la terza media sconta almeno una pena detentiva prima dei ventiquattro anni (contro solo il 10% dei non-bulli). Sono cifre piuttosto allarmanti: non sembra campato in aria, a questo punto, presumere che chi è stato un bullo a scuola sarà più incline a perseguitare, prendere in giro, minacciare e addirittura attaccare fisicamente i propri colleghi.

Affrontare la realtà del proprio comportamento passato può aiutarci quindi a valutare il "rischio" di diventare stronzi in futuro. Diverse ricerche in campo antropologico, storico e psicologico, tuttavia, suggeriscono che la cultura in cui si nasce può far aumentare questo rischio, soprattutto quando si cresce in un paese, in una zona o in un quartiere dove regnano l'aggressività e la violenza. A tale proposito, gli studi del gruppo di lavoro di Dov Cohen all'Università del Michigan fanno riferimento a una "cultura dell'onore", un contesto o un gruppo "in cui anche la più piccola disputa diventa una gara per affermare la propria reputazione e il proprio status sociale". Secondo alcune ricerche antropologiche, in questo tipo di cultura l'uomo guadagna e mantiene il suo status affermandosi come "uno che non si fa prendere in giro" e che "non vuole sentire cazzate". Gli esempi citati da Cohen per l'America fanno riferimento alla cultura "cowboy" del Sud e dell'Ovest degli Stati Uniti. Entrambe le zone si caratterizzano per il loro passato burrascoso e instabile, in cui il potere della legge era sostanzialmente assente e la ricchezza e il rango sociale dell'individuo erano spesso esposti agli attacchi dei vicini. Anche se in

molte zone del Sud e dell'Ovest la situazione è cambiata, la cultura dell'onore resiste ancora. Chi cresce in questo tipo di contesto di solito è particolarmente educato e rispettoso nelle sue relazioni con il prossimo: una delle ragioni è che vuole evitare di offendere l'onore altrui (e la conseguente conflittualità), anche se magari si è trasferito altrove da anni. Quando vengono affrontati, gli uomini cresciuti in queste zone spesso si sentono in dovere di reagire e proteggere ciò che è loro, in primo luogo il diritto a essere trattati con rispetto e "onore".

Secondo gli esperimenti di Cohen pubblicati sul «Journal of Personality and Social Psychology», per gli uomini cresciuti nel Sud degli Stati Uniti la cultura dell'onore continua ad avere effetti tangibili anche anni dopo un eventuale trasferimento nel Nord. In uno studio del 1996 dell'Università del Michigan, un campione di persone (metà provenienti dal Sud e metà dal Nord) si scontrava "accidentalmente" con un balordo, che poi si girava e gli diceva: "Stronzo!". Le differenze nelle reazioni dei due gruppi erano evidenti. Mentre il 65 % dei "nordisti" era divertito dallo scontro e dall'insulto, e solo il 35 % si era infuriato, tra i "sudisti" la reazione era opposta: il 15 % trovava l'episodio divertente e l'85 % si era infuriato. Non solo: secondo uno studio successivo, i "sudisti" avevano avuto una reazione fisiologica allo scontro, con un forte aumento di cortisolo (un ormone associato ad alti livelli di ansia e stress) e segni di una crescita del livello di testosterone. Nei "nordisti", invece, non c'era alcuna traccia di reazione fisiologica.

Il succo di questi esperimenti, e di molti altri studi, è che

chi è cresciuto nel Sud - e magari era un cowboy - sarà probabilmente più educato con i colleghi ma, una volta entrato in contatto con qualcuno che assomiglia vagamente a uno stronzo, tenderà a reagire, rischiando così di innescare un ciclo di avvelenamento da stronzi.

Conclusione: stronzo, conosci te stesso

Dave Sanford si è laureato a Stanford nel 2006. Lo considero uno dei migliori studenti che abbia mai avuto, soprattutto per la sua grande consapevolezza di sé (non solo, ovviamente: è anche molto brillante e simpatico). Dave mi ha raccontato che durante il suo primo anno a Stanford, alcuni compagni pensavano che fosse uno stronzo perché non capivano il suo senso dell'umorismo e, in particolare, la sua abitudine di rimanere serissimo anche quando scherzava. Alla luce di questa esperienza, Dave aveva cercato di smettere di fare cose che potessero provocare chi non lo conosceva e che avrebbero potuto farlo apparire come uno stronzo. Mi mostrò una spilletta (vedi figura) che suo fratello gli aveva regalato per aiutarlo nella sua "crociata". C'era scritto: "Ammettere che sei uno stronzo è il primo passo". Il messaggio sintetizza alla perfezione il tema di questo capitolo: per impedire al nostro "stronzo interno" di uscire allo scoperto, dobbiamo saper riconoscere i luoghi e le persone che possono farci diventare stronzi. Dobbiamo essere consapevoli che ridurre la vita a una gara che premia solo i vincitori ci rende stronzi, e dobbia-

mo capire come ci vedono gli altri a prescindere dalle nostre intenzioni (proprio come Dave, dobbiamo fare in modo che la gente non ci scambi per quello che non siamo). La conclusione è: *per evitare di fare gli stronzi o essere riconosciuti come tali, dobbiamo conoscere noi stessi.*



In questi anni mi è capitato di allenare alcune squadre sportive giovanili. Vorrei avere una spilletta come questa da dare a tutti quegli insopportabili genitori che da bordo campo urlano critiche fuori luogo, insulti e consigli non richiesti con l'unico risultato di disturbare i ragazzi e rovinare la partita a tutti. Quando ci si mettono, questi genitori "sportivi" sono, per ignoranza e violenza, i peggiori stronzi che si possano incontrare. Un esempio: l'anno scorso ero il viceallenatore di una squadra di calcio di bambine di nove anni. Durante una partita uno dei "nostri" genitori si arrabbiò per una decisione dell'arbitro ed entrò in campo nel bel mezzo del gioco per andargli a fare una ramanzina. Quando gli chiesi di uscire, spiegandogli che stava violando lo spirito delle regole sportive, si infuriò: con le vene gonfie, mi guardava in cagnesco

vomitando insulti. Sembrava quasi che volesse picchiarmi.

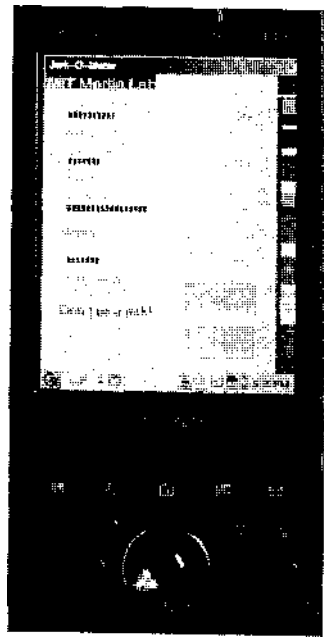
Ripensando a questo e ad altri episodi simili, forse le regole per gli sport giovanili (sulla falsariga di quanto sta succedendo nel calcio per la condotta antisportiva dei giocatori) andrebbero modificate in modo che l'arbitro possa dare, ad esempio, un "cartellino giallo" per sospendere per dieci minuti un genitore molesto e un "cartellino rosso" per espellerlo definitivamente in caso di proteste reiterate ed eccessive. Magari la somma combinata della sanzione e della pubblica umiliazione potrebbe aiutare qualche genitore ad acquisire la necessaria consapevolezza, e allo stesso tempo riuscirebbe a ripulire dai cattivi modelli le partite tra ragazzi.

Abbiamo già parlato di come acquisire consapevolezza e autocontrollo, guardandoci intorno e cercando nel nostro passato per calcolare - e magari ridurre - il rischio di contrarre e diffondere la malattia. Ma esiste un approccio ancora più diretto: un vero e proprio "controllo della stronzagme".

Se vi interessa lo scambio di informazioni in tempo reale, vale la pena di dare un'occhiata a un apparecchio inventato da Anmol Madan e dai suoi collaboratori al MIT Media Lab. L'aggeggio si chiama "Stronzometro" (Jerk-O-Meter) e può essere utilizzato come una sorta di "rilevatore di stronzagme" per capire quando ci si sta comportando in modo aggressivo o insensibile. Lo "Stronzometro" si attacca direttamente al telefono e, attraverso l'analisi elettronica della conversazione, dà alla persona che sta parlando un feedback immediato su vari elementi tra cui stress, empatia e "fattore complessivo di stronzagme". Spiegano i ricercatori del MIT:

"I modelli matematici dello 'Stronzometro' si basano su vari studi di ricerca del Media Lab. Questi studi misurano quanto il modo di parlare di una persona rifletta l'interesse per la conversazione in corso, per un eventuale incontro romantico e addirittura per l'acquisto di un determinato prodotto. I risultati dimostrano che il modo di parlare e il tono della voce di una persona possono anticipare sviluppi oggettivi (ad esempio, l'interesse per la conversazione o per un futuro appuntamento) con una precisione intorno al 75-85%".

Lo "Stronzometro" mi piace perché misura il comportamento di una persona *sul momento*. Dopotutto, uno dei concetti fondamentali di questo libro è che il metodo anti-



LO "STRONZOMETRO" DEL MIT

stronzi è inutile, a prescindere da ciò che viene detto, dalle politiche che si perseguono e dalle migliori intenzioni, *se non si tratta nel modo giusto la persona che ci sta davanti in questo momento*.

Purtroppo lo "Stronzometro" non è in vendita. E anche se un giorno lo sarà, non è in grado di misurare tutto ciò che una persona fa (a parte il tono della voce) e soprattutto non rileva il modo in cui gli altri reagiscono al nostro comportamento. Quindi ho preparato a mia volta un piccolo test individuale per aiutarvi a capire se siete degli stronzi patentati. Il test trae spunto dalle ricerche e dalle idee che abbiamo trattato, anche se naturalmente non è confortato da studi scientifici rigorosi. Può comunque essere utile per un "controllo della stronzaggine" individuale.

Cominciate rispondendo vero o falso alle ventiquattro domande alle pp. 143-145 ("Test: Sei uno stronzo patentato?"). Sono domande sulle vostre reazioni istintive di fronte alla gente, sul modo in cui trattate gli altri e su come gli altri reagiscono nei vostri confronti. Tenete presente che è solo un test improvvisato, ma provate ugualmente a calcolare il vostro punteggio. Resterete sorpresi!

Se cercate prove ancora più evidenti, seguite l'esempio dei dirigenti della Dell e scoprite che cosa la gente pensa di voi. Prendete la lista delle domande e mettete come soggetto il vostro nome. Se non siete in grado di rispettare l'anonimato delle persone che rispondono al questionario e nessuno parla male di voi, insospettitevi. Se siete un noto bastardo, avranno paura di incorrere nella vostra ira e nella vostra vendetta.

Se il test è stato svolto correttamente e tutti i segnali indicano una vostra inclinazione alla stronzagge, farete meglio a rileggere questo capitolo. E ricordate: essere stronzi e avere il coraggio di ammetterlo non significa essere in grado di risolvere il problema da soli o di aiutare qualche altro collega bastardo, o l'azienda, a sradicarlo. Come dice sempre mio figlio Tyler: "Soffrire di un male non fa di te un esperto della materia".

Presi insieme, questo capitolo e quello precedente forniscono tutti gli strumenti necessari per applicare il metodo antistronzi. Se riuscite a introdurre il metodo nella vostra azienda e a non contrarre o diffondere l'avvelenamento da stronzi, potete innescare un circolo virtuoso che porterà un più alto livello di civiltà in azienda. Purtroppo nella vita le cose non sono sempre così semplici. A volte non si può fare a meno di accettare un lavoro a Stronzolandia e, una volta lì, ci si rimane (o ci si sente) intrappolati. Nel prossimo capitolo parleremo di come sopravvivere in quei posti dove ogni giornata somiglia tanto a una passeggiata sul Viale degli Stronzi.

TEST: SEI UNO STRONZO PATENTATO?

Segnali che lo "stronzo interno" sta tirando fuori la testa

Istruzioni: Indicate con vero (V) o falso (F) se le frasi seguenti descrivono in modo corretto o meno le vostre sensazioni e le interazioni tra voi e i vostri colleghi.

Quali sono le mie reazioni istintive di fronte agli altri?

1. Mi sento circondato da idioti e incompetenti e non posso fare a meno di farlo notare loro di tanto in tanto.
2. Ero una persona tranquilla prima di cominciare a lavorare con questo branco di coglioni.
3. Non mi fido delle persone che mi circondano, e loro non si fidano di me.
4. Considero i colleghi come miei concorrenti.
5. Credo che il modo migliore di "salire in cima" sia buttare giù qualcun altro.
6. Godo segretamente quando qualcun altro soffre o è in imbarazzo.
7. Spesso sono geloso dei miei colleghi e ho difficoltà a essere sinceramente contento per loro quando hanno successo.
8. Ho un gruppo ristretto di amici fidati e una lunga lista di nemici, e sono ugualmente fiero di entrambi.

Come tratto gli altri?

- _____ 9. A volte non riesco a trattenere il mio disprezzo per tutti gli sfigati e i coglioni che lavorano nel mio ufficio.
- _____ 10. Trovo utile guardare di traverso, insultare e a volte anche urlare in faccia agli idioti che lavorano con me. Altrimenti non impareranno mai.
- _____ 11- Mi prendo tutto il merito per insultati della mia squadra, e perché non dovrei? Non andrebbero da nessuna parte senza di me.
- _____ 12. Durante le riunioni mi piace indirizzare commenti "innocenti" che non hanno altro scopo se non umiliare e gettare nello sconforto i destinatari.
- _____ 13. Sono sempre pronto a sottolineare gli errori altrui.
- _____ 14. Io non sbaglio mai. Quando qualcosa va male, la colpa è sempre di qualche idiota.
- _____ 15. Interrompo sempre gli altri perché quello che devo dire io è più importante.
- _____ 16. Lecco sempre il culo al mio capo e alle persone importanti e mi aspetto lo stesso trattamento dai miei sottoposti.
- _____ 17. A volte le mie battute e le mie prese in giro sono un po' pesanti, ma bisogna ammettere che sono divertenti.
- _____ 18. Amo la mia squadra e loro amano me, ma sono sempre in guerra con il resto dell'azienda.

Tratto tutti di merda perché chi non fa parte della mia squadra o non conta niente o è un nemico.

Come reagiscono gli altri nei miei confronti?

- _____ 19. Quando parlano con me, le persone evitano di guardarmi negli occhi e si innervosiscono.
- _____ 20. Ho la sensazione che la gente stia sempre molto attenta a quello che dice in mia presenza.
- _____ 21. Le mie e-mail provocano sempre reazioni ostili, che spesso sfociano in battaglie di insulti.
- _____ 22. Gli altri esitano a darmi informazioni personali.
- _____ 23. Gli altri non sembrano divertirsi in mia presenza.
- ____; 24. Quando arrivo io, le persone reagiscono sempre dicendo che devono andare via.

Come calcolare il punteggio: sommate il numero delle risposte positive. Il test non ha valore scientifico ma secondo me:

da 0 a 5: non sembrate avere le credenziali di uno stronzo patentato/a meno che non vi stiate prendendo in giro da soli.

da 5 a 15: siete degli stronzi patentati borderline: forse è arrivato il momento di cambiare atteggiamento prima che sia troppo tardi.

da 15 in su: avete tutta l'aria di stronzi fatti e finiti. Fatevi aiutare immediatamente. Ma per favore non rivolgetevi a me, perché non voglio conoscermi.

Capitolo 5

Nel regno degli stronzi: piccoli consigli per sopravvivere in ufficio

Milioni di persone sono intrappolate in aziende dove al posto del metodo antistronzi si applica una sorta di "decalogo dei superstronzi". Non c'è dubbio che chi è vittima o assiste continuamente a prepotenze di ogni genere tenda a lasciare più spesso il lavoro rispetto a chi si trova in un ambiente civile.

Come abbiamo visto, il 25 % delle vittime e il 20% dei testimoni di atti di bullismo lasciano il lavoro, a fronte di un tasso medio attorno al 5%. Queste cifre, d'altra parte, ci dicono anche che spesso le vittime ingoiano il rospo e sopportano. Molte persone non riescono a schiodarsi da una situazione per motivi economici: o non hanno altre offerte, o quelle che hanno non sono abbastanza vantaggiose. Anche chi lavora in luoghi "civilizzati" spesso deve fare i conti con persone sgradevoli, soprattutto nel settore dei servizi. Assistenti di volo della JetBlue, commessi di 7-Eleven, baristi di Starbucks, membri del cast a Disneyland, professori di economia, consulenti della McKinsey: tutti mi hanno raccontato che arriva il momento in cui bisogna "chinare il capo" di fronte a un cliente arrogante.

Perfino chi decide di abbandonare un ambiente avvelenato a volte deve sopportare settimane o mesi di abusi prima di andarsene. Un lettore della «Harvard Business Review» mi ha scritto che la sua azienda, una società di software, "è piena

di manager bastardi che spremono le persone" e le fanno sentire "inutili": i migliori programmatori continuano ad andarsene, non prima però di aver trovato un altro lavoro. A volte capita che qualcuno decida di ingoiare il rospo perché ha promesso di portare a termine un progetto, oppure perché ha chiesto un premio, o magari perché aspetta di ricevere delle *stock option* o vuole far maturare la liquidazione. Sia che siate sul punto di andarvene, sia che dobbiate scontare una lunga condanna in compagnia di una banda di stronzi, esiste il modo di fare buon viso a cattivo gioco.

Prendiamo ad esempio lo stratagemma utilizzato da una dirigente della Silicon Valley per sopportare i suoi tremendi colleghi. Per proteggere sia lei che i suoi carnefici la chiameremo Ruth. All'inizio della sua carriera, Ruth si era impelagata in una tremenda battaglia politica "con una manica di stronzi" che la umiliavano continuamente, interrompendola e lanciandole occhiate di fuoco durante le riunioni. Ruth veniva criticata ripetutamente qualsiasi cosa dicesse, e tutte le sue idee venivano bocciate senza che, peraltro, ci fosse mai alcuna controproposta. Gli stronzi proponevano sempre soluzioni drastiche (come ad esempio licenziare chi rendeva poco) ma poi non avevano mai il coraggio di fare i "duri" fino in fondo e lasciavano a lei il lavoro sporco.

Come se non bastasse, questi finti decisionisti chiedevano sempre a Ruth di prendere provvedimenti, per poi criticarla per aver seguito *per filo e per segno* le loro istruzioni. Quando provava a controbattere, invariabilmente la stroncavano. Pur riuscendo a tenere la rotta e restare ferma sulle sue posizioni,

Ruth stava cominciando a perdere fiducia in se stessa ed era fisicamente ed emotivamente distrutta. Dopo mesi di abusi aveva perso peso e non riusciva più a dormire.

A tre anni di distanza si ripresentò la stessa situazione: erano gli stessi stronzi di un tempo e usavano gli stessi trucchetti. Stavolta Ruth affrontò la cosa tenendo gli occhi bene aperti, determinata a superare la tempesta senza lasciarsi travolgere. Si ricordò di un consiglio che le aveva dato il suo istruttore di rafting quando era adolescente: "Se cadi nelle rapide non cercare di resistere; tieniti a galla col giubbotto salvagente e lasciati trasportare con i piedi ben tesi di fronte a te. Se vai a sbattere contro le rocce, spingiti via con i piedi: così tieni la testa al riparo e non sprechi energie". Una volta Ruth cadde davvero, in California, lungo un tratto dell'American River chiamato Satan's Cesspool ("pozza di Satana"). Il consiglio dell'istruttore funzionò alla perfezione: dopo essere stata sballottata per le rapide con i piedi tesi in avanti, Ruth raggiunse un tratto più calmo e riuscì a raggiungere a nuoto la barca, che la aspettava su una placida spiaggia.

Ruth tenne a mente questo episodio quando si ritrovò in un'altra "pozza di Satana": una riunione - la prima di una lunga serie - in cui, insieme ad altri pochi "fortunati", fu subissata di attacchi personali, occhiatacce e critiche esagerate. Il contagio non risparmiava nessuno e stava infettando anche chi, di solito, era calmo e gentile. Ruth stese le gambe sotto al tavolo e le tornò alla mente l'immagine delle rapide. "Questi stronzi mi hanno buttato giù dalla barca" pensò. "Ma io so come sopravvivere".

Invece di fare la vittima, Ruth cominciò a sentirsi più forte. Capì che non doveva farsi prendere dal panico: "lasciandosi trasportare con i piedi tesi in avanti" si sarebbe tirata fuori dai guai e avrebbe conservato le energie per proseguire. Dopo la riunione, Ruth estese il consiglio a un altro collega vittima di impropri e prepotenze: fu una benedizione anche per lui. La strategia funzionava: invece che sentirsi deboli per non avere avuto il coraggio di controbattere, le "vittime" sapevano di aver fatto la scelta consapevole di evitare i colpi sferrati dagli stronzi. Si sentivano confortati e prima delle riunioni si raccomandavano continuamente a vicenda di "tenere i piedi puntati". Ne uscirono benissimo, senza sprecare energie e senza perdere fiducia. Invece di abbassarsi al livello dei loro carnefici, sputando veleno a loro volta, avevano mantenuto la calma e avevano aiutato anche i "compagni di sventura" a superare la tempesta. In più, avevano trovato un modo molto sottile di "stanare" gli stronzi più molesti, mostrando a tutti i danni provocati alle vittime e all'azienda. Ruth e i suoi colleghi si tirarono fuori d'impaccio con l'energia e la fiducia necessarie per cercarsi un altro lavoro.

La "strategia della pozza di Satana" si basa su due elementi fondamentali che aiutano a mantenere intatta la salute fisica e mentale (e a continuare a lavorare) anche in presenza dei bulli più inveterati. Per prima cosa, Ruth è riuscita a "ricontestualizzare" (*reframing*) gli attacchi subiti in modo da distaccarsi emotivamente dai suoi persecutori, fino al punto di rimanere indifferente a ciò che le succedeva intorno. Secondo, non ha cercato di combattere contro una forza che sfuggiva al suo

controllo e si è invece concentrata sulle piccole cose, mettendo a disposizione la sua strategia per aiutare le altre vittime ad affrontare gli stronzi, dando loro il suo sostegno e cercando di collaborare con gli elementi "sani" dell'azienda. Concentrandosi su poche piccole "battaglie", passo dopo passo Ruth è riuscita a mettere in difficoltà i suoi peggiori avversari. Invece di combattere una guerra impossibile da vincere (e dalla quale in passato era uscita con le ossa rotte dal punto di vista fisico ed emotivo), Ruth è stata abbastanza intelligente da scegliersi delle *piccole battaglie* che l'hanno aiutata a mantenere la fiducia e il controllo.

Ricontestualizzare:

cambiamo il modo di vedere le cose

Secondo alcuni psicologi, quando non si riesce a sfuggire alle cause dello stress, cambiare il modo di vedere le cose che ci circondano, o ricontestualizzare, può aiutarci a limitare i danni. Qualche "trucco" utile: evitare il senso di colpa, sperare sempre il meglio ma aspettarsi il peggio e, soprattutto, imparare a restare indifferenti ed emotivamente distaccati. Imparare come e quando fregarsene di ciò che ci circonda non è il tipico consiglio che si trova nei saggi di economia, ma può aiutarci a cavarcela in una brutta situazione.

Secondo gli studi di Martin Seligman sull'"imparare l'ottimismo", considerare una difficoltà come temporanea e non imputabile a colpe proprie, e soprattutto come qualcosa che

non è destinato a influenzare e rovinare la nostra vita, è di grande giovamento alla salute fisica e mentale e aiuta a recuperare l'equilibrio. Ci vengono in aiuto, a questo proposito, gli studi di Noreen Tehrani, una psicoterapeuta con una vasta esperienza di casi di bullismo sul lavoro in Gran Bretagna. Durante i colloqui con le vittime delle prepotenze, la Tehrani riscontra spesso reazioni "irrazionali" come: "non mi riprenderò mai", "devo aver fatto qualcosa di male per meritarmi questo", "tutti mi odiano".

La Tehrani utilizza la terapia comportamentale cognitiva (basata sugli studi di Seligman) per aiutare le vittime a considerare queste tipiche percezioni irrazionali come semplici ipotesi e a trovare una nuova, più ottimistica chiave di interpretazione delle loro interazioni con i bulli. La strategia di Ruth ha diversi elementi in comune con questo approccio. Pensiamo alla differenza di atteggiamento nella prima e nella seconda esperienza: "La seconda volta" spiega Ruth "capii che non avevo colpa e che non dovevo accusarmi di niente". La "strategia della pozza di Satana" l'ha aiutata a ricontestualizzare le sue interazioni con i suoi persecutori: una riunione con la "banda degli stronzi" era una tempesta passeggera durante la quale tenersi a galla in modo da uscirne sana e salva.

La Disney utilizza una tecnica analoga per addestrare chi lavora nei parchi tematici (alla Disney li chiamano "membri del cast") a gestire le lamentele dei visitatori. L'unica variante è che i formatori insegnano ai nuovi membri del cast a non incolpare mai né se stessi né i clienti, per quanto offensivi essi possano essere. Anni fa, una mia ex studentessa partecipò

a un corso di orientamento per i nuovi dipendenti alla Disney University e prese diversi appunti. Gli istruttori spiegavano che nel 99% dei casi i visitatori dei parchi non creano problemi, ma la prova del fuoco arriva quando si presenta una famiglia di otto persone infuriate che ti urlano in faccia le loro disavventure. Le istruzioni per i membri del cast erano di non arrabbiarsi e di non accusare mai i visitatori. Dovevano cercare di mettersi nei loro panni e immaginare che cosa avesse potuto provocare una simile ostilità (per esempio, pensando che gli si era rotta la macchina o si erano inzuppati sotto la pioggia) senza mai prendere la loro rabbia sul personale.

I corsi della Disney sottolineano inoltre che di solito gli abusi sono temporanei (come abbiamo detto, la maggior parte dei visitatori non crea problemi) e che "non devono rovinarti la giornata". Se si "continua a sorridere" e "si trattano gli ospiti come VIP", si instaurano rapporti amichevoli con gli altri visitatori e magari anche la famiglia urlante diventerà più gentile. Non c'è dubbio che la percentuale di personaggi molesti nell'azienda di Ruth fosse più alta rispetto a un parco tematico, ma il suo approccio ottimista ha molto in comune con la tecnica utilizzata dai dipendenti della Disney per tenere a bada i visitatori irrequieti.

Sperate il meglio; aspettatevi il peggio

Come dimostrano sia gli studi di Seligman che l'esperienza di Ruth, vedere sotto una luce diversa e più positiva un

episodio potenzialmente umiliante può aiutare a conservare la salute fisica e mentale. Tuttavia, specialmente quando si è vittima di abusi per lunghi periodi, un ottimismo incondizionato può essere controproducente per il morale e per l'autostima. La convinzione incrollabile che un bastardo incallito possa trasformarsi in una brava persona è la ricetta ideale per ricevere una delusione dopo l'altra. Se vi aspettate che un bel giorno tutti gli stronzi vengano improvvisamente a scusarsi con voi, a implorare il vostro perdono o anche solo a trattarvi con rispetto, preparatevi a un bel bagno di delusioni e frustrazioni.

Gli psicologi che studiano le emozioni sostengono che la felicità rispecchia la differenza tra quello che ci si aspetta e ciò che si ottiene nella vita: se ci si aspetta continuamente che accadano cose positive ma poi questo non succede o addirittura le cose vanno nella direzione opposta, si è destinati a essere sempre infelici.

Il trucco, come abbiamo visto nel caso di Ruth, è non aspettarsi mai che un bastardo cambi atteggiamento. Tenete basse le aspettative, ma continuate a sperare che tutto andrà per il meglio una volta passata la tempesta. In questo modo non correte il rischio di rimanere sorpresi o sconvolti di fronte alla inesorabile meschinità dei vostri colleghi. E, nel caso di un inaspettato momento di gentilezza, potete sempre godervi la bella sorpresa senza restare delusi quando ritornano alle antiche usanze.

I vantaggi (e i pericoli) di mantenere basse le aspettative e di accettare il fatto che magari il nostro capo sia un bastardo

sono bene illustrati in un'intervista con un assistente di produzione che chiameremo Jerrold Thomas, contenuta nel libro *Gig*, che abbiamo già citato. Il lavoro di Jerrold consisteva nel leggere e valutare sceneggiature (e qualsiasi altra cosa gli venisse richiesta) per un irascibile produttore di Hollywood, che nell'intervista è chiamato Brad. Brad pretendeva che Jerrold fosse a sua completa disposizione dalle sei e mezza del mattino alle undici di sera; lo chiamava regolarmente alle tre di notte per ulteriori commissioni e "dava di matto" ogni volta che al suo posto rispondeva la segreteria telefonica. "Il lavoro è uno stress continuo..." racconta Jerrold nell'intervista "[Brad] è prepotente) mi dà dello stupido ecc.". Una volta Jerrold interruppe una "riunione a porte chiuse" tra Brad e un regista: era stato lo stesso Brad, poco prima, a dirgli di entrare un attimo per portare un pacchetto di sigarette al suo ospite. Ebbene, Brad si infuriò a tal punto che uscì dalla stanza e gli mise le mani al collo gridando: "Ma sei stupido?". Quando Jerrold provò a spiegargli che stava solo eseguendo i suoi ordini, Brad reagì "prendendolo ripetutamente a pugni".

Jerrold riuscì a sopravvivere agli abusi abbassando le aspettative. Ecco la sua testimonianza: "Lo capisco. Cioè, naturalmente vorrei che Brad fosse un po' più gentile con i suoi collaboratori e che non urlasse. Ma capisco anche che è un desiderio irrealistico, perché *ci* sono in ballo un sacco di soldi e nessuno si mette a fare il santo". In questo modo Jerrold riuscì anche a godersi quei rari momenti in cui Brad era gentile con lui e mostrava rispetto per le sue opinioni: cercava di guardare al futuro e a ciò che di buono gli avrebbe portato quella

brutta esperienza. Ebbe anche la lucidità di ammettere che forse il successo non sarebbe mai arrivato, e scherzava a mezza bocca: "Probabilmente starò qui finché non mi viene un esaurimento nervoso".

La storia di Jerrold ci dimostra che abbassando le aspettative quando si ha a che fare con un capo stronzo, concentrandosi sugli aspetti positivi e restando ottimisti sul futuro, si possono sopportare anche le situazioni più difficili. Nel bene e nel male, Jerrold è riuscito a sopportare una situazione molto complicata da cui molte persone assennate prima di lui erano già fuggite: prima dell'arrivo di Jerrold, Brad aveva "bruciato" dieci assistenti in quattro mesi.

Imparate l'indifferenza e il distacco emotivo

Nel lavoro la passione è una virtù sopravvalutata; l'indifferenza, al contrario, è sottovalutata. Questa conclusione contrasta con la maggior parte dei libri di management, che esaltano continuamente le magiche virtù di chi mette passione nel suo lavoro, in azienda, tra i colleghi e con i clienti. Da oltre vent'anni, ad esempio, il guru del management Tom Peters sottolinea l'importanza dell'orgoglio e dell'entusiasmo verso il lavoro e i clienti. Dennis Bakke, ex amministratore delegato dell'AES, ripete spesso che in ufficio i dipendenti devono divertirsi e avere gratificazioni dal punto di vista emotivo. Nel suo bestseller *Good to Great*, Jim Collins invita i lettori a lasciare il "posto sull'autobus" solo alle "persone di livello A",

ovvero le persone che mettono passione in quello che fanno e che producono "sforzi di livello A+". E abbiamo visto nel terzo capitolo che la Southwest Airlines non si limita ad allontanare gli stronzi: ai neoassunti viene fatto una specie di lavaggio del cervello per convincerli a impegnarsi con trasporto per i colleghi, per i clienti e per la compagnia.

Tutto questo parlare di passione, impegno e identificazione con l'azienda è del tutto corretto *per chi ha un buon lavoro* e viene trattato con dignità e rispetto. Ma è una sciocchezza, e anche un'ipocrisia, per i milioni di individui che sono costretti a lavorare in aziende che li opprimono e li umiliano, dove l'unico obiettivo è sopravvivere senza danni alla salute o all'autostima e mantenere la famiglia. Nessuno è disposto a fare i salti mortali per un'azienda che ti tratta come una pezza da piedi. Le aziende che hanno¹ tanti dipendenti menefreghisti sono penalizzate sul piano della performance ma, per quanto mi riguarda, se mortificano regolarmente i lavoratori, hanno quello che meritano.

Quando la vita in azienda prende una piega sbagliata, vivere in funzione degli altri e impiegare tutti gli sforzi e l'energia emotiva sul lavoro è una strada che porta allo sfruttamento e all'autodistruzione. L'autoconservazione a volte richiede l'atteggiamento opposto: imparare a coltivare *l'indifferenza e il distacco emotivo*. Se il lavoro è per così dire denigrante, dobbiamo imparare a fare lo stretto necessario, a occuparci il meno possibile degli stronzi che ci circondano e a pensare a cose piacevoli: facciamo passare le giornate finché qualcosa non cambia o non arriva un'offerta migliore. A tutti è capitato di

trovarsi in una situazione spiacevole e di dover portare pazienza. Nessuno di noi ha il dominio completo di ciò che lo circonda, e tutti prima o poi dobbiamo incontrare un bastardo o un oppressore senza poterci fare molto. A volte la cosa migliore per conservare la salute è fregarsene del lavoro, dell'azienda e, soprattutto, degli stronzi. Come ha detto Walt Whitman: "Sbarazzati di tutto ciò che offende la tua anima". Credo che sia una sintesi perfetta e bellissima della virtù dell'indifferenza verso chi offende e mortifica, sul lavoro così come in qualsiasi altro contesto.

Secondo alcuni ricercatori, l'"interesse distaccato" può aiutare chi lavora a prevenire il logoramento che deriva da un'esposizione costante ai problemi altrui. Christina Maslach definisce l'interesse distaccato come "la combinazione, ideale nella professione medica, di compassione e distanza emotiva [...] e un'obiettività distaccata". Secondo lei, tuttavia, chi lavora nella medicina o in altri campi affini ha difficoltà a mantenere questo equilibrio: o si interessa sinceramente agli altri (e rischia il logoramento) oppure recita (spesso male) perché in fondo non gliene frega niente. La conclusione è che all'interesse si accompagna sempre l'attaccamento, e al distacco l'indifferenza: provare passione e trasporto senza attaccamento emotivo è molto difficile, se non impossibile:

Se non riuscite ad affezionarvi neanche alle brave persone che vi stanno intorno (che siano colleghi, clienti o capi), significa che avete bisogno di una vacanza, di imparare qualcosa di nuovo oppure, forse, di cambiare lavoro. Ma l'indifferenza e il distacco - imparare semplicemente a fregarsene - può

essere la cosa migliore per sopravvivere in un ambiente che ci sottopone a continue umiliazioni. Pensiamo a Ruth quando immaginava di galleggiare nelle rapide con i piedi tesi, mentre i colleghi la insultavano. Fisicamente Ruth era seduta al tavolo. Ma mentalmente non provava per loro alcun attaccamento: le loro opinioni non influivano. Lavano la sua autostima, le loro parole meschine non la toccavano. Si trovava in un mondo diverso, e più piacevole.

Piccole vittorie

La capacità di avere il controllo delle piccole cose, magari all'apparenza insignificanti, è un tratto comune a tutte le persone che sono riuscite a sopravvivere a eventi terribili e incontrollabili, tra cui calamità naturali, naufragi, sequestri e prigionie di guerra. Un esempio famoso è quello del viceammiraglio James Stockdale, prigioniero dell'esercito nord-vietnamita dal 1965 al 1973. Per sopravvivere all'incubo, Stockdale aveva trovato un punto in comune con gli altri prigionieri: "Quando sei da solo in cella e vedi la porta che si apre solo una o due volte al giorno per far entrare un piatto di zuppa, capisci che dopo un periodo di buio e isolamento devi costruirti una sorta di rituale per evitare di diventare come un animale [...]. Per molti questo rituale consisteva nella preghiera, nell'esercizio fisico o nelle comunicazioni clandestine". Stockdale e altri prigionieri riuscirono a sopravvivere trovando piccole attività quotidiane che gli permettevano almeno in parte di

controllare le loro vite: qualcuno recitava una preghiera, qualcun altro faceva flessioni, e altri ancora cercavano di scoprire nuovi modi di far arrivare messaggi ai compagni.

La ricerca scientifica conferma che la sensazione del controllo, ovvero la percezione del potere di plasmare anche aspetti minimi della propria esistenza, può avere un fortissimo impatto sul benessere di un individuo. Prendiamo in esame, a tale proposito, un interessantissimo studio di Ellen Langer e Judith Rodin su due gruppi di pazienti di una casa di riposo. Ai pazienti del primo gruppo fu comunicato durante una riunione in che modo la casa di riposo si sarebbe presa cura di loro: il personale avrebbe innaffiato le piante nelle singole camere e poi avrebbe comunicato a ciascuno in quali giorni della settimana avrebbe potuto guardare un film. Al secondo gruppo, invece, fu fatto una specie di discorso "motivazionale" sull'importanza di assumere il controllo della propria vita, di prendersi cura delle piante e di decidere da soli quando vedere un film, quando andare a mangiare, quando telefonare e come disporre i mobili. L'effetto di queste piccole differenze fu sbalorditivo. Non solo i pazienti con maggior capacità di controllo si impegnavano in attività ricreative e avevano un atteggiamento più positivo verso la vita, ma a diciotto mesi di distanza il loro tasso di mortalità era più basso del 50%.

Sulla stessa linea, lo psicologo Karl Weick sostiene che puntare alle "piccole vittorie" spesso è una strategia più gratificante e, in ultima analisi, più efficace che andare a caccia delle "grandi battaglie". Weick dimostra che cercare di risolvere un problema gigantesco tutto in una volta può essere

scoraggiante e frustrante al punto tale da farci sentire ansiosi e impotenti di fronte a una sfida impossibile. Il vantaggio della strategia dei piccoli passi è che si ottengono risultati visibili. Come abbiamo visto con gli esempi del viceammiraglio Stockdale e dei pazienti della casa di riposo, *la sensazione del controllo riduce il senso di sfiducia e impotenza.*

Corollario della teoria di Weick è che i problemi grandi si possono risolvere solo un passo alla volta. Non esiste una soluzione magica, onnicomprensiva e istantanea per mettere fine alla fame nel mondo o per risolvere i problemi ambientali, ma si possono fare progressi se un numero consistente di persone fa tanti piccoli passi nella giusta direzione. Un altro vantaggio: mentre sforzarsi di raggiungere una grande vittoria può provocare un'azione uguale e contraria da parte del nostro avversario, le piccole vittorie spesso non vengono ritenute degne di una controffensiva e a volte passano addirittura inosservate. Col passare del tempo, però, le piccole vittorie si accumulano e permettono di vincere la guerra.

In conclusione: se non avete via di scampo e volete sopravvivere in un ambiente in cui abbondano gli stronzi, cercate il modo di prendere il controllo delle piccole cose. Fate piccoli passi che vi allontanino dall'esposizione al veleno. Costruitevi delle sacche di sicurezza e di sostegno: il solo fatto di aiutare gli altri vi farà bene alla salute. Se non potete vincere la guerra contro i vostri aguzzini, cercate di vincere tante piccole battaglie: la sensazione di controllo vi sarà di conforto. E se piano piano le piccole vittorie si accumulano, chissà, magari vi ritroverete alla testa di un movimento che mira

a introdurre anche nella vostra azienda, in modo lento ma inesorabile, il metodo antistronzi.

Limitare l'esposizione

Questa strategia riduce i danni provocati dagli stronzi in due modi. In primo luogo, ridurre la frequenza e l'intensità dell'esposizione a sguardi velenosi e parole al vetriolo permette di limitare concretamente i danni. Secondo, come abbiamo visto, *qualsiasi cosa* dia anche la minima sensazione di controllo fa bene all'autostima, al morale e alla salute fisica. Il mio primo suggerimento è cercare momenti e luoghi in cui sfuggire ai propri aguzzini. Incontrateli il meno possibile. Organizzate riunioni brevi: a questo proposito, gli studi più recenti dicono che *ci* si può incontrare anche in ambienti privi di sedie. In un esperimento, il gruppo di lavoro di Alien C. Bluedorn all'Università del Missouri, Columbia, ha confrontato le decisioni prese da 56 gruppi in cui i partecipanti rimanevano in piedi durante riunioni brevi (dai dieci ai venti minuti) a quelle di 55 gruppi dove i partecipanti stavano seduti. I primi hanno impiegato il 34% del tempo in meno per prendere la decisione assegnata, senza alcuna ripercussione sulla qualità della decisione stessa.

Dunque, se dovete organizzare una riunione con uno o più stronzi conclamati, trovare una stanza senza sedie riduce il tempo della vostra esposizione del 34% (senza contare il tempo che fate risparmiare all'azienda). Un ulteriore van-

taggio: tenere pronta una sala riunioni con un tavolo senza sedie migliora in una sola volta la gestione del tempo e quella degli stronzi, oltre a far risparmiare sulle sedie.

Anche le nuove tecnologie possono venirci in aiuto per sfuggire all'assalto di uno o più stronzi. Ruth, ad esempio, oltre alla cosiddetta "strategia della pozza di Satana" descritta all'inizio di questo capitolo, è sfuggita all'attacco dei suoi carnefici partecipando ad alcune riunioni al telefono invece che di persona. Così facendo si è risparmiata le occhiate ed è riuscita a non farsi coinvolgere emotivamente; a volte, per zittire qualcuno che le dava ai nervi spingeva il tasto "muto" e ne approfittava per pensare a come dare aiuto ai suoi colleghi "buoni". Attenzione, però: quando si lavora soprattutto via e-mail o in teleconferenza invece che faccia a faccia, si tende a litigare di più e a fidarsi di meno. A quanto pare, ciò accade perché non si riesce ad avere il quadro completo che solo la presenza fisica garantisce: le telefonate e le e-mail non danno abbastanza informazioni sulle aspettative che gravano sulle persone e sul contesto fisico in cui lavorano, e non trasmettono particolari importantissimi come le espressioni del viso, il tono della voce, la postura e lo "stato d'animo di gruppo". È così che ci si formano opinioni incomplete, e quasi sempre negative, sugli altri.

Le mie colleghe a Stanford Pamela Hinds e Diane Bailey sostengono che il conflitto, definito come "disaccordo caratterizzato da rabbia e ostilità", è più probabile (e la fiducia lo è meno) quando il lavoro del gruppo è "mediato" dalla tecnologia e non prevede incontri faccia a faccia. Se vi trova-

te in un gruppo che lavora soprattutto via web o al telefono, e vi sembrano tutti stronzi, *allora probabilmente la tecnologia alimenta il problema invece che risolverlo*. Forse è meglio incontrare i colleghi di persona: capirete le pressioni a cui sono sottoposti e vi fiderete di più. O magari invece vi trovate nella situazione di Ruth e avete già più volte toccato con mano che sono stronzi. In questo caso, la posta elettronica, le teleconferenze e il sempre valido tasto "muto" vi aiuteranno a scampare alla loro furia omicida.

Costruitevi delle "sacche" di sicurezza, sostegno e tranquillità

Trovate o costruite delle "sacche" in cui nascondervi dalla vista degli stronzi e incontrare persone normali. Ciò vi darà modo di ridurre l'esposizione agli stronzi, di respirare un attimo e di tenere sotto controllo tempi e modi delle loro malefatte. Una "sacca" può essere un edificio, oppure una stanza. Ad esempio, gli infermieri di cui abbiamo parlato nel primo capitolo si sentivano continuamente assediati dai medici e dal loro comportamento insensibile e umiliante. In cima alla lista c'era il "dottor mano morta", che io stesso avevo visto correre dietro alle infermiere per molestarle e palpeggiarle. Il "rifugio", in questo caso, era la sala infermieri, dove i dottori non potevano entrare. Era un posto sicuro per parlare, per sfogarsi, per dare e ricevere sostegno; il calo di tensione tra gli infermieri una volta messo piede nella stanza era palpabile.

Un altro modo di costruirsi una "sacca di sicurezza" è entrare a far parte di una rete segreta di vittime. In una università, alcune segretarie hanno dato vita a un gruppo di preghiera che si incontra regolarmente ogni mese sperando così di abbreviare il mandato del loro perfido preside. Pregano perché gli succeda qualcosa di non troppo grave, ma abbastanza da accelerare la fine del suo mandato (ahimè, i loro sforzi non sono stati ripagati; mentre scrivo il preside è ancora regolarmente al suo posto) ! In alcune aziende, dove i bulli la fanno da padroni, le vittime sonatosi spaventate dalle possibili rappresaglie che si incontrano e parlano in segreto. È una cosa comprensibile, perché lo stress è notevole.

Queste "sacche" possono durare anche pochi istanti, ad esempio durante un incontro con un cliente o un consumatore. Qualche mese fa mi trovavo in fila in una farmacia di Moraga, in California. Alla cassa c'era un adolescente; lo chiameremo Chris. Arrivato il turno della cliente davanti a me, il telefono cominciò a suonare, ma Chris continuò a servire la signora invece di rispondere. Dopo un minuto circa, un'altra cassiera si girò guardandolo con odio e gridò: "*Chris, che c'è? Non lo senti? Rispondi!*". Chris si fece rosso come un peperone e sembrava sul punto di scoppiare a piangere. A quel punto la signora davanti a me disse a voce alta: "Chris, ignorala, secondo me stai andando benissimo". Chris sembrava enormemente sollevato e si calmò subito.

I colleghi comprensivi e i clienti sensibili come questa signora possono aiutare a superare lo stress di dover lavorare con gli stronzi. Come abbiamo visto nel caso di Ruth e la

sua "strategia della pozza di Satana", questi scambi possono essere particolarmente costruttivi quando le vittime si "passano" tra loro le rispettive "tecniche di sopravvivenza". Ma parlare con gli altri dei propri problemi non è la panacea di tutti i mali; anzi, può essere un'arma a doppio taglio. Secondo gli studi di Loreleigh Keashly e Steve Harvey, il supporto emotivo degli amici, della famiglia, dei colleghi o dei diretti superiori ha effetti molto modesti sull'equilibrio psicologico delle vittime di abusi sul lavoro. Il supporto sociale, spiegano Keashly e Harvey, ha scarsi effetti perché le vittime si rivolgono soprattutto a persone che non hanno alcun potere di arginare i bulli e i prepotenti.

Quel che è peggio, ho scoperto che a volte le conversazioni, i pettegolezzi e perfino le sedute terapeutiche tenute da professionisti fanno più male che bene. Spesso, infatti, questi incontri degenerano in piagnistei in cui le vittime si lamentano continuamente di quanto le cose vadano male e di quanto si sentano impotenti di fronte alla situazione. È successo sotto i miei occhi in un ospedale in cui un gruppo di consulenti esterni aveva organizzato dei workshop sullo stress da lavoro. In questi incontri, ben poco professionali, non si faceva altro che snocciolare cifre sugli abusi subiti dagli infermieri a opera dei medici e su molte altre cause di stress: decisioni sbagliate dall'alto, pazienti e famiglie difficili e così via. Inevitabilmente, questi dati alimentavano nuove lamentele e aumentavano il senso di impotenza e frustrazione tra gli infermieri, in gran parte perché i consulenti non indirizzavano mai la conversazione verso la soluzione del problema o

verso l'elaborazione di strategie per migliorare le cose (non parliamo poi di strategie aziendali per introdurre il metodo antistronzi).

Una volta chiesi a un'infermiera come stavano andando le sedute. "All'inizio sono di buonumore" rispose "ma quando esco sono sempre depressa. Mi stanno facendo odiare il mio lavoro; non facciamo altro che frignare, frignare, frignare!". Tenete presente che le emozioni sono molto contagiose: se vi incontrate da qualche parte o avete costruito una rete segreta per parlare di come affrontare gli stronzi sul lavoro, concentratevi su come fare per ridurre lo stress o per vincere le vostre piccole battaglie. È inutile costruire spazi che servono solo a creare e a diffondere sensazioni di sconforto.

Combattere e vincere le piccole battaglie che contano

Concentrarsi sulle piccole battaglie ha diversi vantaggi: aumenta il senso di controllo, contribuisce a migliorare la situazione intorno a noi e forse, dico forse, ci permette anche di resistere in attesa che la cultura aziendale in cui ci troviamo intrappolati cominci a cambiare.

Questo approccio richiede una ricerca costante di piccole ma significative vittorie che ciascuno di noi può portare a casa. Si tratta di una tattica utilizzata da molti dei 120 lavoratori intervistati nel già citato libro *Gig*, soprattutto in presenza di soggetti particolarmente bellicosi. In alcuni casi l'approccio migliore è cercare l'occasione per insegnare in

modo gentile a queste persone a calmarsi invece di far montare l'ira. Ecco ad esempio come Franklin Roberts, una guardia carceraria, affronta i detenuti: "Non urlo mai. Loro si arrabbiano con me, urlano come ossessi, [...] perdono la testa. Ma io non alzo mai la voce. Non devi mai perdere la faccia con questa gente. Se cominciano a urlare, tu comincia a parlare sottovoce. Non bisogna fare il loro gioco". Come conferma l'esperienza di Roberts, i detenuti sono gente pericolosa e tendono ad alzare la voce. Mantenendo la calma, le guardie carcerarie possono guadagnarsi gradualmente il loro rispetto, riducendo così anche il rischio di subire attacchi fisici, urla e minacce.

Non tutti fanno le guardie carcerarie nella vita, ma il metodo di Roberts, ovvero rispondere sempre con un atteggiamento calmo e rispettoso a chi perde facilmente la pazienza, può essere applicato agli stronzi in ogni contesto. Se, affrontandoli uno alla volta, riusciamo a far capire che non ci faremo contagiare dalla loro stronzagame, magari cominceranno a imitare la nostra calma e gentilezza e a trattarci con rispetto (anche se probabilmente non riserveranno lo stesso trattamento agli altri).

Questa sorta di "rieducazione alla gentilezza" è una strategia utile per vincere delle piccole battaglie durante le nostre interazioni quotidiane con gli stronzi. L'idea è quella di spiegare con estrema gentilezza ai nostri aguzzini le pressioni alle quali siamo sottoposti o gli altri motivi che chiariscono perché non ci meritiamo la loro ira funesta. Ecco come Lupita Perez, una conducente d'autobus di Los Angeles, si serve di questa

strategia per calmare i passeggeri che perdono le staffe (l'intervista è tratta ancora da *Gigi*. "Vi pagano per non fare niente" le aveva gridato una volta una donna sull'autobus. "L'unica cosa che fate è guidare". Senza fare una piega, la Perez rispose: "Non solo devo occuparmi di lei e di tutti gli altri passeggeri, ma devo anche stare attenta all'autobus, a me, alla gente che attraversa la strada, alla gente in macchina [...]. Anzi, se vuole fare lei questo turno, io sarei ben felice di sedermi al suo posto e rilassarmi un po'". La donna si scusò e, come dice la Perez, "aprì gli occhi". Piccole vittorie come queste non solo migliorano la situazione e restituiscono il controllo a chi subisce l'abuso; se accumulate con costanza nel tempo, affrontando uno stronzo per volta, queste piccole conquiste erodono la fonte dell'ostilità: in questo caso, i passeggeri maleducati.

Il contenimento dell'ira e la rieducazione sono strategie relativamente a basso rischio: anche in caso di fallimento, ci sono scarse probabilità che porgere l'altra guancia induca uno stronzo a reagire con maggiore virulenza. Tra le strategie più rischiose ci sono il confronto testa a testa, la vendetta, la risposta a tono e l'"outing" con la conseguente umiliazione dello stronzo di turno. Tenete presente, però, che questo approccio è pericoloso: all'aggressione segue spesso un'aggressione più violenta, e si rischia di innescare un circolo vizioso di insulti e attacchi personali. Inoltre, fare la guerra a qualcuno che è più potente di noi può mettere a repentaglio la nostra salute mentale e la sicurezza del posto di lavoro. Ciò non toglie che, studiando bene l'avversario, scegliendo il momento giusto e rischiando qualcosa si possono portare a casa vittorie significative.

Per cominciare, aspettate il momento giusto per ripagare lo stronzo di tutti gli abusi che vi ha fatto subire, ed escogitate una "dolce vendetta". Una delle mie "storie di vendetta" preferite è quella di una produttrice radiofonica di Boston con la quale ho lavorato per una rubrica sui "vermi in ufficio". Mi raccontò della sua esperienza con il capo peggiore che le fosse mai capitato: "Questo tizio guadagnava cento volte più di me e continuava a tormentarmi invadendo i miei spazi personali". In particolare, il capo aveva il vizio di rubacchiare da mangiare sbafandole parte del pranzo o sgraffignando le merendine sulla sua scrivania. Era un palese abuso, oltre che un'invasione della sfera personale, ma nonostante i continui inviti a darci un taglio, il capo continuava imperterrito a fare razzie. Un giorno la produttrice preparò dei cioccolatini con l'Ex-Lax, un lassativo al gusto di cacao, e li lasciò sulla scrivania. Prevedibilmente, il capo arrivò e li divorò senza chiedere il permesso. Una volta appreso che cosa c'era dentro "non fu molto contento". Questo non è solo un episodio divertente: è una trovata geniale. Il capo, infatti, non aveva alcun appiglio razionale: aveva avuto la giusta punizione per il suo brutto vizio, e sapeva di meritarsela.

Un'altra strategia di vendetta mi è stata raccontata dalla mia amica Sue Schurman, che oggi è presidente del National Labor College di Silver Spring, nel Maryland. Per un po' di tempo, negli anni Settanta, Sue ha fatto la conducente d'autobus ad Ann Arbor, nel Michigan, dove è stata eletta rappresentante sindacale. Anche in una città relativamente piccola come Ann Arbor, i conducenti d'autobus si scontra-

no spesso con altri guidatori aggressivi e ostili. Parlando con i conducenti alle prime armi, Sue spiegava che un conducente esperto "non fa mai incidenti che siano incidenti per davvero"; un incidente serve solo per "punire" un automobilista spericolato. Poiché ai conducenti erano concessi tre incidenti all'anno prima di incorrere in sanzioni disciplinari, Sue diceva sempre ai nuovi di tenersene uno da parte per Natale, "perché quello è il periodo in cui tutti gli stronzi si mettono al volante e voi dovrete dargli una lezione".

I conducenti d'autobus lavorano in un contesto in cui le interazioni ostili con-gli altri guidatori sono molto frequenti, ma il controllo che si può esercitare sulle fonti della propria frustrazione è molto limitato. Anche se le occasioni di vendicarsi concretamente delle carovane di stronzi che affrontano ogni giorno sono scarse, la *sensazione* di avere il potere di farlo, ovvero la percezione del controllo, è essenziale per il loro equilibrio mentale. Sue ha vinto numerosi premi per la sicurezza e ha avuto pochissimi incidenti inella sua carriera, ma come mi ha scritto di recente, "il solo pensiero di poter punire gli stronzi era una valvola di sicurezza importantissima dal punto di vista psicologico. La sola idea di poterlo fare era utile a tenere sotto controllo la rabbia".

L'ultima tattica che affronteremo è perfino più rischiosa della vendetta, ma se funziona è estremamente efficace: potremo definirla "smascherare il bluff". Spesso gli stronzi fanno i duri a parole, ma se li osservate per un po' si rivelano pecore travestite da lupi (un po' come certi bulletti con cui ho avuto a che fare a scuola). Ecco come una lettrice della

«Harvard Business Review» ha smascherato il bluff di un bullo:

Vorrei aggiungere che i bulli di solito se la prendono con chi non si sa difendere. Una volta lavoravo in una società di servizi sociali dove c'era "il capitano di tutti i bulli", con tanto di gradi. Era un ex capitano dell'esercito che provava un gusto particolare a fare la pelle a chiunque desse segni di debolezza, insicurezza o indecisione. Qualche volta ci ha provato anche con me. Un giorno ne avevo sopportate talmente tante che quando ha cercato di provocarmi l'ho guardato gelida e gli ho detto che se avesse provato un'altra volta a parlarmi in quel modo l'avrei messo in mutande: gli ho spiegato che non ero pagata né ero disposta a tollerare i suoi abusi, insulti o cazzate del genere. Non ci ha provato più. Ha recepito il messaggio.

Questa lettrice è stata molto coraggiosa. Una strategia meno rischiosa può essere osservare che cosa succede quando qualcun altro trova il coraggio di affrontare lo stronzo di turno. Se, come nel caso precedente, il pallone gonfiato si tira indietro, allora le possibilità di vittoria sono più alte: coalizzandovi con altri colleghi oppressi forse lo convincerete a cambiare comportamento o, ancora meglio, ad abbandonare la scena.

Conclusione: ok, siete in grado di resistere, ma siete davvero in trappola?

Quando siamo costretti a lavorare con uno stronzo (o, peggio ancora, con un gruppo di stronzi) ci sono vari modi di limitare i danni. Possiamo difenderci fisicamente e psicologicamente "ricontestualizzando" le offese subite come qualcosa che non dipende dalla nostra responsabilità: certo, gli abusi non spariranno magicamente, però possiamo imparare a ignorare gli stronzi e il contesto generale di cui fanno parte. Oppure possiamo concentrarci sulle piccole vittorie, combattendo tutte le battaglie a prima vista insignificanti che siamo in grado di vincere. Ognuna di queste vittorie ci aiuterà a recuperare il controllo e a migliorare temporaneamente la situazione, con la speranza, in futuro, di ribaltare le cose se anche qualcun altro si unirà alla nostra lotta. Questo capitolo è dedicato a tutte le persone che si ritrovano invischiate in situazioni spiacevoli e, per ragioni economiche o personali, non hanno una via di fuga immediata. E non c'è dubbio che a tutti, prima o poi, capiti di dover fare i conti con uno stronzo.

Tutte queste considerazioni nascondono però un "lato oscuro". Il rischio è che queste strategie di difesa (soprattutto se la "difesa" è più che altro un'illusione) finiscano per farci accettare situazioni insostenibili e umilianti anche quando avremmo una via d'uscita. Ad esempio, tornando alle interviste di *Gig*, mi ha sconcertato l'atteggiamento di Jerrold di fronte agli abusi costanti a cui Brad, il suo capo, lo sottoponeva. Ho paura che la straordinaria capacità di resistenza di Jerrold

possa aver mandato a Brad un messaggio sbagliato, ovvero che insultare e perfino assalire i collaboratori sia una cosa accettabile solo perché qualcuno è ricco e potente o ha un incarico prestigioso. Jerrold diceva scherzando che avrebbe continuato a lavorare per Brad fino a quando non gli fosse venuto un esaurimento nervoso. E una battuta malinconica perché, purtroppo, somiglia molto alla verità. La conclusione è che se, come Jerrold, siete particolarmente bravi a tenere basse le aspettative e ad accontentarvi delle vittorie più insignificanti, rischiate di non staccarvi mai da un capo aguzzino o da una situazione insostenibile.

D'altro canto, forse a Jerrold non dispiacerebbe farsi "contagiare" da Brad pur di diventare ricco, potente e famoso come lui. Mi piacerebbe pensare che fare lo stronzo sia sempre sbagliato: detesto gli stronzi e mi vergogno di (quasi) tutte le volte in cui mi sono comportato come loro. Purtroppo, anche se gli stronzi fanno più male che bene, nel prossimo capitolo mostriamo che fare gli stronzi ha dei vantaggi.

Capitolo 6

Le virtù degli stronzi

Avrei preferito non scrivere questo capitolo. Tutti i miei amici più cari (e più saggi) continuavano però a ripetermi che era un male necessario. Alla fine mi sono convinto: il libro sarebbe stato incompleto e io sarei stato un ingenuo se non mi fossi soffermato anche sui pregi degli stronzi. Del resto devo ammettere, mio malgrado, che ci sono numerosi esempi di persone che sembrano avere successo proprio perché stronzi patentati.

L'esempio principe è Steve Jobs, amministratore delegato della Apple, ex amministratore delegato della Pixar e azionista di maggioranza della Disney (dopo aver venduto la Pixar alla stessa Disney). A volte sembra quasi che il suo nome per esteso sia "quel pezzo di merda di Steve Jobs". Una volta ho fatto una ricerca su Google scrivendo "Steve Jobs" e "stronzo": sono venuti fuori 89.400 risultati. Ho chiesto ad alcuni addetti ai lavori di fare i nomi dei leader più arroganti (o presunti tali) nelle industrie del divertimento e dell'alta tecnologia per avere qualche "stronzo di riferimento", visto che le aziende di Jobs operano in quei due settori. L'ex amministratore delegato della Disney Michael Eisner viene citato costantemente, ma su Google la ricerca incrociata "Michael Eisner" e "stronzo" produce solo (si fa per dire) 11.100 risul-

tati. Nell'alta tecnologia, l'abbinamento tra "stronzo" e "Larry Ellison", il famigerato e irascibile leader della Oracle, dà la miseria di 750 risultati.

Le storie più inquietanti, e più divertenti, vengono proprio dalle persone che hanno lavorato per Jobs. Nel 2003 la rivista «Wired» pubblicò un servizio su una rimpatriata di 1300 ex dipendenti della Apple. Pur non partecipando all'incontro, Jobs fu al centro di tutte le conversazioni, per lo più incentrate sulle sue ramanzine e i suoi capricci. "Tutti hanno una storia su 'quel pezzo di merda di Steve Jobs'" racconta un ex dipendente. Come docente della Stanford School of Engineering, che si trova a pochi metri dalla sede della Apple, ho sentito qualche storia anch'io. Una volta, per esempio, un manager mi raccontò di uno sfogo di Jobs alla NeXT (la società di computer, ora defunta, fondata da Jobs dopo la sua iniziale fuoriuscita dalla Apple). Jobs cominciò a urlare, a disperarsi e a lanciare minacce a destra e a manca perché la sfumatura di bianco sui nuovi furgoni della NeXT non corrispondeva esattamente al bianco che era stato utilizzato per tinteggiare i muri dell'impianto di produzione della società. Per rabbonirlo, i dirigenti della NeXT persero un sacco di tempo (e varie migliaia di dollari) per far ridipingere i furgoni della stessa *esatta* sfumatura di bianco.

Eppure, le persone che raccontano queste storie sono le prime a riconoscere che Jobs è uno degli uomini più fantasiosi, determinati e persuasivi al mondo, un individuo capace di ispirare chiunque a dare sempre il massimo in termini di impegno e creatività. E nonostante le sue sfuriate e le sue

critiche spietate abbiano fatto ammattire e scappare molta gente, sembra anche che siano la chiave del suo successo: basti pensare al suo perfezionismo e al suo irrefrenabile desiderio di creare oggetti bellissimi. Perfino chi lo detesta non può fare a meno di osservare: "Beh, Jobs non è la dimostrazione del fatto che per qualche stronzo il gioco vale la candela?".

Per quanto mi riguarda la risposta è no: non vale mai la pena di lavorare con uno come Jobs. Ma mi sono anche convinto che sarebbe ingenuo sostenere che gli stronzi fanno *sempre* più male che bene. Questo capitolo, dunque, parla dei pregi degli stronzi. Attenzione, però: i concetti che stiamo per affrontare sono estremamente volatili e pericolosi. Potrebbero essere usati da qualche bastardo per giustificare, o addirittura per glorificare, la sua tendenza a umiliare il prossimo.

I vantaggi di essere cattivi

ACQUISIRE POTERE E PRESTIGIO PERSONALE

Lo dicono le ricerche: tutti diamo per scontato che se qualcuno è potente è automaticamente autorizzato a scaricare la sua rabbia su chi non lo è. Come se non bastasse, questa aggressività è spesso una chiave per avere maggiore influenza sugli altri. Anche se non ce ne rendiamo conto, tutti noi ci aspettiamo che i potenti siano orgogliosi e si prendano il merito quando le cose vanno bene, e che al contrario scarichino la propria rabbia (e la responsabilità) sui sotto-

posti quando le cose vanno male. Chi si trova in fondo alla gerarchia si sforza di mantenere la sua posizione precaria esprimendo cordialità, piaggeria, deferenza e, quando le cose vanno male, scusandosi con i superiori.

Una delle ragioni per cui i maschi e le femmine "alfa" si comportano da bulli è che noi glielo lasciamo fare, e anzi li incoraggiamo sottilmente permettendo loro di passarla sempre liscia. Gli studi del gruppo di lavoro di Lara Tiedens a Stanford parlano esplicitamente di un mondo all'insegna del motto "lecca il culo a chi ti sta sopra, cazzia chi ti sta sotto", in cui l'uso strategico della rabbia e delle accuse reciproche può aiutare a salire nella gerarchia a spese degli altri. In un esperimento fatto quando Bill Clinton rischiava l'impeachment da parte del Congresso, la Tiedens ha mostrato a due diversi gruppi di persone due filmati dell'allora presidente degli Stati Uniti. Nel primo filmato Clinton mostrava rabbia per lo scandalo Lewinsky, nell'altro tristezza. Come prevedibile, chi aveva assistito al primo filmato era più incline a sostenere che Clinton dovesse rimanere al suo posto senza essere punito troppo severamente e che "la faccenda dell'impeachment" doveva essere lasciata cadere. In poche parole, Clinton avrebbe dovuto conservare il potere. La conclusione della Tiedens, corroborata da una serie di studi correlati, è che nonostante le persone in preda all'ira siano percepite come "sgradevoli e gelide", l'uso strategico della rabbia (scatti di nervi, digrignare i denti, guardare dritto davanti a sé, "veementi movimenti delle mani" come indicare e agitare i pugni) "crea l'impressione che il soggetto che la manifesta sia credibile".

Più in generale, secondo tutti gli studi sulla leadership, sottili atti di aggressione come occhiate e commenti condiscendenti, atti espliciti come insulti e umiliazioni pubbliche e addirittura l'intimidazione fisica possono rappresentare efficaci scorciatoie per il potere. Rod Kramer, un altro mio collega a Stanford, spiega sulla «Harvard Business Review» come alcuni noti "intimidatori", tra cui l'ex presidente americano Lyndon B. Johnson, l'ex amministratore delegato della Hewlett-Packard Carly Fiorina, l'ex capo della Miramax Harvey Weinstein, l'ex amministratore delegato della Disney Michael Eisner e, naturalmente, l'amministratore delegato della Apple Steve Jobs, abbiano guadagnato e ampliato il loro potere attraverso l'uso strategico degli sguardi torvi, dei "cazziatori" e della prepotenza. Johnson, ad esempio, studiava attentamente le persone e usava insulti e scatti d'ira strategicamente "tarati" per fare leva sulle insicurezze dei suoi avversari politici. Anche Carly Fiorina, spiega Kramer, era ammirata e temuta per la sua capacità di "guardare gli avversari dall'alto in basso".

Nel suo articolo *The Great Intimidators*, Kramer dipinge il boss di Hollywood Harvey Weinstein come il re degli intimidatori: "rude, maleducato e sfacciato", maestro nell'usare una "finta rabbia" per esercitare "il potere di un porcospino". In un articolo pubblicato sul «New Yorker» nel 2002, Ken Auletta racconta che Weinstein era fuori di sé per via di alcune voci che lo accusavano di aver lanciato una campagna denigratoria "sotterranea" nei confronti di *A Beautiful Mind*, il film della Universal Pictures candidato all'Oscar insieme al

suo *In the Bedroom*. Weinstein era convinto che a mettere in giro queste voci su di lui fosse stata Stacey Snider, presidente della Universal. Così, durante una festa, mise la Snider all'angolo e andò all'attacco. "Per la minuta Snider" scrive Auletta "fu una visione terrificante: gli occhi scuri e iniettati di sangue, il viso grosso e mal rasato, la pancia che gli sporgeva di mezzo metro dalla cintura. Le puntò il dito in faccia e gridò: 'La pagherai per questo !' ". Nonostante Weinstein si sia poi scusato con la Snider, Kramer sostiene che questi attacchi calcolati siano stati un'autentica manna per la carriera del capo della Miramax, i cui film hanno vinto più di cinquanta premi Oscar.

Secondo Kramer gli intimidatori non sono propriamente dei bulli perché usano l'intimidazione in modo strategico più che per trarne piacere. Personalmente non sono d'accordo: se qualcuno grosso il doppio di te ti mette all'angolo, ti urla contro e ti minaccia, qualunque "esperto" direbbe che sei stato vittima di un bullo. Io direi anzi che ti sei imbattuto in uno stronzo. Definizioni a parte, la capacità di comportarsi da bastardo, o almeno quella di sopportarne gli attacchi, sembra una tecnica di sopravvivenza indispensabile a Hollywood.

Kramer si concentra soprattutto sul potere dell'intimidazione. Ma è stato dimostrato che fare lo stronzo può aiutare anche per un altro motivo: *perché ci fa sembrare più intelligenti degli altri*. Qualche anno fa io e Jeff Pfeffer ne abbiamo avuto una testimonianza diretta mentre ci trovavamo, in qualità di osservatori, presso un grande istituto finanziario dove le persone sembravano fare carriera dicendo cose intelligenti piuttosto che mettendole in pratica. Demolire gli altri e le loro idee, ciò

Che alla Intel chiamerebbero, "scontro distruttivo", era parte del gioco. Gli attacchi avvenivano spesso di fronte al senior management: i dirigenti junior scagliavano critiche feroci (che a volte degeneravano in veri e propri attacchi personali) per spingere indietro i loro avversari e avanzare ai loro danni.

L'efficacia del "gioco sporco" è dimostrata da uno studio della professoressa di Harvard Teresa Amabile, pubblicato in un articolo del «Journal of Experimental Social Psychology» intitolato *Brilliant but Cruel*. Da un esperimento su alcune recensioni di libri (alcune cattive, altre più benevole), la Amabile ha riscontrato che i giudizi più negativi e scortesi vengono normalmente percepiti come più sgradevoli ma più intelligenti, competenti ed esperti di quelli espressi in forme più educate e gentili.

INTIMIDIRE E SCONFIGGERE I RIVALI

Come ci ha dimostrato Rod Kramer, minacce e intimidazioni possono essere usate per conquistare e mantenere una posizione al vertice di una gerarchia. Così come i "maschi alfa" del gruppo di babbuini del terzo capitolo guardavano di traverso, mordevano e spintonavano i loro simili per mantenere il proprio rango, allo stesso modo le persone tiranneggiano il prossimo per conquistare e conservare il proprio status. I vantaggi dell'uso dell'intimidazione per conquistare potere a danno dei rivali sono più evidenti laddove la minaccia fisica rappresenta un'attività di routine.

Chi ha visto *Il Padrino* o *I Soprano*, ad esempio, sa che i capi della mafia esercitano il loro dominio attraverso la violenza e le minacce. Mio padre ha scoperto in prima persona che non sono soltanto storie di fantasia. All'inizio degli anni Sessanta, insieme a un suo socio provò a entrare nel mercato dei distributori automatici a Chicago, piazzando le sue macchine nelle sale da bowling, nei ristoranti e in altri locali in cui si vendevano snack e sigarette. Il business dei distributori automatici all'epoca era gestito dalla criminalità organizzata: generando introiti in contanti, infatti, il fatturato dell'intero mercato era molto difficile da tenere sotto controllo. Mio padre e il suo socio furono avvertiti che se non si fossero ritirati dagli affari si sarebbero fatti male. Papà tornò alla sua vecchia occupazione nel campo della distribuzione del caffè. Il suo socio, invece, decise di sfidare la sorte dicendo che non aveva paura della malavita, finché non gli spezzarono le gambe e capì che, dopotutto, uscire dal business dei distributori automatici non era una cattiva idea.

L'intimidazione è all'ordine del giorno anche nello sport, soprattutto nel football, nella boxe e nel rugby, dove la vittoria si basa sul dominio fisico dell'avversario. Ma può aprire la strada al successo anche in discipline dove il concetto di supremazia fisica è meno esplicito, come ad esempio il baseball. Ty Cobb, il grande esterno entrato a far parte della Hall of Fame, era famoso per dominare attraverso la prepotenza. Per usare le parole di Ernest Hemingway: "Ty Cobb, il più grande di tutti, e un vero pezzo di merda". Cobb giocò dal 1904 al 1928, collezionando più di quattromila battute con

una media in carriera del 36,7 %. Era famigerato per gli infortuni inflitti agli avversari e per le sue continue risse con compagni di squadra, rivali e più o meno chiunque si mettesse sulla sua strada dentro e fuori del campo. Secondo il suo biografo Al Stump, la filosofia di Cobb era: "Fatemi largo, o peggio per voi". Una volta, scrive Stump, un giocatore di nome Bill Barbeau tentò di impedire a Cobb di scivolare in seconda base: "Un corpo in piena corsa, con i tacchetti spianati, colpì Barbeau alle ginocchia spingendolo indietro, attornito. Strappatagli dalle mani, la palla rotolò sull'esterno. Cobb era salvo. Sulla gamba di Barbeau c'era un taglio profondo e la corsa per la vittoria era completata".

Naturalmente, non tutti lavorano per la mafia o sono atleti professionisti. Molti, però, lavorano in azienda e devono scontrarsi con personalità intimidatorie. Steve Jobs, ancora una volta, è un maestro in questo campo. Uno dei membri del primo team di progettazione del Macintosh, Andy Hertzfeld, ricorda così il messaggio lasciato nel 1981 da Jobs ad Adam Osborne, amministratore delegato della rivale Osborne Computer Corp. (il brano è tratto dal suo libro *Revolution in the Valley*):

"Salve, sono Steve Jobs. Vorrei parlare con Adam Osborne".
La segretaria disse a Steve che il signor Osborne non era in sede e che non sarebbe tornato in ufficio prima dell'indomani mattina. Domandò a Steve se voleva lasciare un messaggio.
"Sì" rispose Steve. Fece una breve pausa. "Questo è il mio messaggio: dica ad Adam che è uno stronzo".

Ci fu un lungo silenzio, in cui la segretaria tentò di capire che cosa rispondere. Steve continuò: "Un'altra cosa. Ho sentito che Adam è curioso di sapere del Macintosh. Gli dica che il Macintosh va così bene che dovrà comprarne uno a ciascuno dei suoi figli anche se avrà fatto fallire la sua azienda!".

Jobs aveva ragione. La Osborne Computer chiuse un paio di anni dopo.

MOTIVARE CON LA PAURA

ALLA PERFORMANCE E AL PERFEZIONISMO

La paura può fornire una spinta formidabile quando si tratta di evitare l'onta di una punizione o di una pubblica umiliazione. Secondo numerose ricerche in campo psicologico, la ricompensa è una forma di motivazione molto più efficace rispetto alla punizione, ed è ampiamente dimostrato che le persone e i gruppi di lavoro rendono molto di più quando in ufficio non regna la paura. Ciò nonostante, alcuni studi, a partire dall'opera del famoso psicologo B.F. Skinner, sostengono che molti, anche se in misura minore rispetto alla prospettiva di una ricompensa, lavorano per evitare una punizione. Inoltre, vari noti sociologi tra cui Erving Goffman spiegano che l'individuo è disposto a tutto pur di evitare di essere umiliato in pubblico.

Molti famosi leader in un passato più o meno recente hanno instillato nei loro collaboratori la paura della punizione, della

vergogna e dell'umiliazione, a quanto pare con ottimi risultati. Rod Kramer racconta che il generale dell'esercito americano George S. Patton, un "duro" leggendario, era solito provare allo specchio la sua "faccia da generale" cercando di renderla "quanto più terrificante e minacciosa possibile". I soldati temevano la sua furia, ma combattevano fino alla morte per lui anche perché ne ammiravano il coraggio e non volevano deluderlo. Kramer scrive anche che il premio Nobel James Watson (l'uomo che, insieme a Francis Crick, ha scoperto la struttura del DNA) "trasudava disprezzo da tutti i pori", "trascurava le normali regole di cortesia ed educazione" e a volte era "brutale". Watson era solito intimidire i suoi rivali, che spesso considerava alla stregua di inutili "collezionisti di francobolli"; molti dei suoi studenti, tuttavia, sarebbero diventati dei famosi scienziati proprio perché Watson sapeva usare "la giusta miscela di paura e paranoia per spingerci a farci il culo".

E difficile che leader, politici e scienziati stronzi siano sempre cattivi; chi lavora con loro spesso è motivato tanto dal "bastone" della punizione e dell'umiliazione quanto dalla "carota" della comprensione e del riconoscimento guadagnati con il sudore della fronte. Abbiamo già parlato degli scatti d'ira dell'allenatore Bob Knight; dobbiamo riconoscerne, però, anche la capacità di incoraggiare e sostenere emotivamente i suoi giocatori. Questo "effetto di contrasto", ben noto in psicologia, spiega perché leader come Knight, con una lunga storia di umiliazioni e mortificazioni ai danni dei suoi giocatori (e occasionali manifestazioni di simpatia e stima), siano capaci di guadagnarsi tanta fedeltà.

Secondo alcuni studi analoghi sulla dinamica "poliziotto buono e poliziotto cattivo", un criminale è più incline a confessare un reato (e un debitore a pagare il suo debito) quando è esposto a due "agenti esterni" dall'atteggiamento opposto o a un singolo interlocutore capace di alternare gentilezza e aggressività. Il contrasto rende il poliziotto cattivo apparentemente più minaccioso (e dunque la prospettiva della punizione e dell'umiliazione più concreta) e il poliziotto buono più comprensivo e ragionevole (e dunque degno di considerazione) di quanto lo siano in realtà. Allo stesso modo, l'effetto motivazionale dell'aggressività e della gentilezza di Bob Knight risultava in qualche modo amplificato, spingendo i suoi giocatori a dare il massimo per evitarne la furia distruttiva, ma anche per guadagnarsi i suoi elogi. Una motivazione simile, conclude Kramer, spinge le persone che lavorano con Steve Jobs ad avvicinarsi il più possibile alla perfezione: Jobs è capace di mostrare la massima fiducia nei suoi (e in se stesso) ma anche la massima insoddisfazione quando falliscono. Come spiega un ex dipendente della Pixar: "Avevi una paura tremenda di deluderlo. Credeva talmente in te che il solo pensiero di lasciarlo con l'amaro in bocca ti distruggeva".

RICHIAMARE LE PERSONE SCORRETTE,
STUPIDE E PIGRE ALLE LORO RESPONSABILITÀ

Sfortunatamente, anche se non siamo degli stronzi patentati, e anche se li disprezziamo e li evitiamo come la peste, ci

sono occasioni in cui può essere utile fare temporaneamente la parte dello stronzo per ottenere qualcosa che ci serve o a cui abbiamo diritto. Le persone educate che non si lamentano mai sono deliziose da frequentare, ma spesso finiscono vittime dell'aggressività, dell'indifferenza e dell'avidità degli altri.

Tanto per fare un esempio, se non vi lamentate quando la vostra assicurazione medica non-paga, le probabilità che torni sulla sua decisione e vi mandi un assegno sono prossime allo zero. Lamentarsi, invece, a quanto pare paga. Secondo uno studio recente della RAND Corporation e dell'Università di Harvard, su 405 ricorsi contro società di assicurazioni mediche che si erano rifiutate di pagare le spese di pronto soccorso, il 90% è stato accolto, per un importo medio di 1100 dollari.

Naturalmente, sia per la nostra salute mentale che per quella dei nostri bersagli, ogni sforzo per prenderci quello che ci spetta e per riportare le persone alle loro responsabilità dovrebbe essere fatto in modo educato. Ci sono delle volte, però, in cui essere aggressivi e perfino avere uno sfogo "strategico" sembra l'unico sistema per far ragionare le persone. Negli anni Novanta ho studiato un gruppo di operatori che si occupavano di riscuotere debiti al telefono. Ho passato ore ad ascoltare le loro telefonate, ho fatto formazione per una settimana e ho chiamato io stesso i clienti Visa e MasterCard che erano in ritardo con i pagamenti.

In azienda spiegavano che era inutile "calcare la mano" con i debitori ostili, perché spesso erano già abbastanza arrabbiati. Ci dicevano invece di "calcare la mano" con quei de-

bitori che sembravano troppo calmi o indifferenti per i loro ritardi. Gli operatori più bravi assumevano un tono brusco e teso con tutti i clienti che non sembravano abbastanza preoccupati per i loro conti scaduti, lanciando minacce (peraltro legittime) come: "Vuole comprare una casa? Vuole comprare un'auto? Se è così, è meglio che paghi subito". I migliori operatori, dunque, erano aggressivi con i debitori più calmi, rilassati o apparentemente indifferenti, per creare in loro un senso di "allarme" e di "urgenza".

A volte poi ci sono persone così sprovvedute o incompetenti che l'unico sistema per metterle in allarme è fare una sfuriata "strategica". Anche chi non considera le sfuriate di sua stretta competenza professionale, a volte può essere costretto a ricorrervi come ultima spiaggia. Prendiamo un episodio in cui sono rimasto coinvolto insieme alla mia famiglia nell'estate del 2005. Partivamo da Firenze con un volo dell'Air France che faceva scalo a Parigi. Arrivati in aeroporto a Firenze, una hostess dell'Air France ci disse che non poteva darci anche le carte di imbarco per il tratto Parigi-San Francisco (più tardi, un altro addetto della compagnia ci disse che avrebbe dovuto darcele, ma che "probabilmente non lo aveva fatto per pigrizia"). L'aereo arrivò a Parigi talmente in ritardo che avevamo solo mezz'ora per attraversare tutto l'aeroporto, superare i controlli di sicurezza e fare cinque carte di imbarco.

Arrivammo al banco quando mancavano ancora quindici minuti. Dietro il banco c'erano circa otto dipendenti; in fila non c'era nessuno, solo addetti dell'Air France che parlavano

tra loro. Dopo qualche minuto, nonostante vari tentativi di attirare educatamente la loro attenzione, mi girai e dissi a mia moglie e ai miei figli: "Dovrò mettermi a strillare; non ho scelta, smetterò non appena cominceranno ad ascoltarci". Cominciai a urlare lamentandomi del ritardo e di quanto fossimo stati trattati male. Sottolineai che avevamo bisogno di essere serviti *immediatamente*. Fui davvero aggressivo e maleducato. Quando si resero conto di quanto eravamo in ritardo, però, cominciarono subito a darsi da fare. Non appena si misero al lavoro mi allontanai dal banco e mi scusai con i miei figli, spiegandogli ancora una volta che era stata una sfuriata strategica. Mia moglie cominciò a parlare con gli addetti in modo calmo, gentile e razionale (di nuovo "poliziotto buono e poliziotto cattivo"). Ci diedero subito le carte di imbarco e indicando l'uscita ci dissero: "Correte, forse ce la fate". Ce la facemmo, anche se per poco.

Ripensando all'episodio, non so davvero cos'altro avrei potuto fare per attirare l'attenzione degli addetti dell'Air France. Finché non cominciai a gridare, erano rimasti totalmente indifferenti e ci trattavano come se fossimo invisibili.

**Conclusione: ci sono dei vantaggi,
ma attenzione ai pericoli**

La triste verità è che, sì, occasionalmente ci sono dei vantaggi a fare gli stronzi. Dare libero sfogo al nostro "stronzo interno" può aiutarci a conquistare il potere, a sconfiggere i

nostri avversari, a motivare le persone attraverso la paura e a richiamare alle loro responsabilità gli sprovveduti e gli incompetenti. E, ovviamente, restituire il favore a un altro stronzo può far bene alla salute.

Ci sono anche altri vantaggi. Un'altra buona ragione per fare gli stronzi è che se vogliamo essere lasciati in pace, perché dobbiamo lavorare o perché magari ci siamo semplicemente stancati di avere gente intorno, fare lo sguardo corruciato, brontolare e ricorrere a simili manifestazioni di asocialità sono ottimi sistemi per allontanare gli intrusi e gli scocciatori. Nel corso degli anni ho notato che a Stanford i colleghi che guardano in cagnesco i visitatori riescono tranquillamente a lavorare senza interruzioni, mentre quelli che si mostrano disponibili e sorridenti di fronte a ogni visita non programmata sono sempre sommersi da studenti, dipendenti dell'università e colleghi. Anche in questo caso, la tecnica del "poliziotto buono e poliziotto cattivo" funziona alla perfezione. Anni fa una mia collega aveva l'abitudine di lanciare occhiate di fuoco e di incrociare le braccia ogni volta che qualcuno bussava al mio ufficio mentre lavoravamo. I visitatori ricevevano immediatamente il messaggio e, dopo aver ricevuto un simile trattamento, non si trattenevano mai troppo a lungo; a dire la verità, spesso non tornavano proprio. In questo modo prendevo due piccioni con una fava: facevo la figura del buono e in più riuscivo anche a lavorare in santa pace!

Ho condensato i punti chiave di questo capitolo in una breve lista. Se, per il bene vostro e della vostra azienda, volete perfezionare l'arte della stronzagge applicata, allora

leggete le prossime pagine. Ma devo avvertirvi, così come ho fatto all'inizio: questi concetti sono intrinsecamente pericolosi. Uno stronzo patentato potrebbe usare queste presunte virtù per giustificare e glorificare il suo comportamento. Come abbiamo visto nel secondo capitolo, gli stronzi, e soprattutto gli stronzi patentati, fanno più male che bene.

COME DIVENTARE UNO STRONZO EFFICACE

Lezioni chiave

1. **Esprimere rabbia, e perfino cattiveria, può essere un metodo efficace per conquistare e mantenere il potere.** Fate carriera ai danni dei vostri colleghi esprimendo rabbia (invece che tristezza) e facendo la "faccia da generale" come George S. Patton.
2. **Aggressività e intimidazione sono molto utili per sconfiggere la concorrenza.** Seguite l'esempio della leggenda del baseball Ty Cobb e battete i vostri avversari ringhiando, facendo i prepotenti, minacciandoli e intimidendoli.
3. **Se umiliate le persone per motivarle, di tanto in tanto alternate agli insulti gli incoraggiamenti e le lodi.** Usate il bastone e la carota; il contrasto vi farà sembrare più cattivi quando vi arrabbiate e più comprensivi nelle vostre occasionali manifestazioni di gentilezza.
4. **Create un "tandem velenoso".** Se siete di indole aggressiva, fate squadra con qualcuno che sa calmare le persone e riparare i vostri danni: otterrete ancora di più perché le persone saranno riconoscenti verso

il "poliziotto buono". Se siete troppo carini e gentili, "prendete in affitto" un bastardo, magari un consulente, un manager da un'agenzia di lavoro temporaneo o un avvocato.

5. **Fare sempre e incondizionatamente gli stronzi non funziona.** I bravi stronzi hanno la capacità di rilasciare il veleno al momento giusto e di ritirarlo dopo aver distrutto e umiliato la vittima.

È vero, ci sono molti stronzi di successo al mondo, ma non è necessario essere un bastardo per fare carriera o per essere a capo di un'azienda di successo. Molte persone gentili e sensibili sono lì a dimostrarlo: penso a leader importanti come A.G. Lafley della Procter & Gamble, John Chambers della Cisco, Richard Branson della Virgin e Anne Mulcahy della Xerox. Penso a Oprah Winfrey e a Elvis Presley, una delle celebrità più educate e sensibili di tutti i tempi. Vale la pena ricordare, tra l'altro, che molti celebri bulli hanno perso il lavoro negli ultimi anni, in parte proprio a causa del loro comportamento scorretto. Tra gli altri Michael Eisner della Disney, Linda Wachner della Warnaco e Al Dunlap della Sunbeam.

Più in generale, le organizzazioni in cui si dà spazio alla comprensione piuttosto che alla paura attraggono più talenti, hanno costi di turn over più bassi, maggiore libertà di condivisione delle idee, minore competizione interna e numerosi vantaggi in quella esterna. E il vantaggio competitivo deriva proprio dal trattare i propri dipendenti con rispetto, addestrandoli a diventare manager efficaci e umani, conce-

dendo loro tempo e risorse per prendersi cura di se stessi e delle loro famiglie, ricorrendo ai licenziamenti solo in casi estremi e lasciandoli liberi di esprimere le loro preoccupazioni, di sperimentare e di parlare liberamente dei loro fallimenti. Essere nella lista delle "100 migliori aziende in cui lavorare" di «Fortune» equivale a una migliore performance in termini economici: le prove dei vantaggi di lungo periodo che derivano dal trattare le persone con dignità e rispetto, piuttosto che dal considerare il business come una corsa ai profitti, sono documentate dagli studi di noti ricercatori come Mark Huselid della Rutgers e, a Stanford, Charles O'Reilly III e Jeff Pfeffer.

A questo punto la domanda sorge spontanea: perché tanti si comportano da stronzi e credono di essere nel giusto, anche se è ampiamente dimostrato che è un comportamento stupido? La mia impressione è che molti stronzi siano accecati da una combinazione di fattori che riguardano sia il modo di pensare dell'individuo che la vita lavorativa. Se temete anche voi di soffrire di questa sorta di "illusione di efficacia" o pensate che qualcuno che conoscete ne sia affetto, date un'occhiata alla lista dei "Perché gli stronzi si prendono in giro da soli" alla fine di questo capitolo. Alla base ci sono tre equivoci fondamentali.

Primo equivoco: molti stronzi si affermano *malgrado* il loro comportamento meschino, ma ritengono, sbagliando, che la loro arroganza sia un elemento cruciale del loro successo. Questo perché, come dimostrano molte ricerche in campo psicologico, le persone tendono a notare e a ricordare i fatti che

confermano i loro pregiudizi, mentre evitano e dimenticano i fatti che contraddicono le loro convinzioni più radicate. Un esempio interessante ci viene dal mondo dell'hockey su ghiaccio. La maggioranza degli addetti ai lavori è convinta che più una squadra viene coinvolta in risse, più partite vincerà perché gli avversari ne subiranno l'intimidazione fisica e psicologica. Eppure, secondo uno studio su oltre quattromila partite della National Hockey League giocate tra il 1987 e il 1992, le squadre che sono state più spesso coinvolte in risse (in base alle penalità ricevute) sono quelle che hanno perso più partite. Le risse possono comunque essere utili alle squadre perché, come spiega il famoso annunciatore canadese Don Cherry al «New York Times»: "Piacciono ai giocatori, piacciono ai tifosi e piacciono agli allenatori". Le cifre, però, dicono che le squadre che fanno meno risse sono quelle che vincono di più, anche se la maggior parte degli appassionati non ci crede.

Secondo equivoco: spesso le persone ritengono che le tattiche utilizzate per conquistare il potere siano anche le più adatte per guidare un gruppo o un'azienda. Come abbiamo visto, è ampiamente dimostrato che, soprattutto in ambienti dove regna la cultura dell'aggressività e della competizione, l'intimidazione e la prevaricazione possono effettivamente aiutare a conquistare il potere. Il problema è che l'efficacia di un gruppo o di un'organizzazione dipende dalla fiducia degli interlocutori interni ed esterni. Se un leader mortifica i suoi collaboratori e tratta i partner di altre aziende, i fornitori e i clienti come nemici invece che come amici preziosi, l'intera organizzazione ne risentirà. Molti individui arrivano a ricopri-

re posizioni importanti sgomitando e pugnalandolo alle spalle il prossimo, e utilizzano la stessa strategia per restare in sella. Ma se il loro atteggiamento non cambia e continuano a instaurare un clima da "regno del terrore", difficilmente otterranno la fiducia e la collaborazione necessarie per far funzionare al meglio un gruppo di persone o un'organizzazione.

Il terzo equivoco nasce dai meccanismi di difesa che le vittime più navigate utilizzano per difendersi da gesti crudeli e vendicativi; meccanismi che hanno l'effetto collaterale di non far capire agli stronzi i danni che provocano. In primo luogo, la vittima impara a evitare la furia del suo oppressore riferendogli solo le buone notizie e omettendo (e qualche volta nascondendo) quelle brutte. Ciò tende ad alimentare nello stronzo l'illusione dell'efficacia. Secondo, la vittima impara a "fare scena" quando il bullo della situazione la controlla: cambia drasticamente il proprio modo di lavorare quando è sotto gli occhi del capo o di un'altra figura importante ma poi, una volta passato il pericolo, torna a fare le cose "sbagliate". L'oppressore, quindi, continua a pensare di essere un grande motivatore mentre in realtà la sua efficacia è circoscritta a quei rari momenti in cui impone fisicamente la sua presenza ai collaboratori. I più versati nell'arte della "gestione di un capo stronzo" sanno poi che la loro sopravvivenza dipende dalla capacità di difendersi dai rimproveri, dalle umiliazioni e dalle recriminazioni, più che da quella di fare il bene dell'azienda.

Anche chi viene da fuori impara a sopravvivere, e qualche volta perfino a guadagnarci sopra, quando uno stronzo

è in cabina di comando. Un ottimo esempio è la "tassa sulla stronzagme": diversi consulenti di aziende, ma anche riparatori di computer e idraulici, hanno una tariffa più alta per i clienti arroganti (i quali, spesso, neanche se ne rendono conto). La "tassa sulla stronzagme" ha due effetti: il primo è allontanare i clienti molesti, il secondo è che se il cliente effettivamente paga, mettiamo, il doppio della tariffa abituale, ci si può giustificare dicendo: "Sarà pure stronzo, ma intanto gliela sto facendo pagare e ci guadagno pure". Ancora una volta, il bastardo paga un prezzo più alto, o perché non riesce ad attirare le risorse migliori o perché paga di più per i loro servizi, senza neanche accorgersi del danno.

Gli stronzi, tra l'altro, non si rendono conto che ogni volta che umiliano qualcuno con un'occhiataccia, con una battuta o una presa in giro maligna, trattando le persone come se fossero invisibili o dandosi troppa importanza, la lista dei loro nemici si allunga. La paura spinge molti a rimanere in silenzio, almeno per un po'. Però man mano che il numero e il potere degli scontenti cresce, tutti stanno ad aspettare finché non succede qualcosa che indebolisce la posizione del nemico, ad esempio una flessione del fatturato dell'azienda o un piccolo scandalo. A quel punto passano all'attacco. È impossibile ricoprire una posizione di potere senza scontentare o inimicarsi qualcuno, ma le persone fredde, sgradevoli e scortesi spesso si fanno nemici senza rendersene conto.

PERCHÉ GLI STRONZI SI PRENDONO IN GIRO DA SOLI
Soffrite anche voi di "illusione di efficacia"?

1. La vostra organizzazione ha successo *nonostante* e non *perché* voi umiliate la gente. Fate l'errore di attribuire il successo alle virtù del vostro comportamento meschino e non vi accorgete che la vostra arroganza in effetti danneggia l'azienda.
2. Scambiate il vostro successo personale nel fare carriera con il successo dell'azienda. Le qualità che vi fanno accedere a un posto di potere sono diverse, spesso opposte, alle qualità necessarie per fare bene il vostro lavoro.
3. Le notizie sono brutte, ma i vostri collaboratori vi dicono solo quelle buone. La sindrome dell'"ambasciatore *che* porta pena" significa che le persone hanno paura di darvi brutte notizie, perché sanno che ve le prenderete con loro e li umilierete. Voi pensate che tutto vada bene mentre i problemi abbondano.
4. I vostri collaboratori "fanno scena" quando ci siete voi. La paura li spinge a fare le cose per bene" quando li guardate. Non appena ve ne andate, ritornano alle loro cattive abitudini, e voi non lo sapete.
5. Le persone lavorano per non farvi arrabbiare invece che per il bene dell'azienda. Gli unici che riescono a sopravvivere lavorando con voi dedicano tutte le loro energie a evitare le responsabilità invece che a risolvere problemi.
6. State pagando una "tassa sulla stronzagame" senza saperlo. Siete così stronzi che la gente vuole lavorare con voi solo se pagate un extra.

7. I vostri nemici non parlano (per ora), ma la lista si allunga. Con il vostro comportamento arrogante, giorno dopo giorno, vi state inimicando sempre più persone senza rendervene conto. I vostri nemici non hanno ancora il potere di trascinarvi nel fango, ma sono in agguato.

Concludendo, vorrei mettere in chiaro la mia posizione. Anche se non ci fossero vantaggi oggettivi nell'allontanare, espellere o redimere i prepotenti, sarei comunque un convinto sostenitore del metodo antistronzi. Questo libro non è un semplice riassunto di teorie e ricerche su come gli stronzi danneggiano la performance aziendale. L'ho scritto perché la mia vita e quella delle persone che mi stanno a cuore è troppo breve e preziosa per sprecarla a combattere con gli stronzi.

E nonostante le mie mancanze a riguardo, mi sento obbligato a non far pesare agli altri il mio "stronzo interno". Mi chiedo perché tanti stronzi non riescano proprio a capire che la nostra vita è tutto quello che abbiamo, e che per la grande maggioranza delle persone la vita è passare del tempo a lavorare e a interagire con altre persone. Steve Jobs è famoso per aver detto che "il viaggio è la ricompensa". Per i miei gusti, per quanto ammiri le cose che ha fatto, Jobs non afferra il punto fondamentale. Alla fine tutti dobbiamo morire, e quali che siano le virtù "oggettive" degli stronzi, io preferisco evitare di passare le mie giornate a lavorare con persone cattive e malevole e continuo a chiedermi perché tanta gente tolleri, giustifichi e canti le lodi di chi umilia il prossimo.

Capitolo 7

Il metodo antistronzi come stile di vita

La prima volta che ho sentito parlare di un libro sugli stronzi è stato più di trent'anni fa. Mi trovavo a San Francisco, in un ristorante italiano chiamato Little Joe, dove i clienti sedevano a un lungo bancone che dava direttamente sulla cucina. Molti venivano appositamente per vedere lo chef, un tipo pittoresco che cantava, scherzava con i clienti e i camerieri e intratteneva i presenti con grandi fiammate a base di olio d'oliva. I camerieri portavano una t-shirt con la scritta "Pioggia o sole, una battuta ci vuole", e anche stare in fila ad aspettare che si liberasse un posto era divertente grazie agli scherzi e alle buffonate del personale. Un giorno ero in fila dietro a un cliente particolarmente maleducato. Standosene comodamente seduto al bancone, faceva commenti scortesi, molestava le cameriere, si lamentava della sua parmigiana e lanciava insulti ai clienti che gli dicevano di darsi una regolata.

Questo emerito imbecille continuava imperterrito a sputare veleno, fin quando un cliente non gli si avvicinò e gli chiese ad alta voce: "Sei un tipo incredibile. Ho cercato dappertutto uno come te. Mi piace proprio il tuo modo di fare. Mi dici come ti chiami?". Sul momento il tipo sembrò agitarsi, ma poi si sentì lusingato. Ringraziò per il complimento e disse il suo nome.

Senza battere ciglio, il cliente scrisse il nome e rispose: "Grazie, molto gentile. Sai, sto scrivendo un libro sugli stronzi... e tu sei perfetto per il capitolo 13 ". Il ristorante esplose in una risata fragorosa. Lo stronzo, mortificato, chiuse la bocca e se ne andò poco dopo, con la coda tra le gambe. La cameriera era raggiante di soddisfazione. Questo episodio non è solo un ricordo divertente. L'incidente al Little Joe, infatti, riflette sette insegnamenti fondamentali sul metodo antistronzi che abbiamo affrontato in questo libro.

1. Bastano pochi stronzi a rovinare la festa a decine di persone civili

La maleducazione di un imbecille isolato stava rovinando la serata a tutti i clienti del Little Joe. Sappiate che se volete introdurre il metodo antistronzi nella vostra azienda, i migliori risultati li avrete innanzi tutto sbarazzandovi di chi umilia gli altri. Tenete presente che *le interazioni negative hanno un effetto cinque volte superiore sull'umore di una persona di quelle positive*. In altre parole, ci vogliono un sacco di persone perbene per riparare ai danni di una manciata di imbecilli prepotenti. Se aspirate a lavorare in un ambiente civile e rispettoso, prendete spunto da quell'amministratore delegato che aveva individuato venticinque dirigenti stronzi e poi li aveva cacciati tutti dall'azienda. La prima cosa da fare, dunque, è tagliare fuori, riformare o allontanare tutti gli stronzi che lavorano in azienda. Dopo sarà molto più facile concentrarsi su come aiutare i .superstiti a diventare più amichevoli e disponibili.

2. Parlare del metodo va bene, ma ciò che conta è metterlo in pratica

Mettere pubblicamente al bando i prepotenti, parlare di "gentilezza e cortesia" o anche affiggere dei manifesti con scritto "Vietato l'ingresso ai cafoni" è una buona cosa. Ma tutto è inutile, o peggio, se il modo di comportarsi delle persone non cambia. Non c'erano regole ufficiali da Little Joe, ma tutti (o quasi) sapevano che, oltre che per mangiare bene, i clienti ci andavano per farsi contagiare dal clima gioviale e dal buonumore che regnavano in sala. Mortificando il cliente maleducato, l'aspirante scrittore aveva fatto rispettare una regola non scritta: non c'era posto da Little Joe per chi faceva lo stronzo e rovinava la serata a tutti.

Parlare del metodo o renderlo pubblico non è necessario se le persone lo capiscono e lo applicano. Ma se non siete in grado di far seguire i fatti alle parole, allora è meglio non dire niente. In caso contrario, la vostra azienda rischia di passare per ipocrita, oltre che cattiva. Pensate a quanto è successo alla Holland & Knight, lo studio legale che sosteneva di avere come "obiettivo prioritario la messa al bando di tutti gli avvocati arroganti, egoisti e irrispettosi" e di avere introdotto al suo interno un fantomatico "metodo antibastardi". Quando un avvocato con precedenti di molestie sessuali fu promosso a un incarico di prestigio, il "disgusto" dei dipendenti per l'ipocrisia dello studio scatenò una furiosa campagna di stampa.

3. Il metodo vive, o muore, nelle piccole cose

Le filosofie aziendali più illuminate e le migliori pratiche a supporto del metodo antistronzi sono inutili se non impariamo a *trattare nel modo giusto la persona che ci sta davanti in questo momento*.

Il cliente che diceva di voler scrivere un libro sugli stronzi ci aveva messo meno di trenta secondi a partorire quel meraviglioso insulto. Così facendo aveva fatto rispettare una regola non scritta: Little Joe era un posto dove i clienti andavano per divertirsi, per ridere e per scherzare e non per insultare e infastidire il prossimo. Lo stesso insegnamento viene dal più vasto e importante intervento di "gestione degli stronzi" della storia americana, che ha coinvolto più di settemila persone in undici diverse strutture dell'Amministrazione Veterani. Naturalmente, all'interno dell'organismo si utilizza un linguaggio molto più appropriato e si ricorre a espressioni come *stress*, *aggressioni* e *bullismo*. Ma io lo definisco un intervento di "gestione degli stronzi" perché l'Amministrazione Veterani si è concentrata su come spingere le persone a riflettere e a modificare tutte quelle piccole bastardate a prima vista insignificanti come guardare di traverso e trattare gli altri come se fossero invisibili. In altre parole, ha fatto capire agli stronzi come e quando si comportavano male, e li ha aiutati a modificare il loro comportamento.

4. E utile avere qualche stronzo in azienda?

L'episodio al Little Joe dimostra che gli stronzi possono essere un'ottima cosa, se affrontati nel modo giusto. Lo stron-

zo integrale al ristorante era perfetto per il capitolo 13 perché il suo modo di fare aveva dimostrato a tutti i presenti come *non* ci si comportava in quel posto. Ma voglio avvertirvi: permettere anche a pochi imbecilli di mettere radici nella vostra azienda può essere pericoloso. La realtà è che gli stronzi proliferano come conigli. Il loro veleno si diffonde velocemente e, se vengono coinvolti nel processo di selezione del personale, cominceranno a clonarsi. Quando inizieranno a credere di poter liberamente trattare gli altri con disprezzo o, peggio ancora, di essere elogiati e premiati per questo, si diffonderà per tutta l'azienda un clima di terrore psicologico e a quel punto sarà difficile limitare i danni.

5. Applicare il metodo antistronzi non è solo compito dei dirigenti

Tenete presente che l'aspirante scrittore da Litde Joe non era un manager e non era neanche un impiegato. Era solo un cliente che aspettava il suo turno.

La morale è che il metodo antistronzi funziona al meglio quando ogni singola parte di un'organizzazione si prende la responsabilità di applicarlo quando è necessario. È una questione matematica. Se, ad esempio, lavorate in un negozio dove ci sono un direttore, ventidue commessi e varie centinaia di clienti, non si può pretendere che il direttore da solo sia dappertutto in ogni momento, impegnato ad applicare il metodo antistronzi o qualunque altra norma di comportamento all'interno del gruppo. Ma se tutti i dipendenti e i clienti, oltre al direttore, comprendono accettano e hanno

la capacità di sostenere il metodo, allora diventa molto più difficile che un cliente isolato pensi di poter fare impunemente lo stronzo.

Trattare bene qualcuno significa dimostrargli rispetto, cortesia e gentilezza, e dare per scontato che le sue intenzioni siano buone. Le cose però cambiano quando qualcuno dimostra di essere un bastardo inveterato. Ed è molto più facile applicare il metodo quando ognuno si sente obbligato a informare un prepotente che il suo comportamento sta rovinando la giornata a tutti. O, come nel caso del nostro bravo cliente con lo stronzo da Litde Joe, quando ognuno si prende la responsabilità di premere il tasto "cancella" per espellere gli stronzi dal sistema.

6. L'imbarazzo e l'orgoglio sono una spinta potente

Il cliente maleducato del Little Joe è stato messo al suo posto perché si è sentito in imbarazzo. Era diventato rosso, non aveva più aperto bocca, aveva finito di mangiare guardando dritto di fronte a sé ed era uscito evitando gli sguardi delle persone che aspettavano in fila. Importanti sociologi come Erving Goffman spiegano che l'uomo è disposto a tutto pur di salvare la faccia, di sentirsi rispettato e di evitare l'imbarazzo e la vergogna.

Questa semplice considerazione sottolinea e riassume molti dei consigli racchiusi in questo libro. Nelle aziende in cui si applica il metodo antistronzi, le persone che lo seguono e che impediscono agli altri di calpestarlo vengono ricompensate con rispetto e stima. Se qualcuno non si attiene al

metodo deve affrontare l'umiliazione, spesso pubblica e perciò fastidiosa, e la vergogna che ne consegue. È vero, non sempre le cose vanno lisce e da manuale come quel giorno da Little Joe. Nella maggior parte dei casi il tasto "cancella" viene premuto con una combinazione più sottile di rispetto e umiliazione. Ma va bene lo stesso.

7. Gli stronzi siamo noi

Immagino che leggendo la storia di Little Joe vi siate istintivamente identificati con i clienti e i camerieri infastiditi dal comportamento del bastardo in questione. E magari, come me, avete desiderato intimamente di avere almeno una volta l'intuizione e il coraggio di mettere a posto uno stronzo come ha fatto quel cliente.

Ma guardiamo la cosa da un'altra prospettiva. Pensiamo a tutte le volte in cui eravamo noi il tipo seduto al bancone, quando eravamo noi gli stronzi della situazione. Vorrei poter dire di non essere mai stato quel tipo, ma sarebbe una bugia bella e buona, come ho confessato varie volte in questo libro. Se vogliamo contribuire a costruire un clima a prova di stronzi, la prima cosa da fare è guardarci allo specchio. Quando abbiamo fatto gli stronzi? Quando siamo stati vittime di questo morbo micidiale e abbiamo contagiato l'ambiente circostante? Che cosa possiamo fare o abbiamo fatto per tenere a bada il nostro "stronzo interno"?

La migliore cosa da fare è seguire il "principio da Vinci" e stare alla larga dagli stronzi e dagli ambienti che loro frequentano. Il che significa resistere alla tentazione di lavo-

rare con gli stronzi, a prescindere dai vantaggi dell'incarico. E significa anche che, una volta commesso lo sbaglio, è meglio scappare appena possibile. E ricordate: come mi ha insegnato il mio allievo Dave Sanford, ammettere che sei uno stronzo è il primo passo.

Conclusione

Il succo di questo libro è molto semplice: il tempo a nostra disposizione su questa terra è molto limitato. Non sarebbe splendido trascorrere la vita senza dover incontrare qualcuno che ci mortifica con i suoi commenti e le sue azioni?

Questo libro ha l'obiettivo di estirpare questa malapianta e di far capire a questa gente che così priva il prossimo della sua autostima e della sua dignità. Se non ne potete più di lavorare a Bastardopoli, e se non vi va più di passeggiare sul Viale degli Stronzi, beh, allora impegnatevi per contribuire a un clima lavorativo civile. Certo, lo sapete già. Ma non è arrivato il momento di fare qualcosa a riguardo?

Lecture consigliate

Cari lettori,

come avete potuto vedere in questo libro, ho imparato moltissimo dalle persone che mi hanno inviato le loro storie e i loro suggerimenti sul metodo antistronzi. Mi piacerebbe proseguire su questa strada. Quindi, se volete scrivermi una e-mail per raccontarmi le vostre esperienze con gli stronzi (come avete imparato a tenerli a bada, come siete riusciti a resistere o qualsiasi altra cosa) visitate il mio blog all'indirizzo www.bobsutton.net e cliccate su "Email Me" nell'angolo in alto a sinistra. Sul blog potrete leggere e commentare altri racconti sugli stronzi e trovare nuovi articoli e ricerche sul mondo del lavoro, oltre a commenti e notizie. Tenete presente che inviandomi la vostra storia mi autorizzate automaticamente a utilizzarla per tutto ciò che scrivo o dico. Prometto però di non fare il vostro nome a meno che non mi autorizzate esplicitamente a farlo.

Grazie, e a presto.

Robert Sutton
Università di Stanford

I lettori italiani possono visitare il blog metodoantistronzi.splinder.com, e inviare le loro esperienze a metodoantistronzi@gmail.com

Per chi fosse interessato a saperne di più sugli stronzi, su come ci danneggiano e su come fermarli, questi sono alcuni dei libri e degli articoli che preferisco. L'elenco comprende libri su bastardi famosi e una selezione di testi che parlano delle persone e del mondo del lavoro.

B. Ashforth, *Petty Tyranny in Organizations*, «Human Relations», n. 47, 1994, pp. 755-79.

J. Bowe, M. Bowe, S. Streeter, a cura di, *Gig: Americans Talk About Their Jobs at the Turn of the Millennium*, Crown, New York 2000.

P. Buchanan, *Is It Against the Law to Be a Jerk?*, www.wsba.org/media/publications/barnews/archives/2001/feb-01-against.htm, 2001.

J. Cowan, *Small Decencies: Reflections and Meditations on Being Human at Work*, HarperBusiness, New York 1992.

N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing, Ames, Iowa 2002.

S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor & Francis, London 2003.

J. Feinstein, *A Season on the Brink: A Year with Bob Knight and the Indiana Hoosiers*, Simon & Schuster, New York 1989;

ed. it. *Sul filo del rasoio. Una stagione con Bob Knight e gli Indiana Hoosiers*, trad. di Enrico Trabattoni e Giovanna Mariani, Zanichelli, Bologna 1987.

S. Fox, RE. Spector a cura di *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, American Psychological Association, Washington DC 2005.

P.J. Frost, *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Harvard Business School Press, Boston 2003; ed. it. *Disintossicarsi dal lavoro. Come trasformare il proprio posto di lavoro in un ambiente sano, umano e produttivo*, trad. di Matteo Vegetti, ETAS, Milano 2003.

H. A. Hornstein, *Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace*, Eiverhead Press, New York 1996.

M.A. Huselid, B.E. Becker, R.W. Beatty, *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

R.M. Kramer, *The Great Intimidators*, «Harvard Business Review», February 2006, pp. 88-97.

G. MacKenzie, *Orbiting the Giant Hairball: A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace*, Viking, New York 1998.

B. McLean, P. Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Portfolio, New York 2003.

Media.mit.edu/press/jerk-o-meter. Visitate questo sito se volete saperne di più su come funziona lo "Stronzometro" e come si è arrivati alla sua invenzione.

S. Mnookin, *Hard News: The Scandals at «The New York Times» and Their Meaning for American Media*, Random House, New York 2004.

C.A. O'Reilly, J. Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

C.M. Pearson, C.L. Porath, *On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again*, «Academy of Management Executive», n. 1, 2005, pp. 7-18.

J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

M. Seligman, *Earned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, Free Press, New York 1998; ed. it. *Imparare l'ottimismo. Come cambiare la vita cambiando il pensiero*, trad. di Fulvia Innocenti, Giunti, Firenze 1998.

A. Stump, *Cobb: A Biography*, Algonquin, Chapel Hill, NC 1994.

J. Van Maanen, *The Asshole*, in P.K. Manning, J. Van Maanen, a cura di, *Policing: A View from the Streets*, Good-year, Santa Monica, California 1978, pp. 231-8.

K. Weick, *Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems*, «American Psychologist», n. 39, 1984, pp. 40-49.

Ringraziamenti

Scrivere *Il metodo antistronzi* è stata un'esperienza divertente, cosa che non avrei mai detto a proposito di un libro. Questo è il mio quarto libro su temi di management. Mi piacciono tutti, ma confesso che i primi ho avvertito sempre una punta di sofferenza che questa volta non c'è stata. Mi sono divertito da morire (a parte i normali momenti di confusione e frustrazione): chiunque sentiva il titolo del libro cominciava subito a raccontarmi storie fantastiche, a indicarmi fonti e a farmi favori di ogni genere. È stata l'avventura di scrittura più piacevole e stimolante di tutta la mia vita. Tante volte sembrava che bastasse stare a sentire ciò che la gente aveva da raccontarmi, ricordare qualche ricerca e teoria, pensare a qualche episodio passato, mettere nero su bianco e dire grazie a tutti.

Per prima cosa ringrazio i due redattori che mi hanno incoraggiato a scrivere gli articoli che hanno poi portato a questo libro. Ero sicuro che avrebbero cercato di ripulire il mio linguaggio o, almeno, che mi avrebbero chiesto se fosse proprio necessario utilizzare una terminologia così sboccata. Invece non si sono mai lamentati e non hanno avuto alcun problema a far pubblicare la parola "stronzo" sulle loro autorevoli testate. Julia Kirby e Thomas Stewart della «Harvard

Business Review» hanno pubblicato *More Trouble Than They're Worth* nel febbraio del 2004, mentre Ellen Pearlman, caporedattrice di «CIO Insight», ha pubblicato *Nasty People* nel maggio del 2004.

Voglio ringraziare tutte le persone che mi hanno raccontato le loro storie, che mi hanno indicato delle fonti o che mi hanno aiutato in altri modi. Molti dei loro nomi non possono essere citati per questioni che riguardano la tutela degli innocenti e dei colpevoli. Tra quelli che posso ringraziare pubblicamente cito Sally Baron, Shona Brown, Dan Denison, Steve Dobberstein, Charlie Galunic, Liz Gerber, Bob Giampietro, Julian Gorodsky, Roderick Hare, Lisa Hellrich, "Susie Q" Hosking, Alex Kazaks, Loreleigh Keashly, David Kelley, Tom Kelley, John Kelly, George Kembel, Heleen Kist, Perry Klebahn, Randy Komisar, John Lilly, Garrett Loube, Ralph Maurer, Melinda McGee, Whitney Mortimer, Peter Nathan, Bruce Nichols, Nancy Nichols, Siobhàn O'Mahony, Diego Rodriguez, Dave Sanford, James Scaringi, Jeremy Schoos, Sue Schurman e Victor Seidel. Voglio anche riservare un ringraziamento speciale al mio idolo, lo scrittore Kurt Vonnegut, per avermi mandato una cartolina scritta di suo pugno in cui mi autorizzava a pubblicare la sua poesia *Joe Heller*. La conservo come un tesoro.

Questo libro è stato ispirato anche dal lavoro del dipartimento di Ingegneria gestionale a Stanford, di cui ho fatto parte negli anni Ottanta e Novanta (nel 1999 è stato sostituito dal nuovo dipartimento di Scienza dell'ingegneria gestionale). E lì che ho visto per la prima volta all'opera il metodo

antistronzi. Ringrazio Jim Adams, Bob Carlson, Jim Jucker e soprattutto il preside del dipartimento Warren Hausman per la cordialità e la saggezza dimostrata negli splendidi anni che ho trascorso in quel luogo ricco di fascino e vigore intellettuale. Mi sento in debito verso tanti altri colleghi di Stanford per tutte le volte in cui mi hanno aiutato nelle grandi e nelle piccole cose: Diane Bailey, Tom Byers, Kathy Eisenhardt, Deborah Gruenfeld, Pam Hinds, Rod Kramer, Maggie Neale, Charles O'Reilly III, Huggy Rao e Tina Seelig. Ce ne sono altri su cui vorrei soffermarmi per ringraziarli del loro straordinario supporto. Steve Barley mi ha incoraggiato, ha sopportato le mie manie e mi ha salvato da un numero incalcolabile di stronzi (me compreso!) per anni, oltre ad avermi insegnato le virtù della parola *upshot* ("il succo", "la conclusione"). Jeff Pfeffer è il mio collega più stretto e il mio migliore amico a Stanford; mi ha insegnato come si scrive un libro e continua ancora oggi a sostenermi affettivamente, a darmi idee e a provocarmi nel modo giusto. Ringrazio inoltre James Plummer, preside della facoltà di Ingegneria a Stanford, e i suoi colleghi Laura Breyfogle e Channing Robertson, persone meravigliose che rappresentano un modello di leadership umana e insieme competente. Anzi, per dirla tutta, Channing è stato il primo a utilizzare il metodo antistronzi in un gruppo da lui presieduto. Questo è il preside che voglio! E un ringraziamento speciale a Roz Morf, per il suo grande impegno e per avermi reso le cose più facili in tanti modi.

Molte delle idee che hanno portato a questo libro sono nate durante l'anno accademico 2002-03 presso il Centro di

studi superiori di Scienze comportamentali. È un luogo idilliaco, situato in un angolo nascosto del campus di Stanford, dove gli studiosi fortunati come me hanno l'opportunità di pensare, scrivere e incontrare ricercatori di altre discipline. Quando lasciai il centro, nell'estate del 2003, mi sentivo un po' frustrato: avevo cominciato a scrivere due libri ma non ne avevo finito neanche uno. Beh, c'è voluto un po', ma ora sia *Il metodo antistronzi che HardFacts* sono finiti, e tutto ciò non sarebbe stato possibile senza quell'anno passato a pensare a come gettarne le basi. Ringrazio in particolare Nancy Pinkerton, Julie Schumacher e Bob Scott.

Questo libro è stato visto nascere dai miei agenti letterari, Don Lamm e Christy Fletcher della Fletcher & Parry, che mi hanno dato entusiasmo, mi hanno aiutato a sviluppare la proposta e hanno trovato il perfetto editor per il progetto. E qui veniamo a Rick Wolff, il mio editor alla Warner. Sono stato davvero fortunato a lavorare con Rick perché "sente" questo libro. Ha capito fin dall'inizio che al di là del titolo provocatorio, delle storie strampalate e delle note di colore, *Il metodo antistronzi* è un libro serio: parla di come utilizzare prove e pratiche aziendali consolidate per affrontare un problema che affligge milioni di persone ogni giorno.

Voglio ringraziare la mia famiglia. Mia cugina Sheri Singer mi ha incoraggiato passo dopo passo e, da brava ed esperta produttrice di Hollywood, mi ha fatto capire perché Hollywood a volte è così spietata, anche se resto convinto che non sia necessario essere cattivi od oppressivi per realizzare film o show televisivi. Mi sento in debito con mio padre Lewis

Sutton, ormai defunto, e con mia madre, Annette Sutton. L'esperienza e i consigli di mio padre mi hanno insegnato a evitare chi mortifica il prossimo, e mia madre ama questo libro più di qualsiasi altra cosa abbia scritto. E senza l'aiuto di Marijke e Peter Donat, che si sono occupati di mio figlio Tyler, non solo questo libro non sarebbe mai arrivato al termine, ma non so proprio come la nostra famiglia avrebbe fatto a sopravvivere negli ultimi quattro anni.

Infine, sono grato alla mia dolcissima e pragmatica moglie Marina, per l'amore e il sostegno che mi ha dimostrato in questi trent'anni e più. Questo libretto le è molto caro, perché riguarda un problema che spesso affligge la sua professione. Marina mi ha sempre consigliato, facendo da cassa di risonanza, leggendo ciò che scrivevo e dandomi suggerimenti preziosi. Per concludere, questo libro è dedicato ai miei deliziosi, intelligenti e simpaticissimi figli: Ève, Claire e Tyler. Vi auguro con tutto il cuore di vivere a lungo e di essere felici, liberi dall'oppressione degli stronzi.

Indice dei nomi

- A Beautiful Mind*, 182
 «Academy of Management Executive», 129
 AES, 159
 Air Force Academy, 128
 Air France, 191-192
 Amabile, Teresa, 184
 American Airlines, 59
 «American Lawyer», 23
 Amner, Jenny, 55-56
 Anderson, Cameron, 118
 Apple, 178-179, 182
 Apple Box Productions, 79
Apprentice, The, 33
 Atari, 37
 Auletta, Ken, 182-183
- Bailey, Diane, 166
 Baker & McKenzie, 55-56
 Bakke, Dennis, 159
 Barbeau, Bill, 186
 Barclays Capital, 80
 Bluedorn, Alien C, 165
 Bolton John R, 33-35
 branco della discarica, 96-97
 Brand, Myles, 74
 Branson, Richard, 33, 44, 195
- Brin, Sergey, 115
 Brown, Shona, 76, 115
Bruta! Bosses and their Prey (Hornstein), 32
 Buchanan, Paul, 58
 Bush, George W., 33
 Bushneli, Nolan, 37
 «Business Week», 80
 Byrne, John, 30
- «Californian Management Review», 59
 Cerner Corporation, 64
Chainsaw (Byrne), 30
 Chambers, John, 195
 Cherry, Don, 197
 Cialdini, Robert, 107, 109
 Cisco, 195
 CIO Insight, 22
 Clinton, Bill, 181
 Cobb, Ty, 185-186, 194
 Cohen, Dov, 139-140
 Collins, Jim, 159
 CompUSA, 129-130
 Corte Suprema degli Stati Uniti, 22, 47, 52, 54
 Costco, 98-100

Crandall, Robert, 59-60
 Crick, Francis, 188
 Cross, Rob, 54
 CTS (Costo Totale degli Stronzi), 65-67, 69, 70
 «Daily Business Review», 83
 «Daily Telegraph», 56
 Dalgaard, Lars, 79
Dealers of Lightming (Hiltzik), 105
 Dell computers, 135-136, 145
 Dell, Michael, 135-136
 Deming, W. Edwards, 61
 Denison, Daniel, 40
 dilemma del prigioniero, 128
 Dipartimento per i veterani, 39, 100, 102, 107
 Disney, 155-156, 178, 182, 195
 Don't be evil (Google), 76, 115
 dottor strizzacervelli, 105-106
 Douglas, Hugh, 75
 Drucker, Peter E, 130-131
 Duffy, Michelle, 118
 Dunlap, "Chainsaw" Al, 30, 195
 Edmondson, Amy, 60-61
 Eisenhardt, Kathleen, 104
 Eisner, Michael, 178, 192, 195
 Ellison, Larry, 179
 Erlandson, Eddie, 135
 Fiorina, Carly, 182
 Ford, Cari Jr., 34
 «Fortune», 23, 80, 88, 116, 196
 framing, 127, 132-133
 Galunic, Charles, 45
 gestione degli stronzi, 48, 65, 101, 112, 114, 205
Gig (Bowe, Bowe, Streeter), 124, 158, 170, 172, 176
 Giles, Bob, 85
 Gittell, Jody Hoffer, 59-60
 Glomb, Theresa, 50
 Goffman, Erving, 187, 207
 Gold, Joe, 90-91
 Gold's Gym, 91, 93
Goodto Great (Collins), 159
 Google, 76, 115, 178
 Greenberg, Jerald, 62-63
 Grove, Andy, 36
 Gruenfeld, Deborah, 93-94
 Halpin, James, 129-130
 Hare, Roderick C, 78
 ^«Harvard Business Review», 20-21, 23, 31, 65, 78, 110, 135, 150, 175, 182
 Harvard Medical School, 60
 Harvey, Kent, 74
 Harvey, Steve, 169
 Hasso Plattner Institute of Design, 105
 Hatfield, Elaine, 118-119
 Hausman, Warren, 20
 Heller, Joseph, 133
 Hemingway, Ernest, 185
 Hertzfeld, Andy, 186
 Heyn, Chris, 31

Hewlett-Packard, 182
 Hiltzik, Michael, 105
 Hinds, Pamela, 166
 Holland & Knight, 82-84, 204
 Hornby, Nick, 126
 Hornstein, Harvey, 32
 Hulin, Charles, 50
 Huselid, Mark, 196
 Huston, Anjelica, 31
 IDEO, 44, 85, 87, 110-111
 Indiana Hoosiers, 54
In the Bedroom, 183
 Intel, 36, 103-104, 106-107, 184
 Jagatic, Karen, 39, 43
 Jericho, Chris, 23
 JetBlue Airlines, 76-77, 85, 91, 93, 150
 Jobs, Steve, 178-180, 182, 186-187, 189, 201
Joe Heller (poesia di Kurt Vonnegut), 133
 Johnson, Lyndon B., 182
 «Journal of Experimental Psychology», 127
 «Journal of Experimental Social Psychology», 184
 «Journal of Personality and Social Psychology», 140
 «Journal of Professional Nursing», 40
 Kanter, Rosabeth Moss, 87
 Kay, Alan, 130
 Keashly, Loreleigh, 39, 43, 67, 169
 Kelleher, Herb, 77
 Kirby, Julia, 21
 Klein, Calvin, 55
 Knight, Bob, 54, 74-75, 188-189
 Knight, Charles D., 83
Knowing-Doing Gap, The (Sutton-Pfeffer), 81
 Kramer, Rod, 182-184, 188-189
 Lafley, A.G., 195
 Langer, Ellen, 163
 Lazier, Bill, 119, 121
 Leonardo da Vinci, 121
 Lewinsky (scandalo), 181
 Long, Jeffery, 58-59
 Ludeman, Kate, 135
 LyonsJJ., 79
 MacDonald, Peter, 110
 Madan, Anmol, 143
 Marx, Groucho, 46
 Maslach, Christina, 161
 McDermott Will & Emery, 79
 McNabb, Donovan, 75
Mean Business (Dunlap), 30
 Melton, Howell W.Jr., 82
 Mens Warehouse, 80, 87-88, 90, 100
 Mercury Mobile Communications Services, 58
 metodo antibastardi, 80, 82-84, 204
 Miner, Andrew, 50

- Miramax, 182-183
 Mission Ridge Capital, 22, 78
 MIT Media Lab, 143-144
 Mulcahy, Anne, 195
 Muscle Beach, 91
- National Hockey League, 197
 National Labor College, 173
 Neuman, Joel, 39
 «New Yorker», 133-134, 182
 «New York Times», 31, 55, 57, 64, 119, 197
 NeXT Computers, 179
- Office, The*, 23
 Olweus, Dan, 138
 Oracle, 179
 O'Reilly, Charles III, 196
 «Orthopedic Nursing», 40
 Osborne, Adam, 186-187
 Osborne Computer Corp., 186-187
 Owens, Terrei, 75
- Padrino (II)*, 185
 Page, Larry, 115
 paradosso potere-performance, 100, 114
 Patterson, Neal, 64-65
 Patton, George S., 188, 194
 Pearson, Christine, 41
 Perez, Lupita, 171-172
 Perkins Coie, 85
 «Personality and Social Psychology Bulletin», 127
- Peters, Tom, 159
 Pfeffer, Teff, 64, 81, 105, 183, 196
 Phillips, Richard, 55-56
 Pixar, 178, 189
 Piante & Moran, 80
 poliziotto buono e poliziotto cattivo, 189, 192-193, 195
 Presley, Elvis, 195
 Press, Arie, 23
 principio da Vinci, 122, 124, 208
 Procter & Gamble, 195
- RAND Corporation, 190
 Rayner, Charlotte, 41, 67
Rebel Billionaire, The, 33
Revolution in the Valley (Hertzfeld), 186
 Reynvaan, Mike, 85
 Rhoades, Ann, 76, 84, 89, 91
 Ricci, Rich, 80
 Roberts, Franklin, 171
 Rodin, Judith, 163
 Rodriguez, Diego, 44, 85
 Roelands Wim, 115
 Rollins, Kevin, 135-136
 Ross, Lee, 127-128, 130
 Rudin, Scott, 30-31, 57
- «Salon», 31
 Sanford, Dave, 141, 209
 Sapolsky, Robert, 96-97
 Sartain, Libby, 91
 Scaringi, James, 102
 Schurman, Sue, 173
- Schwarzenegger, Arnold, 91
 Sears, 62
 Seaver, Jessica, 124
 Seligman, Martin, 154-156
 Share, Lisa, 96
 Silicon Valley, 67, 119-120, 151
 Sinegal, James D., 98-100
 Skinner, B.F., 187
 Smith, Frank J., 62
 Snider, Stacey, 183
Soprano (I), 185
 Southwest Airlines, 76-77, 84-85, 91, 93, 112, 160
 Stang, Mark, 83
 Stockdale, James, 162, 164
 Stoel Rives LLP, 58
 Stone, Simon, 58
 «St. Petersburg Times», 82-84
 strategia della pozza di Satana, 153, 155, 166, 169
 stronzo di rappresentanza, 107, 109, 114
 stronzo interno, 117, 136, 141, 147, 192, 201, 208
 Stronzometro, 143-145
 stronzo patentato, 25, 29-30, 33-34, 45, 48, 55, 66-67, 71, 73, 77, 111-113, 145, 147, 149, 178, 189, 194
 stronzo temporaneo, 25, 29, 48, 66, 77
 Stump, Al, 186
 Sunbeam, 30, 195
 SuccessFactors, 79
- Taylor, Bob, 104-105
 Tehrani, Noreen, 155
 Tepper, Bennett, 25, 48, 51, 61
 Thompson, Leigh, 118
 Tiedens, Lara, 181
 Townsel, Melody, 34
 Trump, Donald, 33
- Universal Pictures, 182
- Van Maanen, John, 92
 «Village Voice», 35
 Virgin records, 33, 195
 Vonnegut, Kurt, 133-134
- Wachner, Linda, 31, 55, 57, 195
 Wall Street (gioco di), 128
 «Wall Street Journal», 30, 57
 Warnaco, 31, 55, 57, 195
 Washington State Bar Association, 58
 Watson, James, 188
 Weick, Karl, 103, 114, 163-164
 Weinstein, Harvey, 182-183
WeirdIdeas That Work, 36-37
 Whitman, Walt, 161
 Winfrey, Oprah, 195
 «Wired», 179
 Wright, Douglas A., 82-84
- Xerox PARC, 104-105
 Xilinx, 80, 115-116
- Zimmer, George, 87-88, 100

Robert I. Sutton è professore di Scienza dell'Ingegneria gestionale presso l'Università di Stanford. Consulente di varie aziende americane ed europee, ha scritto numerosi saggi di successo, tra cui *Weird Ideas That Work*, scelto dalla "Harvard Business Review" come uno dei dieci migliori libri dell'anno, di prossima pubblicazione per Elliot Edizioni. Vive in California. Il suo blog è bobsutton.typepad.com.

visita il sito

www.metodoantistronzi.it

partecipa al blog

<http://metodoantistronzi.splinder.com>

scrivi a

metodoantistronzi@gmail.com

Finito di stampare
nel mese di settembre 2007
da Arti Grafiche del Liri s.r.l.
Via Napoli, 85 - Isola del Liri (Fr)
per conto di Elliot Edizioni s.r.l.

art direction: franci&patriarca

www.elliotedizioni.it

www.myspace.com/elliotedizioni