Pier Luigi
CELLI

COMANDARE E FOTTERE

Manuale politicamente scorretto per aspiranti carrieristi di successo

MONDADORI

Questo è un libro che non fa giri di parole. Che magari mentre tu stai lì a farli, gli altri ti soffiano la poltrona da sotto il sedere.
Il mondo del lavoro è una giungla, con poche regole e tanti aspiranti leoni. Lo sa bene Celli, che per anni è stato ai vertici delle maggiori aziende italiane. E allora risultano inutili, se non addirittura ridicoli, i discorsi buonisti e politicamente corretti sulle strategie per fare carriera.
In questo "piccolo vademecum per bastardi di professione" l'ex direttore generale della Rai dice tutto quello che di solito in proposito si tace. Ovvero che, alla faccia dell'utopia delle pari opportunità, "nascere bene" aiuta eccome. Così come aiuta saper scegliere la persona giusta da servire per poi abbandonarla quando serve, selezionare alleati e nemici, usare l'arte della seduzione e della finzione. E quando finalmente arrivi, consiglia Celli, non guardarti indietro, sii sempre pronto a succedere a te stesso o a farti rimpiangere attraverso i successori.
Parafrasando il celebre detto "Comandare è meglio che fottere", Celli scrive così questa sorta di *Principe* di Machiavelli per manager o aspiranti tali, nel quale i mezzi sono tutti giustificati se il fine è la poltrona del capo.

Pier Luigi Celli ha ricoperto, tra gli altri, gli [illegible] carichi di direttore delle Risorse Umane in [illegible] Omnitel, Olivetti, Eni ed Enel, direttore [illegible] rale della Rai, presidente di Ipse 2000, re[illegible] sabile della Direzione Corporate Identity [illegible] Unicredit. Attualmente è amministratore [illegible] gato e direttore generale dell'università L[illegible] Guido Carli di Roma. Ha pubblicato num[illegible] libri di saggistica e narrativa, l'ultimo dei q[illegible] è *Altri esercizi di pentimento* (Aliberti).

Indice

9 Introduzione

13 1 Nascere bene, aiuta

19 2 Se non hai risorse, attaccati!
(La parabola del servitore infedele)

25 3 Scalate senza gloria? Accontentiamoci
(Curriculum e dintorni)

33 4 Quando arrivi, non guardarti indietro

39 5 La corte, i miracoli, la buona stampa

47 6 Femminile, ma non troppo
(Dell'arte della seduzione)

53 7 Vizivirtù

61 8 Chi ha un nemico ha un tesoro

67 9 In crisi? Mai

75 10 Sulla retorica delle risorse umane e il buon uso
della funzione personale

81 11 Piccolo vademecum per bastardi di professione

87 12 Come non uscire di scena e succedere a se stessi

93 13 Come farsi rimpiangere attraverso i successori

99 14 Fottere, fottersi, essere fottuti

105 *Ringraziamenti*

Introduzione

Ci sono troppe cose che si fanno ed è bene non dire. Non basta una vita, alle volte, per venire a capo della contraddizione.

Poi, all'improvviso, uno si rende conto che sarebbe arrivato il momento giusto per tentare di riconciliare gli spezzoni della sua esperienza, cercando di sanarle, le sue contraddizioni, o, quantomeno, di metterle in rilievo e arrendersi alla loro definitiva inconciliabilità.

Il campo del lavoro e, segnatamente, la vita di impresa con le sue pratiche, le liturgie consolidate dalla manualistica e il feroce tracciato delle carriere che raspano l'anima e annebbiano la vista, sono uno spazio privilegiato dei conti che non tornano: frontiera rigida tra chi è dentro e chi è fuori.

Perché allora non guardarlo "attraverso" questo universo di contrasti senza gloria, cercando di spiegare, magari con la vena del paradosso, come sia facile percorrerlo non tenendo alcun conto di quanto ci spiegano i sacri testi e infischiandosene delle prediche moraleggianti dei guru?

A guardare in faccia la realtà uno ci può anche restare male, ma è esattamente quello che serve per non tradire le proprie esperienze una volta che si sia deciso di dire le cose come stanno.

Così, ecco qui un manuale che riporta quello che in azienda, ma non solo, si fa e non si dice. La vita delle organizzazioni co-

me noi l'abbiamo sperimentata: ora cercando di interpretarla, ora (e sempre più spesso) tentando di rigettarla.

È una operazione scorretta certamente. Di quelle che non si usa fare. E non tanto perché non dica il vero. Quanto perché non è bene, tra uomini di mondo.

I panni sporchi si devono lavare in casa, figurarsi gli stracci che volano nei nostri ambienti di lavoro.

Vorremmo banalmente tentare di "educare il pupo", immergendolo da subito nell'ambiente che non si aspetta. Per creare degli anticorpi, certo. Ma anche per sollevare quella indignazione morale che oggi sembra un reperto senza alcuna prospettiva di utilizzo.

Con minori o maggiori accentuazioni, gli ambienti reali di lavoro mettono tutti a confronto con questi temi, sollecitano adeguamenti e fedeltà. Magari senza accorgersene, ci rubano l'anima in cambio della carriera.

Noi vorremmo che, per reazione, si determinasse una schiera di disobbedienti: gente che saprebbe bene come si fa, ma non si presta. Quasi certamente un'illusione. Ma anche le illusioni, talvolta, hanno i loro perché.

A guardare da vicino questo mondo, così sospeso tra l'orgoglio di regole che dovrebbero essere di mercato e la tentazione di appoggi e relazioni che ne facilitino i percorsi (eludendo le regole), uno potrebbe anche immaginare che ci sia dell'esagerazione o, quantomeno, la voglia di togliersi delle soddisfazioni postume a carico di quanti abbiamo detestato sul nostro cammino. Eppure, se uno ha un po' di esperienza, converrà facilmente che il percorso di guerra è proprio così: manca solo la voglia di infierire, un po' perché non servirebbe a nulla, un po' perché non si sa mai cosa potrà ancora succedere.

Si parla, qui di seguito, per generalizzazioni e senza entrare troppo nei dettagli. Ma sarebbe facilissimo raccontare per esempi, riferirsi a casi o personaggi che hanno attraversato l'immaginario mediatico del paese. Trionfi esibiti e mediocri contraffazioni dei principi; parole alate e pratiche senza dignità.

Ci sarà pure una ragione se il paese è ridotto come è ridotto.

Esiste sempre un percorso in ombra che andrebbe esplorato per fare l'esame di realtà ai molti miti che viaggiano attraverso la letteratura manageriale e che approdano, manipolati, depurati, e rivestiti ad arte, sul palcoscenico delle contese economiche e politiche.

Ci accorgeremmo "di che lacrime gronda e di che sangue", anche se più spesso è solo rabbia repressa: quella dei travet e dei Fantozzi allineati a sorreggere la facciata rispettabile delle organizzazioni.

Il potere ha un'anima sempre più rattrappita, esangue.

Per chi voglia imparare come si fa a salire senza dubbi da coltivare, a suo rischio e pericolo, qui di seguito abbiamo tracciato un canovaccio: in verità, più che altro un tentativo di metterlo in guardia.

Ma se qualcuno vuol prenderlo sul serio, che buon pro gli faccia.

1

Nascere bene, aiuta

Arrivare in posizione di comando è un'aspirazione che, prima o poi, coglie tutti. E, dunque, perché vergognarsi?

Come ogni malattia che non prevede cure, la voglia di affermarsi alimenta se stessa senza pentimenti, non avendo nessuna remora a vedere la benedizione di Dio nella propria personale conquista della "posizione".

Magari poco, ma il potere finisce quasi sempre per avere un suo appeal inevitabile. A nessuno fa schifo avere ragione: e non c'è modo di averla con più facilità di poterla imporre sulla base della posizione che si occupa o dei rapporti di forza che si riescono a stabilire.

Godere del potere è una sensazione che, una volta provata, non si può dimenticare.

Così, tanto vale persistere e puntare a godere il più a lungo possibile, costi quel che costi, e alla faccia di quanti dovranno pagare dazio per la vostra soddisfazione. Perché anche questo va considerato con attenzione: per uno che gode, ci sono molti che dovranno soffrire, quasi sempre. E anche questo è parte non piccola del godimento: vedere quelli che non ci riusciranno mai dà una sensazione di benessere aggiuntiva che eccita la voglia di resistere.

Una logica da bastardi?

Quasi sempre sì. Il potere, volenti o nolenti, contribuisce in

maniera rilevante a rendere plausibile la sindrome della "carogna di rispetto"; la coltiva e la razionalizza. Chi comanda non ha tempo di andare per il sottile, di farsi degli scrupoli. E se c'è qualcuno che vuole convincerci del contrario, ebbene, quello è persino più pericoloso. È bene guardarsi dai capi riluttanti.

Ogni tentennamento sarebbe solo segno di debolezza, qualcosa che porta male.

Metterebbe sul chi vive gli obbedienti, alimenterebbe le tentazioni alla defezione. In una parola, finirebbe con il legittimare i mediocri, consentendo a tutti di sperare. E la speranza è un vizio, sulla strada del successo, che produce aspettative: queste, prima o poi, pretenderanno di essere soddisfatte, andando a pascolare direttamente nei vostri territori.

Mai lasciare spazi alle speranze, chiudere i varchi. Stuccare le crepe. Bisogna pur vivere.

Il potere, come è noto, non può essere di tutti; solo i migliori hanno il diritto di salire, consentendo a tutti gli altri di occupare il posto che loro compete: in basso. A distanza di sicurezza.

Per questo è essenziale partire avvantaggiati.

Chi l'ha detto che bisogna essere corretti alla partenza?

In fondo, essere "figli di" non è colpa di nessuno.

Si nasce senza volerlo e ci si accasa dove capita capita.

Tanto vale approfittarne, se la fortuna ha guardato dalla parte giusta.

Qui, tanto per essere chiari, non è questione di giustizia, o di altre malinconie del genere; è solo, e semplicemente, questione di culo. Che, come tutti sanno, non sarà mai un fattore democratico in prospettiva, ma è assolutamente neutro e imparziale nella sua distribuzione originaria.

A ciascuno le sue carte. A truccarle, se mai, ci penserà la vita, magari tassando in proprio, e su altri piani, quelli che all'inizio sembrava favorire.

Ma questa è tutt'altra storia.

Così, se hai un padre ben posizionato, e già avvezzo a comandare, ti sentirai una nullità a essere da meno.

È anche probabile che, talvolta, la discendenza non sia all'al-

tezza del capostipite e, anzi, non è raro incontrare figli coglioni di padri di successo, ma questo, per quanto sconfortante, quasi mai sarà un ostacolo vero alla carriera.

Se i numeri non ci sono, la famiglia o i famigli compenseranno con devozione le difficoltà dell'erede, faranno velo pudico alle sue magagne e stenderanno reti di protezione, così che gli venga garantito un sentiero privilegiato. Sono stampelle, ma aiutano a non farsi male. Il nome è un adesivo potente per le fratture che verranno.

Perché è certo che lui farà degli errori. Forse, persino qualche disastro. Ma vuoi mettere? È così difficile essere all'altezza di genitori di successo. E poi occorrerebbe non trascurare i complessi, le umiliazioni anche, per doversi misurare quotidianamente con chi non ha più nessuno da ringraziare, avendo già tutto guadagnato.

Bisognerebbe avere più compassione per i figli dei ricchi e dei potenti: la loro, diciamola tutta, è una vita d'inferno.

Magari non hanno nessuna voglia di imitare i padri, figurarsi seguirli in azienda o essere mandati in stage presso qualche grande banca d'affari: una rottura senza pari. Così farebbero volentieri a meno di doversi sacrificare; in fondo i genitori hanno già provveduto in abbondanza, e per qualche generazione.

Fra retribuzioni, *stock option*, elusioni calibrate, e qualche puntata in nero, il patrimonio di famiglia è più che solido e, soprattutto, al sicuro.

Eppure a nessuno di loro verrà risparmiato il destino di avere, a loro volta, successo. Lo stesso destino che condannerà molti altri a doverli subire.

Perché negare, ai giovani di buon sangue, un Consiglio di amministrazione che non costa nulla? Ci sarà sempre qualcuno in grado di rendere ininfluente la loro presenza, consegnandoli, nel contempo, all'ammirazione della stampa per la rapidità della carriera e l'eleganza innata del vestire.

Loro, intanto facendo finta di ascoltare, annegheranno la noia giocherellando discretamente (ah!, la discrezione proverbiale dei carrieristi di tradizione!) con l'iPhone, mentre pro-

grammano, sottobanco, le prossime scorribande con gli amici, a Cortina o a Portofino.

Se la forma è salva, e l'immagine curata professionalmente, alla fine il "vecchio" capirà: l'età avanza per tutti, le ambizioni si ridisegnano, e i toni si ammorbidiscono.

Per i figli ben nati c'è sempre un paradiso. Basta, alle volte, avere buoni angeli custodi.

Gli altri? E chi se ne frega degli altri.

È vero che qualcuno, senza storia, mastica voglie che non gli competono. Ed è anche probabile che qualcuno ce la faccia. È già accaduto.

Si danno casi di arrampicate senza rete e di successi che nessuno aveva messo in conto. Siamo in democrazia, dopotutto.

Così si sono aperte, pericolosamente, falle che non promettono nulla di buono.

Aspiranti parvenu e succhiaruote, si direbbe. Dei quali è bene diffidare.

Perché, quasi sempre, avendo masticato amaro per le sofferenze patite a causa dell'infelice punto di partenza, avranno maturato tanta di quella rabbia da riuscire poi dove gli altri, anche i privilegiati, stenteranno persino a immaginare che possano arrivare.

Ma c'è pronta una compensazione, tra predestinati; e alla lunga si converge.

Così, chi si afferma "impropriamente", quelli cioè che non sanno stare al loro posto alzando la testa senza pudore, finiranno quasi sempre per assomigliare – in anticipo – a quelli che una storia ce l'hanno già in proprio. Anzi, a posteriori, verranno anche benedetti. Il fatto di avercela fatta, anche a dispetto dei santi, li legittima agli occhi di chi sta al vertice e li ha guardati sgomitare per farsi largo.

E se prima li vedeva con sospetto, ora è probabile che li osservi con una certa ammirazione.

È un piacere, in fondo, scoprire qualcuno che ha mostrato di avere la tua stessa pasta e afferma il potere come unica ragione di vita.

In fondo, il sangue nuovo rigenera la stirpe e rafforza la tribù. Purché con moderazione.

È proprio vero che tra scalatori ci si intende, almeno fino a quando ci sono posti a disposizione.

E allora, benvenuti nell'Olimpo. In attesa della prossima guerra.

2

Se non hai risorse, attaccati!
(La parabola del servitore infedele)

Può capitare di essere nessuno. O di svegliarsi una mattina con questa illuminazione precisa. Il mondo corre, tutti si affrettano, ognuno ha la sua chance: c'è chi si disbriga in proprio, chi ha ereditato; chi viene spinto inevitabilmente ai margini. L'agitazione è generale, e i cammini si intrecciano, alcuni finendo per convergere, anche casualmente, altri ostacolandosi brutalmente.

E tu sei lì, con quella sensazione precisa di impotenza che deriva dal fatto di non avere risorse pregiate da giocare; un curriculum, il tuo, senz'arte né parte. Grigio come la giornata che si sta profilando.

Qualche lavoretto di supporto, per carità, fatto con diligenza e anche con un discreto risultato di ritorno. Ma è roba da poco, non si può andare al mercato con merce così striminzita.

Almeno parlassi bene l'inglese!

Te lo aveva detto tua madre che avresti dovuto approfittarne, quando le estati erano ancora libere e lunghe, ma tu avevi altro per la testa, e così sei in ritardo: biascichi qualcosa ma, nel complesso, fai ridere.

Oggi i pensieri sono proprio storti, non ti riesce di trovare il bandolo per una soluzione qualsiasi e così sei persino pronto a gettare la spugna.

La carriera non fa per te.

Quante volte te l'hanno detto, con un sorriso di compatimento. I tuoi colleghi non ti hanno perdonato nulla, tantomeno la speranza. Non dovrebbe essere concesso di sperare a chi non ha proprio i fondamenti per guardare a un futuro migliore. Tutto ciò che è a buon mercato quasi sempre non vale nulla e, soprattutto, non può produrre. Per questo non dovrebbe essere concesso ai poveracci di sperare: è pericoloso. Per loro, s'intende. Potrebbero farsi delle idee, crearsi delle aspettative; aumentare la delusione per un futuro che non verrà, o non verrà come loro sono portati a immaginare.

Sul lavoro, poi, è tutto così prevedibile e pianificato.

Se ti guardi intorno non hai alcuna difficoltà a individuare chi ce la farà e chi no. Gli eletti sembrano avere delle stigmate. Si muovono con eleganza innata, dribblano i problemi, risolvono quelle che ti sembrano difficoltà insormontabili. Si ritrovano tra loro senza doversi spiegare e, soprattutto, senza chiedere.

Loro non hanno bisogno di sperare. Così oggi hai proprio la sensazione di essere nessuno.

Eppure le voglie non ti sono passate. Quelle, per intenderci, che fanno sentire anche a te il piacere di poter comandare, la sottile e insistita percezione di come sarebbe bello stare lassù in alto: magari non altissimo, anche a metà piramide, così da avere sotto qualcuno che da te deve dipendere e a cui far sentire il fiato sul collo.

Le umiliazioni ti hanno reso suscettibile, non ti hanno domato. Anzi, se si può dire, hanno rinforzato la spinta a "fargliela vedere". Devi solo trovare il modo, ma adesso sai (lo avverti con precisione) che prima o poi ci arriverai; costi quel che deve costare.

Ecco una situazione tipica: come conciliare la propria propensione a comandare con una condizione oggettivamente svantaggiata? Quale strada imboccare, per arrivare a soddisfare i propri progetti (così apparentemente inattuali) senza perdersi d'animo per il deprecabile punto di partenza cui ci ha costretto il destino?

Se la spinta ad arrivare comunque è tale da non poter essere controllata, per via soprattutto dell'ambizione che sprona o della rivalsa che tormenta a causa delle umiliazioni patite, è bene rifarsi ai classici, che sono sempre un'autorevole fonte di ispirazione.

E cosa c'è di più classico del Vangelo?

Avendo una risposta per ogni tipo di problema, non ci resterà che cercare quella che fa al caso nostro, imbattendoci così nelle suggestioni illuminanti della parabola del servitore infedele.

LA PARABOLA DEL SERVITORE INFEDELE

In quel tempo, Gesù diceva anche ai discepoli: "C'era un uomo ricco che aveva un amministratore, e questi fu accusato dinanzi a lui di sperperare i suoi averi.

"Lo chiamò e gli disse: Che è questo che sento dire di te? Rendi conto della tua amministrazione, perché non puoi più essere amministratore. L'amministratore disse tra sé: Che farò ora che il mio padrone mi toglie l'amministrazione?

"Zappare, non ho forza, mendicare, mi vergogno. So io che cosa fare perché, quando sarò stato allontanato dall'amministrazione, ci sia qualcuno che mi accolga in casa sua. Chiamò uno per uno i debitori del padrone e disse al primo: Tu quanto devi al mio padrone? Quello rispose: Cento barili d'olio. Gli disse: Prendi la tua ricevuta, siediti e scrivi subito cinquanta. Poi disse a un altro: Tu quanto devi? Rispose: Cento misure di grano. Gli disse: Prendi la tua ricevuta e scrivi ottanta. Il padrone lodò quell'amministratore disonesto, perché aveva agito con scaltrezza. I figli di questo mondo, infatti, verso i loro pari sono più scaltri dei figli della luce. Ebbene, io vi dico: Procuratevi amici con la iniqua ricchezza, perché, quand'essa verrà a mancare, vi accolgano nelle dimore eterne. Chi è fedele nel poco, è fedele anche nel molto; e chi è disonesto nel poco, è disonesto anche nel molto. Se dunque non siete stati fedeli nella iniqua ricchezza, chi vi affiderà quella vera? E se non siete stati fedeli nella ricchezza altrui, chi vi darà la vostra? Nessun servo può servire a due padroni: o odierà l'uno e amerà l'altro

oppure si affezionerà all'uno e disprezzerà l'altro. Non potete servire a Dio e a mammona".

"Nessuno può servire a due padroni."

(*Dal Vangelo secondo Luca, 16,1-13*)

Da questa impareremo che:

1. C'è sempre un momento di crisi nella carriera professionale di ogni uomo. Basta non farsi trovare impreparati.
2. Ogni carriera dipanerà sempre un rapporto privilegiato con qualcuno che si fida di noi.
3. E, dunque, è essenziale, prima ancora di pensare a dove si vuole arrivare, cercare di mettere a fuoco la persona (o il gruppo) da servire da vicino, fino a farsi adottare.
4. Questo consentirà di rendersi indispensabili.
5. A parziale deviazione dalle linearità della parabola (come si sa, le parabole sono racconti piuttosto primitivi), l'uomo fidato del padrone si assumerà direttamente la responsabilità di certe azioni, diciamo così, opinabili, del suo capo.
6. Ciò gli procurerà, inevitabilmente, una forma di riconoscenza quantificabile.
7. A questo punto, basterà non esagerare e dimostrare, nei fatti, l'astuzia necessaria a liberare il capo da noiose conseguenze (per esempio, contrattando con eventuali ricattatori).
8. Prima di passare all'incasso, vedere come va a finire.
9. Se poi il capo non dovesse riconoscere quanto fatto con tanta dedizione, far sapere discretamente in giro l'esatto andamento delle cose.

Il Vangelo ci insegna (sembra impossibile) che per essere apprezzati talvolta bisogna barare. Ma per farlo, l'asse col proprio responsabile deve essere a prova di infedele.

Ciò ci porta a concludere che, per chi non ha mezzi in partenza e grandi prospettive in proprio, l'unica strada per fare carriera è di attaccarsi a un carro che sembra avviato al successo.

Attenzione: non tutti i carri in transito scaleranno l'organigramma.

Non tutti gli equipaggi di successo ameranno un nuovo intruso.

E qui vengono buoni altri insegnamenti.

Il primo dei quali dice, semplicemente: armati di umiltà, scegli il basso profilo e lavora nell'ombra.

Quando si accorgeranno di te sarai già diventato indispensabile.

Il secondo insegnamento è persino più diretto: scelto il tuo mentore, identifica il suo nemico, e su quello batti senza risparmio.

Ti farai una fama da duro, quello adatto alle missioni difficili.

In terzo luogo, ricordati che il silenzio è d'oro. Niente come la riservatezza aumenta l'indecifrabilità di una persona e rende minaccioso il suo mistero.

Il tempo, anche lungo, passa in fretta.

Dopo un po' nessuno saprà più se sei tu a eseguire ordini o se è il tuo capo a interpretare i tuoi suggerimenti.

Diventerete un'accoppiata di successo.

E qui vale l'ultima indicazione. Capire in tempo quando è arrivato il momento di staccarsi.

Un po' perché ormai hai raggiunto una tua posizione; il profilo è perfettamente delineato e l'organizzazione ha finito per legittimarlo pubblicamente. È ora di riscuotere in proprio.

Un po' perché anche i capi prima o poi deludono, perdono appeal, si avviano alla decadenza. E non è bene farsi trovare sul posto quando chi ti ha creato e sostenuto avrà perso la sua leadership e verrà inevitabilmente giubilato.

Ma tu, proprio per il lungo apprendistato alla sua ombra, avrai imparato ad annusare anche i piccoli cambiamenti, quegli impercettibili spostamenti di umore che ti hanno già messo sul chi vive.

Un buon allievo sa esattamente quando è il momento di sostituire il maestro con un sano rito sacrificale.

Non è sempre detto che sia già arrivata la tua ora, quella per giocare da protagonista.

Non esagerare. Ti basterà guardarti intorno: c'è sempre un nuovo vincente di rincalzo cha ha solo bisogno di un guardiano fedele. E tu sei già lì. In attesa. E gli hai appena liberato il campo.

Prima o poi, toccherà anche a te.

3

Scalate senza gloria? Accontentiamoci (Curriculum e dintorni)

Ci sarebbe, per cominciare a parlare sul serio, da prendere in considerazione le scuole che servono per fare carriera. Si badi bene, non quelle da frequentare per imparare (che è una banalità, di quelle che non aiuteranno a commuovere nessuno) ma, piuttosto, quelle da esibire in un curriculum che si rispetti.

Perché qui è il primo nodo da affrontare: quanto vale un curriculum?

E che peso ha il vostro percorso scolastico?

Sgombriamo anzitutto il campo da alcuni pregiudizi che rischiano di inquinare un discorso serio: diffidate di tutti quelli che vi diranno che una cosa è la vita e una cosa è il curriculum, concludendo che la prima è certamente la scelta più importante. Si tratta, quasi sempre, di romantici perditempo o, addirittura, di falliti, che imbastiranno chiacchiere fumose attorno al valore della biografia come strumento principe per interpretare competenze, voglie e saperi delle persone. La biografia è un romanzo, quasi sempre aiutato a stare in piedi dalle invenzioni, e come tale buono per farsi leggere da chi non ha nulla di meglio da fare o ha scarse ambizioni da giustificare. Le librerie sono piene di biografie inutili che nessuno legge; adatte, al più, a solleticare il narcisismo di qualcuno che alla storia avrebbe voluto passare e ha dovuto invece accontentarsi di un epitaffio prematuro e logorroico.

Il curriculum è sacro, e non mente. Perché non è altro che una radiografia: sintetica, essenziale, brutale persino. Se ci sono delle magagne, non sfuggono. Se la struttura "ossea" lascia a desiderare, nessuno si farà illusioni sul vostro rendimento futuro.

E dunque va preparato, cominciando col non trascurare la scelta scolastica.

A proposito della quale, lasciando da parte le ubbie dei parenti e il sentimentalismo adolescenziale che tenderà a enfatizzare gli inutili innamoramenti filosofici o estetici, ricordate che quello che conta è ciò che diranno quelli che vi devono selezionare. Ai quali non importerà nulla dei vostri tormenti esistenziali, non essendo disposti a mettere in conto titubanze, indecisioni, rapporti personali, affetti e cianfrusaglie varie.

La scuola non è una cosa seria per quello che i libri dicono, ma per quanto vi predispone a saper fare quello che i vostri futuri capi vi chiederanno. Innanzitutto, la capacità di adattarsi a obbedire.

Sotto questo profilo Ingegneria ha dei vantaggi.

Obbliga a un metodo, scarta le strade di dubbia fama, orienta ad avere ragione confidando nella superiore razionalità degli strumenti che si adottano.

Gli ingegneri sono psicologicamente costruiti come dei buoni soldati, di cui si apprezza l'affidabilità. Il rigore li ottunde, e dunque non soffriranno distrazioni.

Non avendo un bagaglio culturale ingombrante, non porranno problemi di lana caprina, e soprattutto non si intestardiranno in discussioni senza costrutto. L'ingegnere è solido per definizione e attento alla gerarchia. Non gli hanno insegnato a discuterla.

È la sua scala concettuale che lo predispone alle priorità, e se la priorità è quella di arrivare, la strumentazione adeguata non sarà per lui un problema.

La favola della rigidità degli ingegneri va sfatata: gli ingegneri non sono rigidi che in seconda battuta, a protezione

di quello che loro pensano di aver capito una volta per tutte; quando l'hanno capito.

E se il vero obiettivo è quello della carriera, una volta compreso a chi sta in mano il loro destino, saranno rigidissimi nell'assecondarlo.

Con il vantaggio di mettere a disposizione dei loro capi una vera mitologia della competenza; a sfatare, una volta per tutte, che per avanzare serva solo flettersi senza rompersi.

Ma se l'ingegnere è un buon prototipo per percorsi senza ostacoli verso un successo annunciato (a patto di non far emergere tentazioni carsiche a orientare la loro rigidità strutturale intorno a principi etici di ambigua valenza), da tempo il suo primato viene insidiato dalle coorti di laureati in Economia. E qui, a dispetto delle conseguenze, occorre essere chiari.

La laurea in Economia, in sé, non dice quasi nulla. Predispone semplicemente a imboccare piste multiple che non aiutano certo a fare selezione.

In questo settore, se non sei bocconiano non sei nessuno. E non tanto per la diversità con cui, lì, ti marchiano didatticamente, quanto per l'ambiente che hanno saputo creare: il più simile che sia dato incontrare alla giungla dell'impresa.

Un buon bocconiano impara presto a lottare, a farsi avanti con il coltello fra i denti; a non avere inutili rispetti.

La Bocconi, in questo, è una vera scuola di guerra. Tanto di cappello.

È vero che ci sarà chi soccombe, come in ogni guerra che si rispetti.

Ma vuoi mettere lo stile e la prosopopea di chi riuscirà a sopravvivere?

Per lui le porte saranno tutte aperte: ha lo stigma del vincente. Una perfetta apertura di curriculum, la sua, da manuale.

È vero, e va detto per chiarezza, che cominciano a esserci non poche organizzazioni che diffidano del prodotto bocconiano. Ma noi possiamo garantirlo: è solo questione della mediocrità di prospettive che sanno porsi. Una forma di pre-

venzione che la dice lunga sulla propensione delle nostre imprese a decadere per difetto di ambizioni.

Il bocconiano è giustamente ambizioso. E il fatto che ci sia qualcuno che non lo apprezza non ha alcuna rilevanza ai nostri fini. D'altro canto "questo prodotto" è meritoriamente sostenuto da una letteratura mediatica di antica e buona tradizione. Il che aiuta molto a misurare la differenza tra chi una scuola ce l'ha, nel vero senso della parola (basta far mente locale ai professori della benemerita istituzione che orientano su riviste e giornali le nostre patrie fortune) e il silenzio assordante delle altre scuole, per il quale non può valere solo il pudore della riservatezza.

Dato a Cesare quel che è di Cesare, resterebbe da dire delle altre lauree, più o meno umanistiche, e della loro scarsa propensione a orientare un curriculum che si rispetti.

Coriandoli!

Eccessi di parole, per lo più. Navigazioni estemporanee in mondi di nessuna consistenza, che predispongono a far gruppo senza alcuno spirito di squadra, immaginando che la somma di tante debolezze strutturali possa essere compensata dalla facilità con cui ci si ritrova, avendo più tempo che cose da fare.

Il difetto della scuola, in generale, e tanto più dell'università (se si escludono le eccezioni di cui pure abbiamo parlato), è di non essersi arresa alle logiche dell'impresa, per allinearsi alle esigenze di quel mondo. Una vera ossessione la sua autonomia, che genera risentimenti improduttivi e un mare di chiacchiere su riforme improbabili. Nulla che possa servire veramente a chi voglia andarsi a occupare in modo serio. Al quale andrebbe dato un metodo senza fronzoli, insegnato che un obiettivo nella vita basta e avanza; consigliato di diffidare dell'immaginazione e della ricerca di consenso a tutti i costi.

La carriera non ama le condivisioni. Poche, accurate relazioni, sono esattamente quello che ci vuole.

Se poi la prospettiva è di orientarsi verso professioni più individualiste, una sobria laurea in Giurisprudenza è più che sufficiente.

Sistemata la base scolastica e agganciata la prima occasione promettente, non pensate subito che il più sia fatto. Un eccesso di confidenza è esattamente quello che dovrete evitare: vi porterebbe a sottovalutare quanto altri, i vostri diretti concorrenti, stanno preparando per passarvi avanti e, soprattutto, rischiereste di falsare le prospettive.

Calcolare una prospettiva è questione di ritmo, di alleanza personale con il tempo.

Il tempo, però, è bene saperlo da subito, è cattivo, non è affatto galantuomo: è bene blandirlo prima che vi prenda in antipatia, per garantirvi gli avanzamenti che solo lui può permettere o ostacolare del tutto a suo piacimento.

Variabile capricciosa quant'altre mai, il tempo richiede di essere sedotto. Va domato senza infierire. E qui si vedrà la vostra abilità. Esattamente quella che nessuna scuola, salvo rarissime eccezioni, riesce oggi a garantire.

Perché la prima tentazione che vi prenderà è quella di bruciare le tappe, vedendo quanti si buttano, mani e piedi, in qualche banca d'affari o in società di consulenza dal nome altisonante, per saltare inutili passaggi.

Siete sicuri di avere i ritmi giusti e i nervi saldi per imboccare questa strada?

Nell'una cosa come nell'altra dovrete apparecchiarvi a una distruzione pressoché totale dei vostri interessi, per qualche anno, così da purificarvi al punto da non masticare più parole e discorsi, ma numeri e formule. È la strada del "malinteso ben temperato", quella che vi porterà rapidamente a guadagnare molto e a dormire poco, ma che ha un fascino indubbio e la giusta benedizione anticipata del dio-tempo.

Ma anche qui vale il detto evangelico: molti sono i chiamati, e pochi gli eletti. Il che equivale a dire che c'è in agguato la fregatura degli scarti. Pensateci bene. Uscire dal circuito di Formula 1 non predispone bene a correre in nessun'altra categoria.

Nessuna pietà per i perdenti.

Magari zoppicate in inglese o, forse, la testa non è ancora

così sgombra di sogni, valori e inutili questioni di principio. A pensarci bene, dunque, vi conviene mettervi quieti al passo, allargare il vostro contratto col tempo e predisporvi alla traversata del deserto. Perché sarà un cammino lungo e anche parecchio arido quello che vi attende; soprattutto se non metterete a fuoco rapidamente quattro o cinque cosette che possono facilitare o (per converso) far fallire, irreparabilmente, la vostra prospettiva di carriera.

La prima delle quali (a dispetto di quanto tutti vi diranno, mentendo) è che non si fa carriera per merito. O meglio, quasi mai questo è il criterio determinante. Non è bello arrendersi all'evidenza ma è bene farlo al più presto. Perciò non cercate di dimostrare semplicemente di essere bravi: all'inizio è un esercizio che fa solo perdere tempo. Cercate di capire chi è, tra i vari capi possibili, quello che ha più chance di essere vincente e accasatevi. Se non sarà facile, né automatico, è proprio questo un terreno su cui potrete dimostrare il vostro talento e farvi apprezzare. Qui c'è già del merito, perché l'abilità nello scegliersi la cordata, e nel farsi riconoscere e adottare, rende evidente che le qualità non vi mancano e, dunque, si può contare su di voi.

Una volta entrati nel giro, non sgomitate.

Ci sarà chi vi ammira, chi vi usa e, inevitabilmente, chi vi detesta.

Un basso profilo, la capacità di lavorare e servire nell'ombra vi faranno ben valutare da chi ha buoni occhi per intuire quelli che verranno utili nel tempo. Una mediocrità costante, in azienda, garantisce di più dei colpi a effetto.

I mediocri (o finti tali) sono preziosi: non danno problemi di affidabilità, dove li metti stanno e, soprattutto, non discutono.

Il mediocre sa eseguire con devozione.

Magari tradirà, non sapendo bene cos'altro fare.

Eppure anche con questa prospettiva remota, per chi governa la mediocrità della truppa resta un valore.

A questo fine non è affatto detto che voi dobbiate sentirvi tali. Forse non lo siete proprio. E dunque consolatevi: qui è

proprio questione di saper dissimulare. Un'arte che serve alle carriere più di qualsiasi master (leggete in proposito Torquato Accetto *Della dissimulazione onesta* o il mitico Baltasar Gracián).

Il dissimulatore sa le cose, ma, quando serve, può far finta di cadere dal pero. E se, per caso, dall'alto piovono rimbrotti non dimenticherà la lezione, né i torti subiti, ma non lascerà trasparire reazioni. Così si conquista, a poco a poco, uno spazio di azione che si tradurrà in quote (modeste, ma non irrilevanti) di autonomia.

Non occorre che sia servile: la deferenza si farà apprezzare anche se ruvida. Nascondere con tenacia le ambizioni non attenua le prospettive: aiuta solo a non allarmare.

Chi l'ha detto che gli obiettivi vanno dichiarati?

Se sarete costanti e non vi monterete la testa, il tempo sarà il vostro alleato più fidato. Avrete forse l'impressione che ne trascorra troppo tra un passaggio e l'altro del vostro percorso ascensionale; in realtà la progressione sarà continua e gli stop trascurabili.

Con la familiarità che si verrà instaurando imparerete ad anticipare i desideri del vostro capo; riuscirete persino a interloquire suggerendo, consigliando e, perché no, evitandogli qualche inciampo.

Siete sul punto di toccare la perfezione.

Quasi senza accorgervene, sarete diventati indispensabili. E così ora il traguardo è ormai a portata di mano.

Non sarà stata una marcia trionfale. Qualche volta, anzi, sarete stati colti da un certo sentimento di nausea, come se vi faceste un po' schifo o qualcosa di simile.

Ma tant'è, questo è il bello della carriera: che, una volta imboccata, nessuno fermerà la rincorsa.

Neppure il disprezzo.

4

Quando arrivi, non guardarti indietro

Diciamo subito chiaramente: la legittimazione del ruolo che si finisce per ricoprire dipende dalla strada fatta per raggiungerlo. E voi di strada ne avete fatta parecchia. Un percorso lungo, anche se, forse, più nella vostra testa che per il tempo che ci avete messo. E, soprattutto, una strada che non è necessariamente legata al posto che finirete per occupare. Magari, questa, ha avuto deviazioni, si è inerpicata per tornanti e prospettive diverse: era partita con un obiettivo e, via via, ha assunto orientamenti che neppure voi vi aspettavate, finendo per capitalizzare occasioni, incontri, e incroci che nessuno poteva prevedere.

Così ora legare l'arrivo col percorso, pensando di leggere, o rappresentare, la sua congruenza, è qualcosa che vi crea qualche difficoltà. Perché andare a sfruculiare nel passato? E poi non basta a legittimarvi il fatto che comunque quella posizione ve la siete conquistata?

Magari vi torna in mente che sono intervenute forze estranee rispetto al semplice accumulo professionale che vi sforzate di accreditare.

E forse ci sono stati persino incontri che hanno propiziato accelerazioni imprevedibili.

E che vorrà dire mai?

In questo campo, più che in altri, chi incontra un amico in-

contra un tesoro, soprattutto se riesce a metterlo a frutto, senza pagare pegno oltremisura.

E voi avete saputo sfruttare le occasioni.

Se ci pensate su troppo finirete per ingarbugliarvi.

Che senso ha, infatti, rivangare le vostre debolezze quando i traguardi raggiunti sono ormai in grado di testimoniare del vostro valore e, eventualmente, di coprire la moltitudine dei peccati?

Guardarsi indietro è troppo rischioso. Soprattutto è inutile.

Vi potreste accorgere di aver perso per strada più gente di quanta avevate messo in conto; anche quelli con cui avevate condiviso la partenza e che sembrava destino fossero vostri compagni di strada per sempre.

Bando alle malinconie.

C'è sempre chi non ce la fa. E c'è anche chi, oltre un certo livello, è di troppo. Tanto vale perderlo.

Per chi è destinato ad andare avanti, comunque, contare quelli che cadono per strada è un'operazione in perdita che non porta da nessuna parte. Perché avvelenarsi la vita con dei ricordi senza costrutto, procurandosi sensi di colpa che sanno tanto di lagrime di coccodrillo?

Siete arrivati, e questo è quello che conta.

Vogliamo parlare, invece, di quelli che arrivano faticando anche meno?

Vi ricordate il tipo che non aveva né arte né parte, magari solo politicamente più avveduto degli altri, che adesso vi trovate seduto accanto con poteri che un tempo nessuno gli avrebbe accreditato?

Succede sempre che qualcuno trovi la scorciatoia. Anzi, a voler essere precisi, succede sempre più spesso. Tanto vale che ci facciate l'abitudine e cominciate a rifletterci sopra.

Perché, se è vero che c'è troppo vecchiume nei posti di comando, è anche vero che i giovani che vogliono sostituire i vecchi non sono affatto migliori quanto a curriculum. E forse neanche personalmente.

Saltare dei passaggi è un conto; non fare apprendistato è

tutt'altra cosa. E voi, guardando indietro, questo lo scoprirete con un certo risentimento. Quasi nessuno sembra seguire il lento tirocinio che vi hanno imposto e voi così un po' vi sentite sconfitti: avvertite che c'è un'altra generazione, e questa non ha rispetto né regole. È molto più furba e più sveglia. Sa dove va la corrente, giocava col surf, saltella ma, a lungo andare, sa sempre trovarsi al punto giusto nel momento magico.

Ecco perché fa male guardarsi indietro.

Avvertite inutilmente l'avvicinarsi del plotone di esecuzione.

Il rischio è che vi prenda la frenesia del pericolante che non sa più bene quale rifugio abitare. Non ci sono rifugi per chi ha precocemente compassione di se stesso.

Il potere non può essere gestito con l'incubo di perderlo.

Ha bisogno di uno spirito positivo, di determinazione e della giusta cattiveria.

Giunti in vetta (o su qualche cima di una pur relativa importanza), è bene attrezzarsi per accamparsi il più a lungo possibile: e qui serve una buona dose di cinismo. Le alleanze, anche tattiche, diventano essenziali.

Lasciate perdere la strategia, che, a dispetto della McKinsey, non centrerà quasi mai nessun obiettivo, salvo quelli personali degli adepti. Accontentatevi del quotidiano, ma siate ferrei nel non lasciar entrare nessuno nel vostro orto. Tantomeno i consulenti.

A questo punto, se c'è una cosa che dal passato può servirvi (e quindi anche uno sguardo rapido alle vostre spalle può essere tollerato), è capire dove e quando i vostri capi hanno stretto un rapporto funzionale col politico di turno: l'unico consulente che non perde mai.

Con la politica, infatti, impatterete sempre.

E non vale dire che il privato, in questo, pone meno problemi (o soffre meno pressioni) del pubblico. Il privato subirà lo stesso fascino generoso tutte le volte che i suoi interessi saranno tutelati meglio dalla politica che dal mercato. Il che, nel nostro paese, avviene quasi di norma.

Semplicemente, avrà sempre qualche difensore d'ufficio

che, dalle pagine economiche dei quotidiani, rinverdiranno una verginità troppe volte sacrificata a Mercurio, dio degli incroci.

Perché questo vezzo, ormai rituale, di demonizzare la politica?

È la politica, in fondo, l'arte che meglio tutela gli interessi, e voi è sull'interesse che andate costruendo la vostra posizione di comando.

Un'alleanza è dunque naturale. Solo i poveri di spirito possono scandalizzarsi.

Se avete la costanza di non voltarvi indietro vedrete rapidamente convergere, attorno al vostro spazio di governo, attenzioni, interessi e offerte che finiranno per rafforzare il vostro potere. Nulla più della sicurezza del proprio ruolo garantisce il rispetto degli altri, il buon uso del tempo (così accelerato in prossimità del successo) e l'accesso privilegiato a quegli scambi (politicamente benedetti) che vi vedranno transitare di posizione in posizione, senza ormai perdere terreno.

Perché i politici sapranno essere riconoscenti, quando ossequiati con dignità. Se senza dignità, spesso accelerano persino i loro favori. Ma noi non ci sentiremo di consigliare questa modifica di stile, se non altro per il pudore da salvaguardare in vista di possibili (probabili) cambiamenti di fronte.

Forse abbiamo fatto un errore a non parlare prima della convergenza tra carriera e politica. Vi abbiamo costretto a un lungo pellegrinaggio a rimorchio di qualcuno che, comunque, della politica si era servito quasi certamente.

Non disperate. Arriverà anche la vostra ora.

A intuire quando sarà il momento basterà che facciate mente locale alle prime difficoltà sulla magnifica progressione del vostro cammino ascensionale.

Vi accorgerete che il clima, intorno a voi, si intorbida e qualcuno (più furbo, più figlio di puttana?) marcherà le distanze per prendere il largo.

Diminuiscono le telefonate, prima così insistenti, e nella vostra anticamera i collaboratori si fanno più radi, quasi ver-

gognosi. Quello è il momento: non fatevelo scappare. Non sottovalutatelo.

Basterà un cenno di richiamo alla vostra debolezza, un messaggio ben indirizzato: e la ciambella di salvataggio arriverà puntualmente. In fondo siete un bell'esemplare di carriera riuscita. Uno che fino a quel momento non ha chiesto nulla: che magnifica occasione, per una corrente politica al comando, potervi esibire dalla sua parte. Un trofeo che da quel momento in poi andrà coccolato, coltivato, portato in processione nelle occasioni ufficiali, in dibattiti, in televisione.

Perché, come per ogni trofeo, al riparo degli *eroi* si possono spacciare intere legioni di coglioni e di questuanti.

C'è gloria per tutti se solo voi riuscirete a capire che non vi si chiede poi molto: un atto di deferenza, l'ossequio che il politico si aspetta solo perché altro non capisce.

Li vedete come trionfano quelli che di problemi non se ne sono fatti?

Erano solo modesti portaborse, qualcuno gridava più di altri in qualche organizzazione ecologista. C'era anche chi era specializzato in scorte alla moglie nei giri di shopping o fanatici (improvvisati) del jogging, per comparire nel quadro di famiglia del capo.

Volete restare indietro solo perché tutto questo vi fa schifo?

Mentre voi sarete lì a chiedervi quanto vale una mossa che scompagina gran parte dei valori della vostra carriera, qualcuno provvederà a ricordarvi che, in fondo, i vostri comportamenti passati non sono stati poi così diversi. Vi siete legati pure a qualcuno! Avete servito il vincente di turno che vi ha trascinato in alto, e dunque perché fare gli schizzinosi oggi che a vincere è questa nuova mediocrità?

Una buona alleanza politica stabilizza le vostre chance; certo, non per sempre. Il quadro è mobile e la politica *ambigua*. Ma voi, nel frattempo, vaccinati da una vita in movimento, ormai esperti navigatori in acque infide, guardate con sufficienza l'agitazione che vi circonda, anche perché adesso è a voi che dovranno fare riferimento: ormai avrete in mano tante e tante

carte da poterle giocare a piacimento. Qualcuno parlerà di ricatti. Ma voi non fatevi impressionare. Chi ha in mano le carte, ha in mano il gioco: può dettare le regole.

Male che vi vada una presidenza di una banca, o di una authority, non ve la negheranno. Persino a un consiglio di sorveglianza potrete aspirare. D'altra parte chi, più di colui che le ha praticate, può scoprire le magagne che il sistema tenta di occultare?

Dovrete forse cambiare città. Costruire nuove alleanze.

Ma a quel punto sarete divenuto intoccabile.

Un vero padre della patria.

Persino paladino dell'etica del business, come garante di qualcosa (e non è necessario chiedersi di che cosa).

E adesso sì che potete per un attimo (ma solo per un attimo) guardarvi indietro e vedere quanta strada avete fatto. Anche perché così potrete distrarvi da quei molesti pensieri che vi tirano verso il futuro.

Nulla meglio di un passato intenso, e di successo, vi potrà confermare che il tempo per voi, non passa. Il futuro è questo. E voi lo *abitate*.

5

La corte, i miracoli, la buona stampa

L'impresa è un organismo gerarchico: non soffre di problemi di democrazia e, in quanto tale, non è condannata a mediare le decisioni cercando il consenso.

Ciò significa che chi comanda non è tenuto a dare spiegazioni, e la tolleranza ammessa è strettamente nei limiti di una fisiologia che attiene al buon gusto e alla corretta educazione (quando serve).

Offrire tribune alle rivendicazioni, e aprire a logiche di confronto, significa condannarsi alla perdita di legittimazione e alimentare il germe della dissoluzione di quelle buone regole che garantiscono distanza e rispetto.

Il potere alimenta se stesso in assenza di compromessi e con l'obiettivo di imporre agli altri la propria volontà.

Un capo queste cose impara ad apprezzarle presto e sa che tutte le belle teorie intorno alla concertazione e alla condivisione di scelte e obiettivi, oltre a una gran perdita di tempo, sono la strada maestra per farsi erodere fette di territorio, e la premessa per la sua perdita di peso e di autorità.

Vi diranno che il potere è servizio, che il bene generale è lo stigma che contrassegna la vera élite; che il gruppo, e la sua motivazione sono la sola garanzia del vostro successo nel tempo.

Imparate a diffidare di tutto quello che mette in discus-

sione l'esercizio puro e semplice del ruolo che vi siete conquistato con fatica, pretendendo di rafforzarlo con l'apertura agli altri.

Il potere non si condivide. Al massimo lo si fa annusare, né se ne distende l'ombra, consentendo protezione e rifugio ai fedeli che avranno scelto la vostra causa.

Come garanzia della vostra sopravvivenza nel ruolo e nella funzione, esso va usato dispiegando tutta la sua potenza.

Se questo vuol dire, talvolta, arbitrio e sopraffazione, non lasciatevi impaurire dalle parole. Non c'è purezza possibile nel potere, è questo il suo bello: crescendo su se stesso, come un bambino nei suoi capricci, non avrà pruderie morali più di quanto voi stessi non vi vergogniate dei comportamenti adottati per agguantarlo. Ma, sebbene allergico alle giustificazioni e proprio perché, spesso, in crisi di legittimità da esibire, ogni potere, a sua volta, necessita di spazi di rispetto. Territori di protezione, che consentano pratiche di scambio e di sostegno, senza dover ricorrere a eccessive prudenze. Aree, insomma, in cui sia possibile transitare al riparo da imboscate, perché garantite da un tessuto relazionale che alimenta con continuità la fortuna delle sue affermazioni e ne celebra la rappresentazione ufficiale.

È così che, attorno alle posizioni di vertice, si crea a poco a poco un gruppo di fedeli che si dividono i compiti, interpretando al meglio i desideri del capo e dando seguito alle sue disposizioni.

Quella che nasce, in questo modo, è una vera e propria corte e ogni uomo di potere sa che questa rappresenta, allo stesso tempo, la sua salvezza quotidiana e la garanzia della sua durata nel tempo.

La corte nasce per servire e prospera per autoriprodursi. Diviene progressivamente un corpo opulento, autoreferenziale; di quelli che nessuno più riesce a smontare.

Arrivati in cima, avete anche voi il vostro circuito di appartenenti che vi sarete tirati dietro salendo: ogni tappa della carriera troverete qualcuno da imbarcare, per garantirvi la

tranquillità del percorso e la facilità dell'approdo ai livelli che spesso non vi competono.

Ogni corte è segno di potere e incute rispetto, anche quando, come accade facilmente, diviene oggetto di rivalse, eccita avversioni e prepara intrighi e tradimenti.

Non preoccupatevi.

Dopo un po' vi stupireste se qualcuno vi dicesse che vi siete circondati di cortigiani. (Qualcuno, più brutalmente, azzarderà parlando di coglioni.)

È tanta la familiarità con quelli con cui avete condiviso le tappe importanti della vostra carriera che vi sembrerà del tutto naturale non chiedervi neppure perché, né prestare orecchio ai pettegolezzi che circolano.

Confessatelo: vi piace proprio questo clima di ossequio che sfiora la deferenza. La possibilità di vedervi esauditi ancor prima di aprire bocca. La facilità con cui tutto, intorno a voi, ha preso a girare con tempi e sincronismi perfetti.

La corte è soffice e protettiva e ogni capo, a un certo punto della sua carriera, ha bisogno di morbidezza.

Dopo un po' quasi tutto diverrà rituale: gli appuntamenti e le celebrazioni, il conferimento degli incarichi e la benevolenza con cui scusare le défaillance. Gli incontri degli adepti e i messaggi non equivoci a chi inevitabilmente resterà fuori dal giro. I bonus e le gratifiche calati come la manna sul proprio popolo selezionato.

La corte è una bambagia che vi dà calore, e lo sa Dio di quanto affetto ha bisogno chi sperimenta sulla propria pelle la solitudine del potere.

Basta distribuire con oculatezza le cariche e, soprattutto, non pretendere che chi gode del vostro appoggio e della vostra protezione sia anche il più competente del settore. Anzi, se volessimo trarre utili indicazioni dal mondo del potere politico e anche, perché no, da alcuni vertici importanti della nostra economia, dovreste espressamente regolarvi sulla base delle considerazioni seguenti:

1. Scegliete, per starvi vicino, qualcuno che capisce poco o nulla del mestiere che gli farete fare.

2. Questo lo costringerà a dipendere da voi, in tutto e per tutto, e non protesterà quando gli dovrete rinfacciare gli errori inevitabili.

3. L'incompetenza specifica, così premiata, solleverà il morale di tutti gli altri, che potranno nutrire fondate speranze di essere, a loro volta, notati e, presto o tardi, promossi, indipendentemente da quanto poco sappiano fare.

4. Mettere le persone sbagliate al posto sbagliato aumenterà il vostro prestigio: la dimostrazione, a evidenza, che per resistere al vertice e mandare avanti le cose, basta "un uomo solo al comando".

5. Per quanti danni questo metodo possa produrre, ci vorrà molto tempo prima che diventi così evidente che qualcuno se ne accorga. Nel frattempo, voi avrete avuto modo di sperimentare quanto è confortevole essere oggetto di una devozione senza fine ed essere portati in processione come taumaturghi.

6. Quando poi il disastro dovesse incombere senza possibilità di rinvio, una buona corte di mediocri è il bersaglio ideale per scaricare responsabili senza arte né parte e tirarsi fuori dalla mischia.

Voi sopravvivrete. In fondo, potranno dire solo che siete stati troppo buoni. E così apprestarvi a fare una famiglia nuova. C'è sempre, nei dintorni, qualcuno che merita, se non altro per aver atteso pazientemente, facendosi notare senza spingere.

È arrivata la sua ora, e voi sarete così intelligenti da imbarcarlo, facendo credere che, finalmente, è arrivata anche l'ora del merito: chi ha più talento, alla fine, viene premiato. Una strategia, questa sì alla moda, per allontanare sospetti e malumori.

È probabile che il nuovo cortigiano abbia messo a frutto l'esperienza che ha finito col perdere i suoi predecessori; così, per accreditarsi, quasi sempre si muoverà su due fronti.

In primo luogo conterà su una serie di "miracoli".

Avete capito bene: fatti straordinari, inattesi, che testimo-

niano il cambio di marcia dell'azienda e un fuoco scoppiettante di risultati.

Quasi improvvisamente, e senza che nessuno all'inizio ci faccia caso, cominceranno a materializzarsi eventi aziendali che celebrano una nuova stagione di successi.

Si esce finalmente dal grigiore della routine, si inverte il ciclo.

Si torna a fare storia.

Che sia tutto vero è opinabile, anzi, a ben vedere, ci saranno probabilmente evidenti forzature. Ma a reggere il gioco interverrà la seconda linea d'azione del vostro nuovo protetto: la stampa.

Come sa manipolarla lui è uno spettacolo che vi lascerà stupefatti. Voi comincerete a viaggiare nell'immaginario collettivo come un nuovo salvatore, colui che ha saputo rigenerare un corpo decrepito e quasi morto.

Per creare una storia non ci vuole quasi nulla. Basta alimentare un piccolo mito; riproporlo ossessivamente, vestirlo in maniera adeguata (elegante o informale, non importa, purché ci sia coerenza nel tempo sulla linea prescelta) e attribuirgli con continuità comportamenti che abbiano almeno un elemento di singolarità. Con un po' di fantasia non è così difficile.

Chi l'ha detto che si debba cercare la sostanza? Entrare troppo nel merito annoia la gente e non dice quasi nulla quanto a comunicazione.

Così, quasi impercettibilmente, dalla corte artigianale dei vostri compagni di corsa mattutina, di stadio domenicale o di regata tra Porto Cervo e Portofino, sarete passati direttamente al tamtam digitale e a occupare la Rete.

Perché sia chiaro che, ormai, la vera corte è esterna: è quella che sarete riusciti a crearvi mediaticamente. Quella, soprattutto, che vi consacra sugli altari della cronaca e nell'epifania televisiva dei talk show di maggior successo.

Abilmente sarete passati dalla dimensione, familistica e un po' opaca, delle vecchie imprese a partecipazione statale (o del loro *revamping* recente nella dimensione politica, in cui sono

trasmigrati direttamente i loro esausti staff, ottusamente tenaci nel sopravvivere) all'avanguardia del nuovo globalismo che connette, annette, dismette e, talvolta anche, rimette... in discussione.

Perché, a questo punto, vi sentirete anche l'anima del guru: in fondo ne avete passate tante. Avete una certa età. Perché temere ancora inciampi alla carriera?

Confortati dai vostri nuovi suggeritori, metterete a punto un vostro pensiero, addirittura un punto di vista filosofico sui destini del mondo; in fondo, le imprese non si stanno globalizzando?

Che vi stiano a sentire è il minimo.

Fino a quando qualcuno non vi farà capire, prima discretamente e poi senza tante perifrasi, che adesso state esagerando: state proprio rompendo i coglioni.

A questo punto, vi conviene pensarci bene e tornare, anche riluttanti, sotto qualche ala protettrice.

Avete fatto la vostra figura, no? Potrete sempre dire, a posteriori, che ci avete provato.

È arrivato così il momento di ricambiare il circolo di adepti che vi ha seguito nell'avventura dell'avanguardia, rendendovi felici fino al punto da farvi esporre senza alcuna prudenza. Imperdonabili.

Dietro l'angolo però, se guardate bene, ci sono ancora i vecchi compagni di un tempo: sono lì, e sperano solo di essere richiamati.

La corte dei reduci è sempre pronta a tornare in servizio.

Basta un fischio.

Quello che avrete capito è che esporvi troppo sulla stampa può essere un boomerang. Così, a questo punto, e solo dopo che avrete provato le prime delusioni mediatiche, riuscirete ad apprezzare le considerazioni seguenti.

Non fidatevi dei giornalisti. Non sapete mai per chi lavorano. Soprattutto se la proprietà è ambigua quanto a referenti, normalmente la pluralità dei titolari nasconde interessi di parte scarsamente confessabili, e i patti di sindacato non tol-

lerano attentati ai loro equilibri instabili. Scoprirete a vostre spese che, in questi casi, allinearsi è il minimo che potete fare per passare indenni: non serve ritenere di non essere bersagli espliciti; anche uscire da un discreto cono d'ombra può comportare problemi.

I padroni, poi, sono padroni: e dunque dispongono dei mezzi di comunicazione che possiedono senza dovere né rispetti né spiegazioni.

Capite da soli che vita difficile sia quella del giornalista: deve pur sopravvivere. E dunque, mediare, sopire, flessibilizzarsi, adattarsi; talora cedere cautamente, talaltra arrendersi.

Ha i suoi principi, perché no? Rivendica, indispettito, la sua responsabilità deontologica e si adonta se andrete direttamente al punto senza un po' di precauzione: che diamine, ci vuole tanto poco a capire che lui non avrebbe proprio intenzione di deludervi, ma siamo uomini di mondo: che bisogno c'è di metterlo in imbarazzo, creandogli difficoltà con la sua proprietà?

Così, non fidatevi.

Pagatevi il vostro addetto alle relazioni, se proprio avete bisogno di averlo, ma regolatevi in proprio. Tanto vale mediare da soli, se proprio è necessario.

In fondo, a creare le notizie, quando serve, avete imparato oramai da voi. Basta non pretendere impossibili verità. La verosimiglianza è un'arte che ormai vi appartiene.

6

Femminile, ma non troppo (Dell'arte della seduzione)

Se dovete far carriera, affrettatevi. Prima che le donne arrivino in forze. Perché ormai siamo al limite: la valanga rosa è sul punto di approdare dove voi avete prosperato impunemente per anni.

Che sia giusto, è indubitabile.

Che faccia piacere, forse non è così pacifico. Eppure avverrà, e voi vi stupirete di quanta forza metteranno nel presidiare le loro progressive conquiste, fino al punto di espellervi per manifesta inferiorità.

Ci sarà chi è portato a far spallucce, immaginando che anche questa sia una delle tante rivelazioni annunciate che non troveranno mai la strada per arrivare a compimento, e ci sarà anche chi, preda di antichi stereotipi, penserà di inquadrare il problema nello schema di sempre: il capo-maschio al comando, la donna in posizione marginale o di supporto, magari sollecitata nei comportamenti più corrivi, quelli codificati dalla letteratura di sempre.

Temo che il risveglio sarà piuttosto brusco.

Le donne stanno conquistando potere partendo dal lato più ostico e pervasivo: la finanza. Ma anche il settore del personale, che è spesso una chiave di ingresso alle posizioni che contano, si sta rapidamente femminilizzando. Per non parlare delle funzioni creative e di ricerca, per le quali le qualità spe-

cifiche dell'approccio femminile sembrano essere particolarmente tagliate.

Così, a poco a poco, la tradizionale *prateria* aperta alle occupazioni maschili, e al dispiegarsi delle consolidate volontà di conquista, si *va* erodendo senza scampo.

È possibile mettere sul terreno un certo numero di tentativi per contrastare questa prospettiva, ma ogni operazione diretta a ostacolare una presa di potere paritetica, da parte dei fautori del "genere", rischia di scontrarsi con l'accusa di scarsa sensibilità, di veteromaschilismo, quando non, addirittura, di sabotaggio a diritti elementari, costituzionalmente tutelati. Una situazione che non è affatto consigliabile. Oltretutto, perdente. Perché, nello scontro diretto di posizioni, è più debole chi tende a farsi forza semplicemente ricorrendo a tradizione e consuetudine, mentre l'opinione generale propenderà inevitabilmente per la tutela di chi è stato a lungo svantaggiato.

Ecco allora che sono nate, di soppiatto, manovre diversive; la più rozza delle quali (sconsigliabile) è quella di puntare direttamente alla valorizzazione del fascino della ipotetica controparte. Relegandola, per quanto possibile, in un alveo di decorativa rappresentanza o, al più, sottolineandone l'ambigua funzione, tendenzialmente ispiratrice di mosse, o manovre, di tutt'altra valenza rispetto al business.

Una strada che non ha alcuno sbocco in prospettiva.

A ben vedere, l'operazione più scandalosa ed efficace è di tutt'altro tipo e, potenzialmente, molto più devastante di qualsiasi contromossa diretta.

Possiamo sintetizzarla, provando a segnalare i seguenti passaggi significativi.

1. Si parte dall'ovvia considerazione che ogni capo ha, almeno ufficialmente, una moglie o compagna che, in qualche modo, va presa in considerazione.

2. Le possibilità che si aprono, ragionando sui modelli di comportamento adottati dalle gentili consorti, faranno riferimento a opzioni, grossomodo, di tre tipi:

a) il 70 per cento delle signore, vuoi per riempire dei vuoti, vuoi per non sentirsi isolate, vuoi per esigenze quasi naturali di controllo, è particolarmente propenso a entrare nella sfera di influenza del marito/compagno, sia direttamente sia in forma più articolata (e obliqua);

b) il 20 per cento sarebbe di per sé distante da un interesse specifico verso le questioni di lavoro del partner, ma tende a essere coinvolto dallo stesso come sponda emotiva/emozionale, ad arginare l'aridità della vita aziendale, o come collante sociale nell'aggancio di gruppi o persone di qualche rilievo, in vista dello sviluppo professionale e della progressione di carriera del coniuge;

c) il 10 per cento si fa in tutto e per tutto gli affari propri, utilizzando anzi la vacanza maritale, imposta dai ritmi lavorativi, per costruirsi alternative più piacevoli.

3. Se piccoli incentivi (basta quasi nulla; basta lasciarle fare) vanno nella direzione dell'opzione a), si otterrà che l'invasione di campo della compagna/consorte rapidamente assumerà l'andamento di una vera e propria occupazione di territorio. Avremo: mogli/segretarie tuttofare, che selezionano gli appuntamenti e orientano le priorità; mogli/consigliere, che intervengono direttamente nel business; mogli/faro che dettano la linea e studiano le strategie; mogli/onnivore, che imperversano su tutto creando ponti mobili (e scivolosi) tra l'azienda, lo spettacolo, i circoli esclusivi, i salotti mondani, i raduni estivi sulle spiagge esclusive.

Il risultato, se solo si ha un po' di pazienza, è che la compagna/consorte straripante diverrà il punto di riferimento di quanti avranno capito che, per fare carriera e avere potere, è essenziale stabilire un canale di comunicazione preferenziale con lei, magari fornendole informazioni interessate, garantendole supporti extraprocedurali, accontentandola in operazioni di immagine che amplificheranno il suo peso e i suoi spazi di manovra.

Così facendo, l'azienda viene progressivamente devastata

nelle sue regole di fondo. Si apre la forbice fra le dichiarazioni di principio e i comportamenti reali, e si offre materia abbondante perché "la truppa" cominci a detestare un'influenza funesta, che attribuirà irrimediabilmente alla sua espressione femminile.

Le più grandi alleate della resistenza alle pari opportunità (che pure ha già in proprio una sua storica base nella tradizione del paese) sono le mogli/compagne dei capi, che interpretano a loro volta, nella forma più tradizionale, la loro funzione di detentrici di influenza di quel potere allargato che fluisce dal coniuge per semplice contagio familiare.

Sembra una *favola*, ma se avete pazienza e vi mettete sugli incroci giusti, è assai probabile che quello che vi può capitare non è di dover affrontare l'aggressiva scalata delle vostre colleghe di genere femminile, ma di dover assistere al debordare ossessivo delle donne dei capi.

Favorendo il quale, sarete sicuri di raggiungere due obiettivi: rendere antipatico ai più il "genere" che scalpita, magari a ragione, per competere alla pari, assimilandolo ai cattivi comportamenti di chi incombe solo per questioni familiari e, in più, lucrare la benevolenza di colei al cui servizio riuscirete a mettervi, ampliando gli spazi della sua espansione e legittimando, via via, la sua presenza impropria in azienda.

Sembra una opzione machiavellica, ma nella realtà non sono poche le situazioni che si prestano a questa modalità stravagante di gestione dei processi organizzativi dove, alla lunga, non si capisce bene se è più utile rapportarsi col capo o trovare la strada giusta per transitare attraverso territori parafamiliari.

Ci saranno sempre gli specialisti della trasversalità lavorativa (dove la relazione scalza la professione), e questo è spesso il maggior contributo alla costruzione di quegli universi professionali opachi in cui a pescare di frodo si guadagna sempre. Magari una benemerenza, da riscuotere a tempo debito.

Accanto a questo caso paradigmatico di eterogenesi dei fini, con l'uso di parte di benefici che, alla lunga, depauperano l'azienda, esistono ovviamente anche modalità classiche

di uso improprio delle relazioni uomo/donna. La più tradizionale delle quali passa attraverso i tradimenti sentimentali di chi detiene il potere, con conseguenti terremoti, sia familiari sia organizzativi.

La situazione più compromettente, e alla quale molto spesso ci si arrende, sfiorando il ridicolo, è rappresentata dal fatto che i capi magari sono vecchi, o comunque hanno una certa loro età (si dice così), ma, proprio perché "capi", non invecchiano.

La loro concentrazione sul quotidiano, da un certo punto in poi, diventa maniacale: proprio perché l'età avanza, più uno tenta di esorcizzare il futuro, più tende a esaltare l'ampliamento del presente, riempiendolo di tutte quelle cose che gli consentono di rivolgersi a un passato di cui si sente padrone.

E per questo, un ritorno di innamoramento e di attenzione al fascino femminile è del tutto prevedibile.

Con la conseguenza di ridurre ulteriormente la razionalità di un tema, apparentemente così serio, come quello delle "relazioni di genere" in azienda, con le dinamiche inevitabili di concorrenza, acquisizione di potere, spostamento degli equilibri, invasioni di campo. Sopraffazioni non funzionali.

Se entrate nel gioco con la testa al passato, preparatevi ad avere sorprese e qualche grattacapo di troppo.

Se poi vi convincerete che è ancora possibile puntare sulle contraddizioni del modello femminile di seduzione, ricordatevi che i tempi stanno cambiando rapidamente: è ben vero che la natura umana tende alla conservazione, ma è anche possibile che le accelerazioni che incombono brucino la vostra solidarietà formale e la vostra confidenza nei metodi che hanno sempre funzionato.

Le donne, oggi, sono brave, agguerrite e senza riverenze da salvaguardare.

Preparatevi a soffrire. Anche perché loro vi ripagheranno con la vostra stessa moneta.

La gentilezza e il buon gusto possono valere in altri settori: non quando una donna deve far carriera.

Proprio perché nessuno le aprirà le porte spontaneamente,

sarà spinta a farsi largo senza troppe riverenze e, conquistata una posizione, a difenderla con i denti.

Il ruolo, conquistato al femminile, merita un surplus di devozione: è come una epifania. Eccita celebrazioni e suffragi; legittima pratiche sacrificali.

Non potrete meravigliarvi, ora. Se tradizionalmente sono i ruoli, e non le persone, che dialogano verso l'alto, una interprete inusuale, con la sua dose di novità e di attese, proporrà la parte con una suggestione diversa, innescando movimenti e trasformazioni che riusciranno persino a terremotare il grigiore delle organizzazioni.

Anche le donne faranno i loro errori, il più grave dei quali (quasi inevitabile, all'inizio) è quello di comportarsi "al maschile". Ma non passerà molto che, prese dalla parte e dal successo, tenderanno a recuperare in eccesso la loro specificità, rivalutando quasi solo ciò che le apparenta, e dunque selezionando il più possibile "al femminile".

Si può aspettare fiduciosi.

Nulla più di una corte femminile risulterà indigesta a chi, donna, sia arrivata al potere. È solo questione di tempo.

Poi i giochi si rimetteranno in pari.

Tornerà lo schema oggi collaudato: il capo, nuovamente al maschile che, per farsi apprezzare, e per un tocco di correttezza politica che non guasta, proporrà, in posizione rilevante, una donna: ma "con le palle", come si sussurra.

Bene, siamo tornati alle origini. C'è sempre da sperare.

7
Vizivirtù

Ci sono distanze che sembrano incolmabili fin quando non si riflette che, girando in senso inverso, il cortocircuito consente tranquillamente di pacificare i contrari.

Vale per concetti granitici, come destra e sinistra, ma, in contesti specifici, si attaglia anche al mondo variegato dei vizi e delle virtù.

Nulla più dei circuiti di senso in cui ruota è in grado di qualificare semanticamente un termine e di fornirgli una nuova presa, anche emotiva. Questa, col tempo, lo legittimerà per un uso che lo fa lentamente emigrare dalla sua condizione originaria fino a un nuovo impiego.

Così, vizi e virtù possono mescolarsi, scambiarsi di significato, attingere mondi e pubblici diversi; pacificarsi, persino, pur lavorando su opposti.

L'azienda è un terreno ideale per questi scambi di valore, che trasformano il senso e mettono alla prova pregiudizi consolidati.

In azienda, ciò che comunemente è visto come vizio, socialmente sanzionabile, non di rado assume il connotato di vera e propria virtù o, comunque, di qualcosa di molto simile a un comportamento valutato positivamente.

Basta capirsi, e soprattutto, sapere che modello di carriera si vuole servire.

Qui di seguito tenteremo una modesta carrellata di vizi-virtù, indispensabili per chi voglia esprimersi al meglio e ai livelli più alti sul palcoscenico delle lotte per la sopravvivenza. Consapevoli che nessun giudizio morale può intaccare il vostro dovere principale, quando vi metterete in questo trip: quello di vincere a tutti i costi, pena la vostra stessa permanenza aziendale.

Innanzitutto, e senza tanti preamboli, createvi la fama di intransigenti. Non per quello che esigete e per come lo esigete, ma per la capacità di risposta immediata a ogni iniziativa autonoma che insidi il vostro ruolo o metta in discussione il vostro potere.

Non dando per scontato che tutti capiscano, solo per il fatto che voi avete chiarito il vostro pensiero una volta per tutte, utilizzate la prima occasione che si presenta per rimettere al proprio posto chi si avventuri in terreni che vi appartengono, non lasciandogli alcuna possibilità di scampo.

I provocatori, o i temerari, devono sapere che non ci sarà una seconda opportunità. Anche la vendetta chirurgica, in questa prospettiva, gioca un ruolo positivo, come deterrente per prevenire attacchi e scoraggiare incursioni improprie.

In fondo, la rivalsa senza troppe spiegazioni è un ottimo strumento di igiene organizzativa: vi consente di colpirne uno per educarne cento e, soprattutto, vi libera dalle chiacchiere da spendere, a ruota libera, in inutili tirate moraleggianti. Queste, sì, a beneficio di pregiudizi rischiosi, intorno a ciò che sarebbe socialmente responsabile, verso cui propende certa pubblicistica manageriale, tutta sulla difensiva e priva di nerbo.

Un buon capo spiega ai pochi e si nega ai troppi: la distanza aiuta a conservare il rispetto, quello vero, che nasce dal timore.

Scordatevi che la democrazia sia una conquista per le aziende: qui è la gerarchia che ancora regge la possibilità di sopravvivere e dunque apparecchiatevi a essere duri, quando tutto il resto intorno si sta ammorbidendo, e inflessibili, quando vi chiederanno comprensione e tolleranza.

Un capo tollerante è un capo a termine: senza prestigio, e facilmente revocabile.

Altro mito da sfatare è l'elogio banale dell'equità (oggi così ricorrente, nella proliferazione delle carte dei valori).

Si è ingenerata la convinzione (per fortuna, più a parole ed esibita che praticata) che essere equi comporti qualche vantaggio per l'azienda.

Nulla di più sbagliato.

Il comando è, per sua natura, orientato a discriminare, individuando di volta in volta, chi è utile, chi serve e chi è del tutto trascurabile ai propri fini. Non è di nessuna rilevanza considerare le ricadute negative, in termini di reputazione, che attività di selezione arbitraria introducono nell'organizzazione, proprio perché la gerarchia non è tenuta a spiegare e, soprattutto, si regge sull'autoreferenzialità.

L'equità trascina con sé una serie di concetti e di connessioni pericolose: come quelle che fanno riferimento alle uguali opportunità, alla parità dei punti di partenza, alla suddivisione omogenea dei benefici da distribuire, fino a far prevalere la logica dei bisogni e delle debolezze rispetto al merito e alla fedeltà.

Non si può essere equi se si vuole essere forti: passerebbe nelle teste una immagine di voi appiattita e del tutto intercambiabile, più adatta a confermare un *primus inter pares* che un *dominus* a tutto campo. E voi siete lì per comandare, non per farvi legittimare da riconoscimenti da scuola classica, che elencano criteri di valutazione, variabili da pesare, comportamenti da fissare ai raggi x, scarti, punteggi e via dicendo.

Ci manca solo che entrino in gioco (e inquinino il campo) sentimenti e passioni che identificano il capo come sorgente di emozioni o produttore di correnti di simpatia. Un Padre Pio senza stigmate, ma non privo di pathos popolare.

Vi capiterà, certo, di affrontare alcuni sentimenti che, nella loro ambivalenza, attraversano le organizzazioni provocando spesso disagi e contrattempi.

I principali dei quali sono l'invidia e la gelosia.

Dell'invidia abbiamo già detto in altra parte del manuale. Quanto alla gelosia, che tende a separarvi dagli altri per farvi identificare come oggetto di attaccamento da usufruire in solitario, è bene ricordare che si tratta spesso di un moto incontrollabile dello spirito su cui è possibile costruire più di una relazione vincolante.

Si può essere gelosi delle proprie prerogative, gelosi della propria autonomia ma, quasi sempre, la gelosia si esprime tendendo ad accaparrarsi l'attenzione e la relazione con qualcuno di cui si vuole godere autonomamente, a scapito di altri.

La gelosia, dunque, finisce spesso per esaltare le qualità di chi rappresenta, ai nostri occhi, un terminale di desiderio che gli altri ci insidiano.

Un buon capo, che governa sulle divisioni secondo il più antico suggerimento (*divide et impera*), utilizza i moti di gelosia inevitabili dei suoi adepti per incentivare le dipendenze singole (in verticale) e alimentare le tensioni organizzative (in orizzontale).

Regolerà, quindi, i suoi rapporti, procurando di far credere a ognuno di essere il solo interlocutore dei suoi progetti e delle sue fantasie, ma facendo in modo che traspaia (e si alimenti il dubbio) che in realtà i candidati all'esclusiva potrebbero essere ben di più. Così è legittimo immaginare che si scatenino guerre per la supremazia nell'aspirare all'unicità, e, insieme, tentativi sempre più marcati per esibire fedeltà e devozione.

Se la gelosia si presta a essere utilizzata, la verità è un mito da scansare senza riserve.

E dunque vi farà gioco esibire un certo scetticismo che, oltretutto, conferisce anche una patina di ascendente culturale per nulla disdicevole.

In fondo, la verità non esiste.

Questa è una buona approssimazione da cui partire per valutare i comportamenti da adottare: un sano relativismo, la capacità di argomentare, senza arrossire, i mutamenti inevitabili di opinione, la facilità con cui si passa dal certo al pro-

babile, al possibile, quando si tratti di atterrare là dove è più comodo collocarsi.

Gli spostamenti progressivi dei discorsi di verità consentono di ondeggiare, di appellarsi al pressappoco e al quasi niente, come criterio di adesione ad alcune proposizioni di principio piuttosto che ad altre. Di offrire agganci molteplici, per non restare appesi a quello che vi può impiccare.

La verità, al contrario della massima evangelica, non rende liberi, anzi. Chiude i discorsi, e alimenta i fondamentalismi.

Voi che, in fondo, lo siete già, fondamentalista, e una vostra serietà da esibire la possedete chiaramente, non avete alcun interesse ad alimentare negli altri questa tentazione, che finirebbe per ritorcersi contro.

Oltretutto, sicuri del vostro fondamentalismo, potrete giostrare a piacimento sulle altrui contraddizioni, alimentando il giro delle trottole (chi va di qua, chi di là), purché strettamente sotto controllo.

Nessuna predicazione inculca il rispetto più delle cose che si impongono senza alternative: e questa è la vostra verità.

Non sarà necessario dedicarci molti discorsi: basterà non discostarsi, in termini di comportamento, da un rigoroso controllo delle devianze altrui. Queste, sì, patiranno, e pagheranno pegno per non aver capito che, se la verità è un'opinione, il vostro credo manageriale è addirittura un dogma.

Il potere, oltre a evocare sentimenti contrastanti, che alimentano reazioni inevitabili se si vuol tenere sotto controllo il proprio territorio manageriale, deve porsi, periodicamente, il tema delle forme di gratificazione indispensabili, per tenere legati quanti da lui dipendono.

Ciò vi richiederà un'attenzione non superficiale. Nulla alimenta di più l'adesione o lo scontento di una politica dei riconoscimenti che distribuisce a caso (o viceversa utilizza un accorto dosatore di benevolenza) quanto voi avete deciso di distribuire sotto forma di benefici.

Ora è chiaro, ormai, che ci sono almeno due tipologie di gratifiche attorno alle quali muovere la vostra scacchiera: quelle

materiali, del tutto evidenti; e quelle rituali, simboliche, che facendo leva su un'adesione più sentimentale, tendono a ingabbiare i dipendenti in una rete di doveri e di rispetti al limite del sacrale. Se sarete bravi a sufficienza, saranno queste forme di soddisfazione immateriale che, dando identità e ruolo ai vostri collaboratori più fidati, li spingeranno a seguirvi anche quando non vi siano altri tipi di risorse da distribuire.

Ogni rito ben celebrato accresce la dipendenza da un modello di relazione che si propone come esclusiva. È quello che legittima l'appartenenza. E voi sarete prodighi di celebrazioni rituali.

A proposito di gratifiche materiali, invece, vi accorgerete di maturare, a poco a poco, una crescente propensione alla parsimonia. Fatta l'abitudine, infatti, a svincolare il vostro reddito personale dalle contingenze della contrattazione (lo vedrete aumentare con un certo distacco emotivo quando avrà superato una soglia che nessuno avrebbe potuto immaginare), non avvertirete più alcuna sensibilità alle condizioni diverse dalla vostra. Sarete felicemente indifferenti a quanto gli altri pensano e sentono della propria situazione reddituale.

Va detto però che, all'inizio della vostra progressione manageriale, trattandosi di una fase di accreditamento volta a consolidare posizioni e legami, sarà ancora opportuno favorire una certa tendenza a largheggiare (seppure con misura). Ciò renderà credibile l'attenzione che state mostrando verso quanti sono lì a guardarvi, per vedere quale piega prenderà la nuova leadership.

Poi, fatti più avvertiti, comincerete ad accorgervi che al vostro largheggiare nel dare non corrisponderà, nel tempo, un miglioramento generale nel clima organizzativo, per cui diviene del tutto indifferente a quel punto continuare in una pratica che, in fondo, distrugge solo risorse.

Vi farete prudenti. Prudenti e di manica stretta.

Ovviamente non con quelli (ma saranno pochi) di cui vi circonderete comunque. Tutti gli altri vedranno crescere il distacco e aumentare le loro frustrazioni; la vostra ritrosia nel

distribuire riconoscimenti di qualche rilievo, al di sotto dei livelli che contano, verrà avvertita come una vera e propria avarizia. Un vizio, nella letteratura corrente, che dal punto di vista manageriale assomiglia sempre più alla virtù-principe dell'efficienza.

L'efficienza risparmia risorse: tempo, sentimenti, denaro, uomini. Rimorsi.

È un fatto di concentrazione e di corretto rapporto tra investimenti e risultati.

Gli uomini (le risorse umane, pardon), in questo quadro, entrano nel calcolo solo come variabili di disturbo.

Sono infatti querimoniosi: parlano di bisogni, espongono rivendicazioni, esigono attenzione per problemi che poco o nulla hanno a che fare con i temi veri dell'impresa. Irritano.

Non è, l'impresa, un altare per suppliche; per quale ragione si dovrebbe degradare la funzione di comando, che ha ben altro per la testa, a una modesta prospettiva di erogatrice di indulgenze parasindacali?

Così una sana avarizia vi preserva da coinvolgimenti spuri e sottolinea quel distacco che consente di dedicarvi alla vostra carriera, senza pagare pedaggi che non rendono.

Sarete rigorosi. Il rigore, come parola che maschera ogni debolezza senza ritorni significativi, diverrà il vostro credo aziendale.

E pazienza se i vostri dipendenti la chiameranno in altro modo.

8

Chi ha un nemico ha un tesoro

Non si può piacere a tutti. Neppure a voi riuscirà l'impresa di fare carriera senza scontentare qualcuno.

Dunque, rassegnatevi: vi farete certamente dei nemici e sarete portati a soffrire per questo. Ognuno di noi vorrebbe essere sempre accettato come la persona più piacevole del mondo, immaginando che il nostro mondo, quello che noi viviamo e come lo viviamo, dovrebbe essere lo standard generale, universalmente compreso e condiviso.

Non è così. E non è neanche bene che sia così.

La carriera è competizione e questa, mettendovi in concorrenza con altri, nel momento che premia voi, lo fa a discapito dei vostri colleghi, i quali non potranno essere felici.

Vi ci vorrà un po' per capirlo, a meno che voi non siate già di quelli che partono *carogne* fin dall'inizio (ce ne sono, ve ne accorgerete; anzi, tendono ad aumentare), ma quando finalmente ve ne sarete fatti una ragione è giusto arrivato il momento per alcune decisioni determinanti che non potrete fare a meno di affrontare.

La prima suggestione che vi capiterà di avvertire è quella che vi spingerà a trovare elementi di mediazione che servano a smorzare la tensione di chi è rimasto troppo male per avere perso il primo scontro.

In fondo siete ancora dei neofiti. Se non avete proprio l'ani-

mo del killer, aver fatto fuori il vostro primo avversario un po' di mal di pancia ve lo lascia. E così sarete disposti a trovare un accomodamento, a condividere qualcosa.

Non fatelo; sarebbe un errore.

È vero che vi ossessiona il pensiero che, alla prossima mossa (e c'è sempre un secondo tempo in questa partita), chi ha perso oggi ve la potrebbe far pagare. Così sareste portati a non forzare troppo, alimentando la convinzione che, in questo modo, vi potreste creare un credito e riscuotere benevolenza alla prossima occasione.

Il ragionamento, in astratto, potrebbe avere una logica, ma non tiene conto che tali contesti inquinano, nei fatti, i rapporti e i comportamenti di questo tipo. La lotta per la carriera è, ormai, senza quartiere e senza regole. Non vince mai il più corretto. Che lo vogliate o no, fatti fuori i vostri concorrenti una prima volta, non potrete che continuare a comportarvi in modo tale da eliminarli ogni altra volta che li incontrerete.

Quando vi parleranno delle virtù di una sana disposizione cooperativa, sappiate che stanno cercando di ammorbidirvi e si preparano a fregarvi. Le regole della cooperazione si possono solo dettare da posizioni di forza. E, per ora, voi siete soltanto all'inizio della vostra strada; state semplicemente prendendo le misure: di voi stessi e degli altri.

Capito che ogni cedimento in questa fase sarebbe letto come un segno di debolezza, non vi resta che disporvi a fare, con continuità, esercizio di muscolatura.

Scalare la carriera richiede determinazione, una buona prestanza di carattere e l'attitudine a utilizzare tutte le occasioni per affermare se stessi, la propria visione del mondo, il proprio dominio strumentale delle regole, la propria distanza dagli altri.

Nel salire verticalmente, come è inevitabile se si vuole risparmiare tempo, non sono previsti alleati.

Quando capiranno che voi avete il passo del vincente, si presenteranno molti che si proporranno come vostri supporter: saranno umili e compiacenti quanto basta da farvi dubitare se

non sia arrivato il momento di cedere in qualcosa e di agganciarne qualcuno che vi faciliti in alcuni passaggi.

Non fatelo. Non è ancora arrivato il momento.

Potreste convincervi (o, quantomeno, cominciare a pensare) che il più sia fatto, se anche gli altri si accorgono che voi siete ormai sul cammino principale e, dunque, cominciano a formare il corteo che accompagna il vincitore.

Ma voi non siete ancora in questa condizione.

Gli alleati anticipati vi ruberanno parte del merito che vi spetta per essere arrivati in alto da soli e, soprattutto, non saprete mai se lo fanno perché condividono con voi la vostra strategia e la vostra visione o, semplicemente, perché si aspettano di essere trascinati più rapidamente su un percorso in cui da soli sarebbero persi.

Quando si è in tiro di carriera, e proprio nella fase più impegnativa, quella in cui il confronto si fa aspro e i tempi diventano stringenti per cogliere le occasioni e non essere sovrastati, più che dedicarsi alla scelta di compagni di viaggio, con funzioni di alleati, è essenziale dedicare tutta la propria attenzione a quelli che con voi non si alleeranno mai, rappresentando la vera alternativa al vostro successo.

I nemici è bene coltivarseli presto.

Per quanto possa apparire paradossale, nulla vi aiuterà più di un buon nemico. E questo per una serie di ragioni.

La prima delle quali è lo stimolo che esso rappresenterà nel superare voi stessi, nel forzarvi a far meglio, nell'incattivirvi al punto da non voler cedere per nessuna ragione al mondo.

Bisogna sempre avere uno con cui potersi misurare, per capire quanto si vale e per poi... fargliela vedere.

Come potete apprezzare, qui si parla di nemici, non di avversari, che sono il frutto di una versione edulcorata della competizione, a cui si è ridotta, depotenziandosi, la guerra.

Quando si dice che la carriera è un percorso di guerra è esattamente a questo che si pensa.

Non ci si misura con gli avversari, ma con dei nemici, per-

ché il risultato è: o noi, o loro. Non c'è posto per tutti, man mano che si sale al vertice della piramide.

In questa prospettiva, quanto prima ci si confronta e si fanno i conti con qualcuno che non è affatto disposto a lasciare il passo, tanto meglio ci si posiziona, imparando presto l'arte dell'attacco improvviso, dell'azione di logoramento, delle trappole insidiose disseminate lungo la strada. Se deve essere una guerra, è bene che avvenga presto, perché poi ci sarà più tempo per consolidare le posizioni e applicarsi a sostituire le armi (o a integrarle) con l'inevitabile politica.

Ecco perché i nemici (magari non troppi, anche qui è bene essere selettivi) sono una benedizione.

Gli antichi lo sapevano bene. Non a caso dicevano convinti: *"Salus ex inimicis!"*.

Coltivarselo, il nemico, è un'arte che evita di dare le cose per scontate, di accontentarsi di quello che si è raggiunto e, soprattutto, di trovarselo di fronte all'improvviso, con caratteristiche che non avevate previsto e in contesti che sfuggono al nostro controllo.

Se non ci vuole molto a farsi dei nemici (basta, in fondo, un po' di supponenza, che oggi si trova così a buon mercato), più difficile è allevarsi dei nemici di qualità, di quelli che vi tengono sul chi vive, con i quali confrontarsi, anche duramente. Sarà una esperienza intellettualmente stimolante.

Purtroppo, oggi è sempre più difficile incontrare contendenti di livello.

La propensione a negoziare al ribasso è dilagata quasi in ogni settore, e la tentazione del compromesso è diventata un armamentario maneggiato con indifferenza. Così tutto si è appiattito.

È per questo che, nel programmare il proprio futuro professionale, sempre più gente preferisce uscire dalle dinamiche competitive, e scegliere percorsi alternativi: la raccomandazione, fra i più deboli e i meno dotati; la scorciatoia attraverso la consulenza di livello, per i più avvertiti, con retroterra da fighetti con famiglia supportiva; l'estero più banche d'af-

fari, per quelli che vogliono tagliare in curva e insediarsi al vertice maneggiando direttamente (e, spesso, unicamente) la leva finanziaria.

Un gran brutto panorama per l'impresa che verrà.

Senza anticorpi, e l'esperienza muscolare di un confronto anche cruento, crescerà una generazione manageriale di eunuchi, incapaci di riprodurre alcunché.

È troppo chiedere di ridarci il nemico?

9

In crisi? Mai

Avevo un amico che cadeva periodicamente in disgrazia.

Non perché facesse qualcosa di particolarmente rilevante sotto il profilo del danno aziendale (i risultati erano il suo ultimo problema, in verità), ma tendeva a posizionarsi sempre troppo in alto: non aveva il senso del limite; faceva corrispondere irresponsabilmente, aspirazioni personali e fatti compiuti, così che non sapevi mai se credere a quello che diceva o aspettare il seguito, che presto o tardi veniva.

Perché, appunto, presto o tardi qualcuno si accorgeva del suo gioco al rialzo e, inevitabilmente, lo faceva ruzzolare fuori organigramma, costringendolo a tornare al via.

Bene, lo straordinario di questo amico era la sua capacità di non fornire mai alcuna spiegazione drammatica di tali suoi inciampi periodici. Li sorvolava come eventi di nessuna importanza, riprendendo ogni volta a tessere la tela dei suoi castelli in aria (almeno, così credevamo noi) che puntualmente (e periodicamente) trovavano modo di realizzarsi. Era, in sostanza, incapace di arrendersi.

Conviveva, con quelle che noi avremmo giudicato crisi rilevanti, con una straordinaria faccia di bronzo, tanto che se qualcuno provava a interpellarlo su questo tema, invariabilmente si trovava di fronte un'espressione stupita: crisi? Quale

crisi? Non aveva proprio percezione del fatto, o forse, faceva solo finta.

Il bello è che aveva ragione lui. Con la sua aria svagata, come di chi ha ben altri punti di riferimento e una diversa percezione dei valori relativi che ruotano in azienda, ha finito per sistemarsi meglio di tutti noi, almeno se le risorse drenate, sotto forma di patrimonio personale, sono un buon indicatore del proprio successo professionale.

L'esempio è calzante quando si tratta di ragionare dei ricorrenti momenti negativi che colgono chiunque durante il percorso di carriera e in particolare quanti, forzando le tappe, tenteranno di bruciare gli altri per arrivare prima e più in alto.

Le crisi arrivano, inevitabilmente. E saranno più di una, ci potete credere. Ma quello che è importante capire da subito è che le crisi non si dichiarano.

Questa non può che essere la strategia di chi non vuole esporsi ai commenti, in genere poco benevoli, dei possibili competitori.

Lo sanno tutti che ci sono momenti in cui le cose girano meno bene del solito, anche per quelli che sembrano benedetti da un irresistibile vento in poppa. Non occorre offrire elementi aggiuntivi di importanza a quella che è invece una normalità.

Vi capiterà di inciampare in business che non dominate perfettamente, o in campagne commerciali dall'esito imprevedibilmente modesto.

Contavate di riscuotere a fine anno una promozione quasi scontata e invece i vostri capi hanno deciso di procrastinare ogni intervento in previsione di accordi esterni, di possibili acquisizioni, e così via.

Quando la delusione arriva a interrompere i vostri progetti, la tentazione più normale sarà quella di dare sfogo all'amarezza e rendere evidente il vostro malumore. È umano e naturale, ma è esattamente quello che un aspirante manager di successo non dovrà fare.

Guardate i vostri capi. Si combattono e si accapigliano, per la

supremazia, quasi quotidianamente. Ma non lascerebbero mai trasparire qualcosa che li possa far giudicare negativamente.

Vincenti o perdenti, sanno mantenere l'aplomb, consapevoli che prima o poi ci sarà un altro turno e tutto tornerà in discussione.

È ben vero che, osservando attentamente, qualche indizio lo potrete rilevare (e questo, tra l'altro, è utile per affinare la vostra sensibilità ai climi che si respirano lassù in alto), ma non riuscirete mai a utilizzare le loro supposte défaillance per metterli esplicitamente l'uno contro l'altro: a certi livelli, per quanto ci si possa odiare, non si offrirà mai il fianco a possibili attacchi che vengano dall'esterno del cerchio stretto di appartenenza.

E così le crisi, quando ci sono, restano in famiglia: si risolvono con i coltelli sottobanco e il sorriso di facciata.

Quando vorrete capire, senza temere di sbagliare, quali sono i manager che certamente non faranno carriera, individuate subito quelli che si lamentano, quelli che hanno sempre qualcosa che li induce a incolpare gli altri. Sono gli uomini del *second best*, che rivelano una preoccupante debolezza di carattere, rincorrendo i risultati personali sull'onda di quelli generali, pronti sempre a interpretare il fallimento come un attentato alla loro dignità professionale.

Non si fa strada, in azienda, utilizzando le parole fuori posto.

Imparerete che accadono molte più cose in silenzio di quante voi riuscirete mai a evocarne, magari interloquendo, conversando a ruota libera o, dio non voglia, protestando per torti immaginari (i torti reali sono moneta di scambio).

Le organizzazioni non penalizzano mai se non chi se lo merita: e questa è una regola che vi conviene tenere ben ferma, man mano che scalerete gli organigrammi, perché, quanto più in alto salirete, più alta sarà l'imputazione che vi verrà attribuita per tutto quello che succede.

E voi dovrete essere ben decisi a non farvi travolgere inutilmente dal mare di chiacchiere che attraversano l'azienda, dietro a singole rivendicazioni che non portano da nessuna parte.

Avete nelle vostre mani destini generali: i singoli problemi non hanno alcun peso.

Concordato che alle crisi non si dà spago né espressione, per quanto questo vi possa costare (e preparatevi a soffrire quando sarete costretti a ballare da soli, in assenza di indicazioni, in compagnia dei vostri malumori), è bene affrontare un po' più scientificamente il merito delle situazioni che alla crisi possono condurre, nelle diverse condizioni in cui si svolgerà la vostra carriera.

Un primo momento di intorbidimento delle acque si presenterà quando, senza preavviso, cambierà il capo di riferimento, quello con cui avevate immaginato di stringere un rapporto solidale.

È probabilmente l'inizio della vostra attività lavorativa, vi eravate fatti delle idee, mettendo a fuoco le prime convinzioni, e ora vi trovate allo scoperto.

Chi vi lascia, normalmente, non si creerà più di tanto il problema di come dovervi sistemare, e questo sarà per voi un primo disappunto: credevate di essere diventati indispensabili e vi accorgete di essere ininfluenti.

Invece di abbandonarvi a un disorientamento che rischia di tagliarvi fuori dai percorsi che contano, e che avete appena imboccato, approfittate del contrattempo per dimostrare a tutti di poter continuare a lavorare anche nelle fasi di interregno. Una sana autonomia, senza prosopopee e senza aspettative eccessive, vi segnalerà come elemento affidabile, su cui è possibile contare.

A successione avvenuta, con il nuovo capo in arrivo, è buona norma non fare commenti sul prima. Anche abbandonarsi a denigrare il vecchio responsabile può dare l'impressione di volersi accreditare senza pagare pegno. Persino i capi figli di puttana (e non sono pochi) finiscono per disprezzare nell'intimo i leccaculi gratuiti, diffidando tanto più delle fedeltà non richieste quanto più queste tentano di accreditarsi in contrapposizione a chi avevano precedentemente servito.

Un dignitoso distacco e un surplus di serietà nel lavoro

quotidiano, senza abbandoni a facili recriminazioni o a pretese di riconoscimenti per qualcosa che vi spettava, contribuiranno a costruire di voi un'immagine di serietà, da spendere a tempo debito.

Le transizioni mettono in crisi le monete fragili e quelle false; ma consentono di far emergere anche spunti di fama imprevisti, di cui non dovrete chiedervi troppo né il valore né l'origine: dovrete solo approfittarne.

Come diceva un poeta di qualche rilievo, "là dove cresce il pericolo nasce anche l'antidoto", e voi siete nelle condizioni di approfittarne.

La crisi più seria, però, interverrà quasi sempre nella fase vera di decollo della vostra carriera, quando, per una serie di ragioni che in parte vi sfuggono, in parte non è mai igienico esplicitare, vi verrà preferito un vostro collega per la prima posizione veramente importante. Quella a cui aspiravate da tempo e che sembrava tagliata esattamente sul vostro profilo.

Se poi, chi verrà premiato al vostro posto, è addirittura una donna (come è capitato, e vi posso assicurare che un conto è parlarne, un conto subire... "l'onta"), vi sembrerà che tutto quello che avete messo in atto per una scalata che doveva essere vittoriosa, all'improvviso perda significato e voi vi chiederete se non è questo il segnale che quel posto, quel settore di business, quel tipo di organizzazione non fa proprio per voi e non sia arrivata l'ora di cambiare aria.

Non c'è sconfitta che meriti la ritirata; questa meno che mai.

Il tempo risarcisce in fretta se non si cede all'impulso di sentirsi offesi, quasi a pretendere un risarcimento.

Le imprese non risarciscono quasi mai. Alla fine premiano, anche in abbondanza, quelli che non mollano; chi sa aspettare il momento giusto per farsi pagare anche i resti lasciati per strada.

Le imprese (ricordatevelo) amano i resistenti. I culi di pietra.

Le crisi, in fondo, sono prove di sopravvivenza: c'è chi ce la fa. I più soccombono. E questa è l'igiene organizzativa del

sistema che si ripulisce delle sue scorie, selezionando via via quelli più adatti.

Avete combattuto già troppe battaglie per lasciarvi sorprendere.

In fondo, ogni assegnazione è provvisoria. Gli organigrammi cambiano ormai con un ritmo vorticoso, e voi avete capito che non è neppure questione di tempo: a questo punto dovete osare qualcosa. Farvi avanti in maniera non ordinaria. Non prevedibile.

È arrivato il momento di giocare le vostre carte all'esterno, per riconquistare gli spazi interni che vi sono dovuti.

Utilizzerete quindi la crisi temporanea per proporvi come relatore in convegni, in incontri a tema, in sedute di studio internazionale. Frequenterete università e centri di ricerca.

Il vostro nome comincerà a circolare fuori dallo stretto ambito lavorativo e, piano piano, vi costruirete un biglietto da visita che porterà altri a spendersi per voi, testimoniando delle vostre qualità e della maturazione delle vostre chance manageriali.

Sarete stupiti di quanti salti in avanti riuscirete a fare in azienda, muovendovi fuori dai suoi confini: con circospezione, prima; con i giusti dosaggi nei rapporti, poi. Con la tranquilla scioltezza, infine, di chi ha molte più cose da farsi chiedere, che benefit da rivendicare.

Resterebbe da dire della crisi irresolubile: quella dell'età e dell'esilio nella pensione.

Ma è proprio inevitabile?

Come vedremo, con un po' di abilità e la giusta dose di disprezzo per le convenzioni (non è forse questo che vi ha consentito di arrivare dove siete arrivati?), è persino possibile non lasciare mai. Perpetuarsi.

Perché no, sopravvivere a se stessi?

Magari attraverso qualcuno che vi farà lungamente rimpiangere.

Anche lasciare in eredità memorie infette, che non consen-

tiranno di dormire in pace chi vi ha spodestato, è una bella soddisfazione.

Ognuno di noi aspira alla condizione di fantasma dispettoso, quando sarà arrivata l'ora che non ama. Non riusciranno facilmente a disinfestare la vostra storia o, almeno, l'incubo che resta loro in eredità.

10

Sulla retorica delle risorse umane e il buon uso della funzione personale

C'era una volta il capo del personale: più odiato che amato, era comunque un personaggio che non passava indifferente. Con lui si dovevano fare i conti, ed era consigliabile non prendersi troppe confidenze, se non si voleva abdicare prematuramente a ogni sogno di carriera.

Uomo spesso rude, quando non decisamente incolto, aveva sviluppato un insieme di vezzi e di liturgie che contribuivano a fare della sua funzione il massimo esempio di bersaglio mobile, appetito da dipendenti singoli, dirigenti frustrati, associazioni sindacali, esterni in cerca di accrediti, superiori mal disposti verso il suo irresistibile dilagare aziendale.

E proprio questa generale presa di distanza (stava sulle scatole a tutti), accompagnata da un misto di odio e di reverenza, aveva contribuito a rendere indispensabile la figura, a mitizzarla nelle narrazioni fatte a bassa voce, nella trasmissione, ai nuovi entrati, di segnali di pericolo e di aneddoti che ne ingigantivano il ruolo, ampliandone l'area di paura e di rispetto.

Grandi personaggi, i capi del personale degli esordi; quelli della grande impresa, soprattutto. Grandi e figli di puttana. Hanno lasciato dietro di sé una lunga scia di rimpianto e di nostalgia: come tutto quello che, del passato, acquista nel tempo un valore, solo perché nel presente non se ne ritrova più traccia.

Attori di scontri epici e di altrettanto epiche stagioni di accordi, maneggiavano grandi numeri con la disinvoltura di chi sapeva di dover rendere conto soprattutto a se stesso; ed era in parte così: a nessuno del vertice sarebbe venuto in mente di intromettersi nelle strategie del suo capo del personale, tanta era l'evidenza della sua posizione di forza e il riconoscimento del suo carisma.

Poi è venuto il momento della cultura.

Ai muscolari, negoziatori notturni implacabili di settimane di confronti sindacali, si sono venuti progressivamente sostituendo i professionisti dello sviluppo, i decoratori della formazione d'accademia; i moderati utopisti della trasparenza "quasi" a ogni costo. Quelli che, per capirci, "gli uomini sono risorse umane" e così, pensando di conquistarti, in realtà ti hanno sfottuto.

Perché questa moda dell'umano ha preso a dilagare, in documenti e convegni, e tanto più l'impresa si dibatteva in difficoltà di strategie e di prospettive di sviluppo, tanto più veniva emergendo la sensazione che una benevola foglia di fico, culturalmente corretta, avrebbe contribuito a addensare la nebbia necessaria a dilazionare gli inevitabili momenti del *redde rationem*.

Non c'è niente di più piacevole che cedere a una moda che non comporta alcun sacrificio reale e, anzi, ti consente persino di parlare facendo bella figura, come esponente di movimenti che fanno atmosfera e segnano una traccia.

Il capo del personale "new age", vestiti i panni decorosi e più confortevoli del Responsabile delle risorse umane, ha potuto giostrare minuetti graziosi, danzare impunemente intorno a problemi più o meno insolubili, proporre decotti e infusi a placare l'irritazione crescente per politiche gestionali, sempre meno convergenti con le dichiarazioni ufficiali.

Perché quello che, nel frattempo, avveniva veramente è che i vertici le ristrutturazioni le facevano sul serio, chiamando in campo le truppe asettiche delle varie McKinsey, lucide avanguardie di ventura che di tutto possono essere accusate tranne

che di avere nascosto il loro supremo disinteresse (disprezzo?) per il valore, il peso e la possibilità di sviluppo delle risorse umane interne all'azienda.

Così il distacco tra ciò che ufficialmente veniva certificato, in ordini di servizio ampollosi e politicamente bigotti, e quello che contemporaneamente si veniva realizzando, senza eccessivi pudori, nella presunzione che le parole servissero a esorcizzare peccati e omissioni, ha contribuito a poco a poco a delegittimare non il vertice (chi ha il potere reale si salva sempre) ma i pallidi epigoni delle risorse umane. Sono loro, i miti intellettuali che hanno creduto nel potenziale da sviluppare e nella strumentazione scientifica per misurare performance, obiettivi e carriere, a trovarsi improvvisamente scoperti di fronte a obiezioni che non lasciano scampo.

Perché, se le risorse umane interne sono strategiche, in realtà si prelevano all'esterno dell'azienda (con la prospettiva di disfarsene appena non servono più) competenze da pagare a peso d'oro?

Perché, se la carriera deve essere equa e trasparente, in realtà un buon consulente non deve pagare pegno e può saltare impunemente in testa a tutti?

Perché amici, parenti, famigli (e, se pubblici, politici e raccomandati) giocano ancora in prima squadra, a dispetto di tutte le sane prediche sul valore delle competenze e così via?

Tanti perché, a cui sarebbe arduo chiedere di rispondere a molti vertici aziendali.

E non in quanto non sia indispensabile una spiegazione.

Ma in quanto è giusto che i vertici si comportino come il ruolo e la funzione suggerisce loro.

Dove sta scritto (in quale Bibbia) che la coerenza, nelle organizzazioni, sia una virtù?

È così che il capo del personale, transitato senza gloria attraverso la funzione di capo delle risorse umane nella fase in cui qualcuno credeva ancora che la "rivoluzione" culturale e umanistica fosse possibile, si ritrova oggi con un titolo ridicolo rispetto ai compiti che gli vengono richiesti.

Oggi non è più tempo di... perdere tempo.

Un buon responsabile degli uomini dovrebbe avere, com'è naturale, un'attenzione prevalente per i bisogni – le aspirazioni, i problemi, la capacità di apprendere e di offrire esperienza e saperi – di quelli che l'organizzazione la compongono e la animano quotidianamente.

E proprio qui sta l'errore.

L'uomo del personale è, oggi, soprattutto il consulente del vertice aziendale. Dipende (e si salva) in funzione dei servizi resi in alto, non del tempo dedicato in basso.

Avrà i suoi uomini nella cucina quotidiana dell'azienda, quelli che macinano provvedimenti, che realizzano spostamenti, che tengono rapporti sempre più anonimi.

In fondo le risorse umane, per gran parte, si sono trasformate in *comodities*: il mercato ne offre in sovrabbondanza.

Non occorre avere degli specialisti. È sufficiente essere dei mediatori. E dunque perché affannarsi intorno al tema?

La prova?

Basta vedere quante aziende, ormai, fanno svolgere questa funzione a persone che vengono da tutt'altri mestieri: mercenari del ruolo, che non soffrono di nessun complesso di inferiorità.

È sufficiente capire in tempo chi si deve servire, e il servizio reso al vertice è elementare, quanto a competenze richieste.

C'è chi si scandalizza di questa nuova moda, che connota comportamenti che sembrano irridere alla sacralità dell'antico mestiere.

È un errore di valutazione.

Quando, in un'azienda, sono sempre meno le posizioni che contano e queste si concentrano sempre più al vertice, determinando vuoti oggettivi nei segmenti intermedi dell'organizzazione, il presidio richiesto è necessariamente la difesa della sacralità del potere là dove risiede e non utopistici discorsi sulla fumosità dei valori e delle storie, che riempiono le debolezze di un corpo aziendale lentamente disfatto.

L'impresa, ormai, si governa con poche risorse.

Se proprio si vuole salvare almeno la faccia, così da poter raccontare qualcosa ai nostalgici dello sviluppo delle persone, è già pronta la liturgia che celebra il nuovo mito dei talenti.

Popolo esiguo dai destini ambivalenti, i talenti offrono oggi un nuovo spazio esuberante agli esercizi di retorica di una classe dirigente che ha smesso, da tempo, di credere in qualcosa di diverso dal potere da prendere e da tenere.

Ci sarà sempre qualcuno, però, che immagina le cose come furono e non sono più: e, dunque, che sia possibile far rivivere l'epica di uno sviluppo personale, nel quale, chi è più dotato e perspicace abbia possibilità in proprio, da giocare per vincere.

L'importante è lasciarglielo credere.

Prima o poi si accorgerà che le soluzioni sono diverse; che arrivare per linee interne richiede molto più, e molto meno, della competenza specifica per il mestiere che si aspira a fare.

E, spesso, quello che il malcapitato porta in dote, è tutto dalla parte sbagliata: molto più nel sapere, molto meno nel relazionarsi e conoscere.

Se fossero furbi, i talenti potenziali, guarderebbero prima la corrispondenza tra competenze e funzioni esercitate proprio in quelli che ora li arringano con una buona dose di cattiva coscienza.

Ma perché rinunciare a sperare? Illudersi non costa niente quando le frasi sono dignitose, le prospettive colorate, e i primi benefit non tanto male. Un corso per talenti è pur sempre una medaglia al merito (che verrà).

Che i nuovi capi delle risorse umane siano responsabili di una nuova forma di strage degli innocenti, in fondo, non importa a nessuno.

Loro sono lì per tutelare altri interessi.

Ci può essere qualcuno che non ha ancora capito e si ostina a interpretare il mestiere alla maniera di una volta, immaginando che la passione sia un tratto distintivo della qualità della funzione.

Non preoccupatevi. Non passerà molto che gli verranno spiegati i nuovi fondamentali.

Meno nebbie e più fiuto: i mercati non sono così liberi come si dice e le fedeltà tornano a premiare chi sa condividere i rischi di un potere nuovamente gerarchico e senza debiti di riconoscenza.

Perché, se le cose poi non andranno così bene, si potrà sempre emigrare insieme: capo e scudiero.

Altra storia, altro valzer.

E poi dicono che non ci sono più buoni capi del personale! Il fatto è che non ci sono più risorse umane da salvaguardare. Perché ci dovrebbero essere quelli che se ne curano?

Provate con gli uomini degli acquisti, o del marketing, o della logistica. L'uno, ormai, vale l'altro.

11

Piccolo vademecum per bastardi di professione

Voi non siete bastardi. Almeno, non lo siete per natura.

Usate certo l'armamentario di routine per arrivare dove volete, il che vuol dire semplicemente che dove deve essere guerra, sarà guerra, e a guardare troppo in faccia i contendenti non ci pensate proprio. Ma più in là, dio mio, alle carognate vere e proprie non siete mai arrivati. Un po' perché non vi sembra neppure necessario, se si usano bene gli strumenti normali a disposizione, un po' perché qualche malessere lo provate ancora quando vi capita di forzare le situazioni, mettendo gli altri in condizioni di soccombere.

È vero, però, che col tempo anche questa sensibilità, se dio vuole, si attenua, perde di spessore e di efficacia, lasciandovi più liberi e più sereni nel passare sopra le regole, nel farsi gioco di qualche convenienza formale o di alcuni rispetti che, prima, vi sembravano dovuti.

Combattere aiuta a indurire la pelle, a semplificare ciò in cui si crede (eliminando dubbi e incertezze) e, alla lunga, non si fa più tanto caso a chi cade sotto i colpi. Le vittorie, poi, danno legittimità e aiutano potentemente a sentirsi nel giusto: Dio, come diceva il capitano Dunois, nel *Santa Giovanna* di Bernard Shaw, "starà sempre dalla parte del battaglione più forte".

Con tutto ciò, voi, del tutto bastardi non lo siete.

Ma questo non sempre sarà un vantaggio competitivo, per-

ché è del tutto evidente che i bastardi esistono e voi, prima o poi, li incontrerete.

Bastardi si nasce. Questo ormai è appurato.

Salvo che, in questo caso, non vale quello che Carlo Maria Cipolla ha codificato come la legge della equa distribuzione dei cretini. Ci sono settori in cui il bastardo prospera con livelli di concentrazione fuori dalla norma, e l'azienda è certamente uno dei luoghi privilegiati, un habitat quasi naturale, dove l'esercizio della prevaricazione gratuita trova condizioni ideali per esprimersi.

Il bastardo inquina. Perché tende a creare proseliti che, non avendo la sua statura, fanno solo perdere tempo. Voi pensate che, in fondo, non è poi così grave fare quello che lui fa, come si comporta: solo un po' peggio degli altri, senza ragioni evidenti; un eccesso di zelo nella cattiveria gratuita.

Basta prendere le misure, creare le giuste barriere.

E invece vi sbagliate. Perché il bastardo non è una carogna con uno scopo: è una carogna e basta. Assoluta. Autosufficiente. Senza appigli o divagazioni. Rotondo come un sasso levigato. Il bastardo ha un'arte tutta sua, che si esprime nell'essere imprevedibile nell'attacco e prevedibilissimo nel seguito: nel senso che opera indipendentemente dalle circostanze e dalle condizioni e poi tiene la posizione, capiti quel che capiti. Non sa cosa vuol dire smentirsi.

Dal momento che ne incrocerete più d'uno, tanto vale che vi soffermiate a valutare il suo bagaglio "metodologico", chiedendovi, per esempio, come riuscirebbe a inquadrarlo teoricamente un consulente di razza; di quelli, per capirci, che siete abituati a pagare a peso d'oro. Perché poi vi può persino venire in mente un pensiero cattivo, e cioè che, tra i due, una certa parentela ci possa essere, non tanto per la natura – dio ce ne scampi – quanto piuttosto per la tenacia nel riproporsi e per l'assenza pressoché totale di complessi di colpa, sensi di vergogna, o turbamenti esistenziali.

Detto che il bastardo di professione non ha altro scopo che quello di rompere le palle al prossimo, la prima cosa che do-

vrete togliervi di testa è che sia indispensabile inquadrare il suo comportamento in un qualsiasi contesto di senso.

Sotto questo profilo, prevedere le sue mosse è semplicissimo. Il vostro consulente vi consiglierebbe di raccogliere non più di due o tre evidenze, per poi trarre delle conclusioni assolutamente certe. Queste ultime non vi serviranno a niente, dal momento che i comportamenti non cambieranno (e d'altra parte neanche il consulente vi serve poi granché, se non per dare un ordine a quello che già dovreste sapere), ma almeno una cosa ve la faranno capire: che ci dovrete convivere.

I bastardi, infatti, non si convertono. E questa è un'altra bella verità che ci conforta, nel senso soprattutto che loro non ci permettono illusioni, consentendoci un bell'esame di realtà, e obbligandoci a stare sul chi vive e con i piedi per terra.

Un bastardo ogni tanto è una vera benedizione, quando la vostra carriera sta prendendo il volo, perché non soffrendo devozioni, al contrario della corte che vi si sta formando intorno con zelo persino nauseante, riuscirà a farvi incazzare al punto da costringervi a riflettere: un inciampo salutare, per chi non voglia correre il rischio di credere che ormai è già tutto fatto, quando ancora ci sono più ostacoli che soddisfazioni.

Si diceva della sua tenacia. Non è una virtù banale, perché voi la avvertite come controparte diretta della vostra ostinazione nel disegno di scalata ai vertici: qualcosa che vi appartiene, nella sostanza, ma vi disturba enormemente nella forma con cui si esprime.

E fare i conti con qualcuno che sembra conoscere così bene le vostre voglie più profonde mette in gioco anche quello che voi non avete mai dichiarato apertamente, e non vorreste che venisse alla luce così senza mediazioni.

Il peggio è proprio questo: il bastardo vi capisce, sa cosa volete fare e dove volete andare. Conoscendo il percorso che farete, ha in testa una sola cosa: non fottervi sul vostro obiettivo (quello dei grandi obiettivi non è quasi mai il suo mondo), ma ostacolarvi nel cammino; disturbarvi nelle tappe di avvicinamento. Ritardare la marcia. Farvi incazzare.

C'è della malignità, in questo comportamento. Sembra così assolutamente privo di senso, con la mancanza di un disegno più ampio che lo caratterizzi. Gratuito fino al limite dell'incomprensibile.

Ma poi, a pensarci bene, qual è la distanza da tanti altri comportamenti, codificati e accettati solo perché finalizzati a uno scopo?

Così, il vostro consulente vi potrebbe dire che il bastardo esprime solo l'esigenza organizzativa di un bersaglio su cui scaricare i complessi che voi stessi accumulate; la cattiva coscienza di un modello di carriera che non ha tempo per valutare differenze o incorporare i ritardi e le aspettative di chi non ha il vostro ritmo.

Il regno dei bastardi è il "non detto" aziendale, gli scarti lasciati ai margini, le questioni irrisolte perché ritenute inutili o perditempo. I casi, un po' patetici, un po' irritanti, di quelli che perdono il passo, di quelli che vogliono essere umani (come se bastasse); di quanti si attardano a chiedersi perché o aspettano sempre una spiegazione che non verrà.

Qui il bastardo fruga, solleva, connette, elabora e poi esplode.

Che vi sia chiaro: aspettatevi di essere chiamati in causa.

C'è sempre una molla che innesca il movimento e c'è, quasi sempre, una forma codificata di espressione del disagio che si materializza in prodotti, comportamenti, seccature inevitabili.

Ogni carriera di successo (o anche i singoli passi che preludono a ciò che verrà) eccita invidie che lavoreranno nel profondo di quanti sono già predisposti a perdere nei fatti e a vendicarsi nei pensieri.

L'invidioso è uno che vorrebbe e non può. Ritiene di essere sfavorito dal destino per colpa di chi vede invece raggiungere quei traguardi che a lui sono negati. E allora si incupisce; poi, a poco a poco, si convince di essere vittima di una sottrazione: quello che ad altri è consentito è qualcosa che doveva appartenere a lui, e dunque va in cerca di un impalpabile riconoscimento. L'invidia annebbia la vista, toglie prospettiva

alle cose, incista i pensieri su se stessi, facendoli ruotare intorno a un refrain senza varianti: "Io dovrei essere lui".

Non potete immaginare di raggiungere il successo senza seminare di invidie il vostro cammino.

Così è bene che voi capiate come può essere trattato il fenomeno, dal momento che, più che un clima o un sentimento, si tratta qui di affrontare dei casi precisi, uomini e donne in carne e ossa, con le loro ossessioni, le loro preoccupazioni, gli odi, anche, e la voglia, comunque, di farvela pagare, la vostra scalata, prima che divenga irresistibile.

L'invidia è rischiosa, perché anima bastardi ambigui, capaci di nascondersi dietro l'ossequio e persino le dichiarazioni di fedeltà. È una tipologia che stenterete a inquadrare, essendo di gran lunga preferibile l'attacco diretto, la carognata esplicita, quella che le vostre armi sanno affrontare ormai con una buona dose di noncuranza.

Il bastardo "da invidia" cercherà strade oblique per colpirvi, se può, indirettamente; utilizzerà altri, sollecitati in forme e modi che non possano farvi risalire a lui direttamente.

La *killer application* del bastardo invidioso è la lettera anonima: arma subdola per eccellenza, destinata a crearvi non pochi problemi fino a quando non avrete capito che combattere questa forma di attacco è del tutto inutile.

L'unico modo per depotenziare questa tipologia di bastardi è ignorare i loro metodi, far finta di niente. Nulla li fa imbestialire di più che il distacco. Una disattenzione ostentata. Il disinteresse per i loro metodi.

Fino a quando non si scoprono. Non avviene facilmente, dovete saperlo da subito. Chi è abituato a nascondersi, nell'armare le sue munizioni, normalmente ha imparato molto bene l'arte dell'infingimento. È un maestro della dissimulazione.

Attenti a quelli che vi dichiarano la loro lealtà a ogni piè sospinto.

Posto che la fedeltà sia un valore assoluto, chi è fedele non ha affatto bisogno di dichiararlo. E, dunque, chi si esprime co-

sì platealmente, di norma ha qualcosa da nascondere e, probabilmente, più di una ragione per non volervi affatto bene.

Il bastardo insinuoso va schiacciato prima che faccia danni.

Non sempre colpirete con ragione. Ma è sempre preferibile sbagliare per eccesso che salvaguardare un'immagine di tolleranza che non vi porterà beneficio alcuno.

Se, a questo punto, chiederete al vostro consulente di elezione uno strumento definitivo per eliminare il problema alla radice, è assai probabile che vi sentirete raccomandare la virtù della pazienza, come l'arma più adatta a conquistare nel tempo anche l'anima di chi oggi vi detesta.

La pazienza non rientra in nessuno schema manageriale, e questo vi farà capire che il consulente sta navigando su un terreno non suo.

Ignoratelo.

Se i bastardi, almeno fino al punto limite in cui si renderanno insopportabili facendovi perdere tempo, sono comunque utili per tenervi desti e quindi possono essere "apprezzati", prima di essere inevitabilmente eliminati, nessuno che vi inciti alla tolleranza rappresenterà una qualche forma di utilità per voi.

Il consulente, quindi, va esonerato, possibilmente prima che inizi a fare danni.

O, in ogni caso, prima che corra il rischio di trasformarsi in una sorta di bastardo inconsapevole: quel grillo parlante fastidioso che non smette di fornire ricette di cui non sentite alcun bisogno.

12

Come non uscire di scena e succedere a se stessi

L'arte del distacco è il momento eroico che giustifica ogni commiato.

Per questo non è affatto un vostro obiettivo. Nessuno rinuncia volentieri a quello che ha, figurarsi al potere che ha conquistato con tanta fatica.

Così, avvicinandosi il momento in cui, normalmente, una persona lascia il lavoro, voi comincerete a pensare che ci devono di sicuro essere dei modi per non farsi fregare dall'età.

Già non vi sentite vecchi, e questo deve pur valere qualcosa.

Nessuno che abbia cariche di rilievo, d'altra parte, è disposto a riconoscere agli anni che porta un peso rilevante nel determinare la sua adeguatezza al ruolo. Si è in un posto perché lo si è meritato; a posteriori, questa convinzione è sempre più valida, qualunque sia il modo con cui a quel posto si è arrivati.

Dunque non c'è nessuna ragione per cui voi dobbiate uscire di scena.

A pensarci bene, avete ancora un sacco di cose da fare, ci sono lavori in sospeso, relazioni da coltivare perché possano rendere per l'azienda, nuovi progetti da mettere in cantiere. E poi, perché non darvi atto dei risultati raggiunti? Cosa direbbero gli azionisti di un abbandono così repentino e immotivato?

Ecco, questo è certo un buon appiglio: se non si interrompe un'emozione tanto meno si manda all'aria un business so-

lo perché ci sono delle tradizioni che fanno riferimento all'età di chi lo conduce.

Oggi, poi, le condizioni sono diverse. La vita consente un tenore che abilita il fisico a una resistenza impensabile fino a qualche anno addietro; e voi le vostre forze le avete dosate al meglio, capendo, da un certo punto in poi, che non era importante lavorare così intensamente come un tempo, potendo delegare altri a faticare al posto vostro. E dedicarvi alle più remunerative pratiche relazionali, per esempio.

A questo proposito, siete stati lungimiranti.

Avete tessuto una rete di rapporti che, certo, vi ha preso molto tempo, ma ora si rivela provvidenziale.

Così potete pianificare, con una certa confidenza, la vostra agenda di incontri che avranno tutta l'apparenza di una visita di cortesia, di quelle tra il mondano e l'amichevole, senza dover ricorrere a forzature imbarazzanti, come di chi debba questuare qualcosa.

Siete in piena forma, la vostra presenza è gradevole e tranquillizzante: quelli che avete beneficiato nel tempo (non tanti, per la verità, ma a questo punto ci si deve accontentare) non vi rifiuteranno un appuntamento, né la benevolenza di un incoraggiamento per i vostri propositi di impegno continuativo nel lavoro che state facendo con tanto successo.

Se poi siete stati particolarmente accorti nel selezionare i vostri referenti, lungo tutta la vostra carriera, non avrete difficoltà a bussare a qualche porta politica che vi deve riconoscenza.

È ben vero che non è una buona regola aspettarsi di essere ricambiati, nei favori, da chi si occupa direttamente di politica; ma anche qui si danno delle eccezioni.

C'è sempre chi ha ancora bisogno di qualche favore, in fondo siete ancora voi a comandare e, forse, fidarsi di chi già si conosce, è più facile che dover ricominciare a trattare da capo, con qualcuno che arriva nuovo sulla posizione e magari ha altri punti di riferimento e altri obblighi da saldare.

Che, se poi, un rapporto diretto fosse poco consigliabile, anche per non dover mostrare debolezze che potrebbero venire

male intese come un segnale di sconfitta (che non porterebbe all'interlocutore nessun beneficio), ecco che si prospetta, provvidenziale, una possibilità supplementare: quella, cioè di sfruttare finalmente la disponibilità di qualcuno di quei salotti selezionati che vi hanno aperto tante volte le porte, e che voi avete adeguatamente ricompensato nel tempo.

Qui, come al solito, al riparo da sguardi indiscreti, e nell'atmosfera rarefatta degli incontri che non hanno bisogno di preamboli né di spiegazioni, vi sarà dato di incontrare le persone giuste, quelle, per intenderci, che appartengono al vostro stesso mondo (per storie e tradizioni, per stile e aspettative).

All'ombra discreta della padrona di casa (chissà perché, questi salotti e queste terrazze hanno sempre una maîtresse che regna senza comandare, eppure fa girare vorticosamente affari e tesse intrecci che animano relazioni a prima vista improponibili), voi potrete con tranquillità far emergere il vostro caso. Sarà un discorso che si pone come un fatto del tutto naturale, consentendo di confrontare pareri, sollecitare adesioni, *riscuotere* sostegno. E, infine, predisporre soluzioni. Quelle che voi vi aspettate.

Qui si dovrebbe celebrare la virtù mediatrice di queste istituzioni informali, così benemerite nel pacificare conflitti, raggiungere accordi e, perché no, trovare la via più semplice e meno burocratica per quelle alleanze che sostengono nel tempo poteri reciprocamente debitori di adesioni incondizionate. Quelle alleanze che, proprio perché intrecciate nell'ombra, non dovranno mai doversi giustificare alla luce.

Se sarete stati prudenti nella vostra progressione di carriera, non avrete scartato, a un certo punto, l'invito benefico al desco che, prima o poi, raggiunge ogni potente o potenziale tale.

E questo vi tornerà utile ora che state cercando di allungare il vostro percorso ai vertici. Sia che voi navighiate, molto coperti, nel pubblico o nei suoi dintorni, sia che voi vi siate arditamente (e imprudentemente) affidati al mercato, e dobbiate fare i conti con un establishment che, almeno a livello ufficiale, dichiara delle regole che potrebbero ora danneggiarvi nel vostro intento.

I salotti sono la salvezza delle relazioni durature, una vera pinna stabilizzatrice delle maree che scuotono la vita politica ed economica del paese, riducendo così i rischi per le persone che contano veramente e sottraendo al pettegolezzo i patti che regolano scambi e affari di ogni genere. Siamo in presenza di vere e proprie istituzioni benefiche (checché se ne dica) di cui ora voi potete apprezzare le virtù quando, uscendo dal fatidico portone, vi state portando a casa l'assicurazione che quello che vi aspettate si potrà realizzare.

Certo, ci saranno dei contraccolpi.

Cominceranno, sulla stampa, insinuazioni sgradevoli e, forse, qualche pettegolezzo di troppo.

Qualcuno andrà persino a rivangare fatti e inciampi lontani nel tempo. Chi non ha qualcosa da farsi perdonare in una carriera così lunga, così piena di eventi e anche di successi?

A nessuno fa piacere che un posto potenzialmente vacante non si renda disponibile, e voi stessi, a suo tempo, avete rivendicato la possibilità di insediarvi al vertice, sostenendo che era venuto il vostro turno e certe carriere andavano considerate concluse per esaurimento.

Ma, in fondo, è così facile decidere quando una carriera è finita?

Ci sono casi e casi. Andrebbero, come sarebbe giusto, operate delle distinzioni, valutate tutte le circostanze, confortate dai risultati.

Voi siete certi di non avere nulla da perdere in un confronto.

Così, quando il dibattito sarà più acceso e le diverse posizioni verranno allo scoperto, quando, soprattutto, l'esito ballerà più incerto del previsto, nonostante gli appoggi sollecitati e il largo dispiegamento di articoli di sostegno sulla stampa, voi capirete che è venuto il momento di tirare fuori dal cappello il coniglio di prammatica.

Ed è qui che giocherete la vostra carta sociale.

L'azienda, o l'istituzione, o l'associazione hanno bisogno di allevare sostituti all'altezza. È stato un errore non pensarci per tempo. Ora bisogna provvedere.

E voi vi proponete esattamente per questo.

Nel prossimo triennio vi affiancherete qualcuno che dovrà prendere il vostro posto: lo istruirete con cura, lo avvierete (progressivamente, per carità) a prendere le sue decisioni, curando che non inciampi e non metta a disagio tutto il sistema, così accuratamente consolidato nei vostri anni di governo.

Una vera missione formativa: non è questo, forse, il compito fondamentale di un vero leader?

Vi guarderanno con ammirazione. A nessuno sarebbe venuta in mente una soluzione così brillante.

In effetti tre anni sono un tempo ragionevole: né troppo lungo né troppo breve.

Chi deve essere preparato a prendere delle responsabilità, sarà così nelle condizioni ideali per adattarsi al ruolo, per vedere le difficoltà e i rischi e, soprattutto, misurare se stesso per predisporre strumenti e competenze in grado di farlo arrivare pronto al momento del passaggio del testimone.

Voi, nel frattempo, potrete tranquillamente dedicarvi al contorno, che è poi quello che vi ha garantito la permanenza e, chissà, potrà offrirvi altre soddisfazioni.

Non è detto infatti che, fra tre anni, il candidato sia così pronto, o che continui a essere lui il candidato.

Con le turbolenze che stiamo vivendo, chi può predire il futuro?

E così voi, senza venire meno al vostro patto, non rinuncerete a coltivare qualche speranza.

Se poi tutto dovesse invece andare come previsto, vi sarete fatti dei meriti da portare a esazione.

C'è sempre qualche posto disponibile per chi ha ben seminato e, comunque, una buona consulenza, a questi livelli, non si nega a nessuno.

13

Come farsi rimpiangere attraverso i successori

Non è difficile farsi rimpiangere, proprio perché non c'è mai un limite nella scala del peggioramento possibile.

Se avrete operato con accortezza, avrete imparato che basta scegliere accuratamente i propri collaboratori per continuare a primeggiare nell'immaginario dei vostri dipendenti, per quanto severi possano essere i loro giudizi sul vostro operato.

Questo vi stimolerà a non perdere di vista alcuni principi generali che consentono, a chiunque sia al vertice, di preservarsi nel tempo a scapito di chi dovrà succedergli (il più tardi possibile).

E soprattutto a preparare una successione che vi faccia rimpiangere senza eccezioni.

Per vostra rassicurazione, il catalogo è il seguente.

Primo: non abbiate fretta di puntare su qualcuno da officiare pubblicamente come delfino. Se proprio volete osare, comunque, scegliete il più compromesso o il meno intelligente.

Secondo: confondere le acque, dividendo attenzione e benevolenza tra più candidati, aiuta a tenere in mano le redini del gioco.

Terzo: mostrare casuali perdite di interesse per chi era salito troppo nella vostra considerazione e, di conseguenza, nelle aspettative generali, vi consente di insinuare una benefica incertezza nella valutazione delle vostre reali intenzioni.

Quarto: usate i migliori per fare, e i peggiori per comandare. Chi è bravo non deve avere anche la possibilità di dimostrarlo occupando leve di comando.

Quinto: non date mai tutte le informazioni in mano a uno solo. Frazionate gli input, sviate le domande importune. Circondatevi di nebbia, facendo in modo che sembri un'aureola. In fondo il Paradiso è sempre immaginato tra le nuvole.

Sesto: manovrate gli organigrammi, così che l'ambiguità del *ranking* delle posizioni non consenta mai di definire con precisione chi è più in alto, chi sale e chi scende. Entrate e uscite devono variare nel tempo con apparente casualità, ma obbedendo a un vostro disegno preciso: i possibili successori vanno tenuti sulla corda, stressati sino al limite dello sfinimento, in modo che si consegnino disarmati a un destino che solo voi avete determinato.

L'osservanza di queste semplici regole ha consentito a molti di poter fare carriere luminose e al riparo da tranelli sgradevoli. Ma, soprattutto, li ha messi in grado di depotenziare le aspirazioni dei collaboratori, consegnandoli come risorsa mediocre, e scarsamente appetibile, all'immaginario collettivo aziendale, una volta deciso di abdicare.

Questa tecnica ha, accanto a benefici immediati ed evidenti, alcune piacevoli conseguenze proprio nella fase critica di transizione verso il momento topico della vostra ritirata, con successiva, inevitabile, lotta per l'investitura.

La prima di queste conseguenze si esprimerà nel disappunto generale per la prospettiva della vostra dipartita. Se i potenziali successori sono quelli che vi circondano, sarà chiaro a tutti che non c'è gara: molto meglio tenersi voi.

La seconda, del tutto prevedibile, è che la lotta per prendere il vostro posto, tra competitori privi di charme e senza atout particolari, ritarderà non poco la definizione del momento del distacco, consentendovi di mettere a segno alcuni colpi da maestro: promozioni improvvise e impensate, ai livelli medio bassi dell'organigramma, incontri "di calore" con dipendenti sempre più stupiti del vostro tratto popolare (chi se

lo ricordava?), iniziative sociali di apertura alle comunità territoriali; inedite interviste a sottolineare la pensosa preoccupazione maturata per i destini del paese.

Un vero happening mediatico. Nulla da invidiare a un figlio di puttana di classe: esattamente quello di cui si sente il bisogno.

Azionisti e proprietà tenderanno a mettere le mani con prudenza in una fase così critica, anche per non essere accusati di non volere il bene dell'azienda. E, pur guardando con diffidenza il vostro attivismo, in realtà non faranno nulla per risolvere in fretta la situazione.

Del resto, ognuno di loro ha interessi particolari da salvaguardare. Prima, dunque, di trovare un accordo in cui far convergere, in un unico comun denominatore, aspettative e partite da riscuotere, avranno bisogno di tempo, di incontri riservati, di mediazioni pazienti.

Avranno, soprattutto, bisogno di voi; più che mai.

In fondo voi li avete tutelati per anni senza alimentare risse incongrue o prevaricazioni di parte. Succedervi non sarà una passeggiata.

Eppure, quando avverrà (avviene sempre), non vi farete prendere dallo sconforto, né darete a vedere di ritirarvi come uno sconfitto: uscirete a testa alta perché sarete certi di quello che dovrà necessariamente accadere.

E quello che avverrà è esattamente questo.

Il ricambio sarà in tono minore; su questo ci potete giurare.

Dopo un governo forte e senza sbavature, non è pensabile che azionisti e proprietà vogliano continuare a essere messi in ombra da un'altra figura ingombrante. Ognuno di essi tenterà di riprendersi la sua quota di potere: comparire, quindi, e dire la propria è il minimo che possano concedersi.

Così il vostro posto sarà preso dalla figura più sbiadita di quelle che vi circondano: esattamente quella che voi avevate preparato, educandola al consenso e a non assumere iniziative.

Un buon re-travicello è ciò che vi siete sempre augurati nel pensare al vostro successore, e senza dire nulla (soprattutto

senza rivelare preferenze) è proprio quello che avete subdolamente spinto in avanti negli ultimi tempi: ritagliandogli uno spazio di visibilità attutita, ma percepibile senza particolari ripulse, e una accentuata propensione a non negarsi ad alcune umiliazioni che gli azionisti dovranno per forza apprezzare.

Consiglierete, dunque, il predestinato ad assumersi responsabilità per qualche rovescio aziendale, di modo che abbia tutto l'agio di dimostrare la sua anima da cireneo di buon carattere.

Se non capisce subito l'utilità di questo bagno di umiltà, gli spiegherete, pazienti, che nulla più impressiona gli azionisti in difficoltà che incontrare un manager che li sappia togliere dagli impicci. Soprattutto quando arriva il momento di un qualsiasi *redde rationem* particolarmente antipatico.

Controvoglia, e forse in cuor suo mugugnando, il nostro eroe predestinato farà buon viso, in vista del premio fatto balenare in modi così opportuni.

A giochi fatti, il successore verrà incoronato, anche se con una cerimonia in tono minore e senza entusiasmo.

In fondo, non è vero che morto un papa se ne fa un altro e nulla cambia.

Cambieranno molte cose.

A rivelare che il dopo non è mai all'altezza del prima non ci vorrà quasi nulla, basterà pazientare un niente.

Poi cominceranno i primi gossip; andranno in circolo i primi veleni, magari discretamente alimentati. A non essere all'altezza, come inevitabile, si rischia di precipitare subito nel limbo dei superflui, affrettando la propria marginalizzazione.

Perché questo sarà, nei fatti, il vostro vero trionfo: il vostro successore avrà vita breve, come se voi lo aveste programmato a tempo. Incapace di collocarsi all'altezza dei vostri ricordi, e tentando goffamente di bonificare, all'interno dell'organizzazione, memorie sempre più infette, sarà molto presto costretto a cedere le armi.

Certo, assisterete a qualche tentativo patetico, prima di combattervi, attribuendovi colpe e cattivi risultati; poi, sempre più

in confusione, lo vedrete venire a Canossa, sollecitandovi un aiuto che lo tiri fuori dai pasticci.

In fondo siete stati voi a crearlo e a concedergli questa occasione: dovreste sentirvi responsabili delle sue difficoltà e correre in suo soccorso.

Non cadete nella trappola.

I mediocri in posizione di potere sono più pericolosi dei nemici. Non hanno uno schema logico di comportamento: tendono a sottovalutare ciò che è importante e a "impegnarsi" in bagatelle di nessun rilievo. Affondano senza dignità, ma rischiano di trascinare con sé, nella loro goffaggine, anche quanti si siano lasciati convincere al passo del buon samaritano.

Voi li guarderete annaspare, gioendo moderatamente in cuor vostro, ma mostrando all'esterno un dignitoso riserbo. Voi non siete più della partita e dunque gli altri guarderanno ammirati il vostro distacco.

Tenetevi pronti.

Ci sarà sempre un momento in cui, deciso di abbandonare al suo destino il successore senz'arte né parte, gli azionisti (o chi per loro) si ricorderanno dei bei tempi in cui tutto era più semplice e di successo, e dunque torneranno a interpellarvi.

Certo, non per riprendere direttamente il posto. Ormai avete la vostra età, gli interessi sono cambiati e avete cominciato a godervi una vita di cui vi eravate persino dimenticati.

Ma una mano la potete dare, questo si. Così, senza enfasi, tornerete in campo dietro le quinte: consiglierete, sceglierete, avvierete un altro successore.

Sarete ancora voi a mettere il vostro sigillo, mantenendovi un prezioso spazio consulenziale.

Solo l'ombra del potere. Ma è nell'ombra che spesso cresce quello vero, come voi sapete.

14

Fottere, fottersi, essere fottuti

Provate ora, che non è più tempo di guardare avanti (visto che ormai avete avuto tutto il possibile e non vi resta che prepararvi alla ritirata), a fermarvi almeno un attimo a pensare a tutto quello che è successo nella lunga stagione della vostra brillante carriera.

Non ci sono traguardi che vi siano sfuggiti. Siete stati abili, quasi sempre, e fortunati quando necessario.

Così avete accumulato, insieme, potere e ricchezza, destreggiandovi al meglio in una giungla in cui molti, meno bravi di voi, si sono persi senza scampo.

Vi viene in mente (all'improvviso, e non c'è una ragione specifica per cui vi torni alla memoria proprio ora, a distanza di tanto tempo) la sequenza dei volti di quanti erano partiti con voi. Sembrano le foto dei ricordini mortuari, un po' sbiadite, scontornate; con un filo di sorriso tirato verso l'amaro, quasi si condensasse lì, anzitempo, il presagio di quello che sarebbe successo.

Sono spariti strada facendo, chi dietro una curva, chi all'imbocco di una salita, quando i muscoli sono indispensabili, ma la testa conta più della forza.

E voi avete capito da subito che a essere furbi avreste raccolto più di quanto seminato, perché ci sarebbe sempre stato, lì intorno, qualcuno che lo avrebbe fatto anche per voi. Ma-

gari pensando, senza criterio, di crearsi dei meriti per chissà quando. Un quando che non è mai arrivato.

Perché, nel frattempo, voi avevate già imboccato la fuga giusta, così che gli altri erano rimasti impiantati, come si usa dire, sui pedali.

Certo, non tutti si erano persi da soli, per trascuratezza e per eccessiva confidenza, non sapendo quanto sarebbe stato arduo mantenere il ritmo e conservare la posizione raggiunta.

I migliori, o i più avvertiti (che è una qualifica per nulla neutrale, se pensate a quanti rimandi si può collegare) non hanno mollato così presto.

Ve li siete trovati intorno per un tempo che non sembrava esaurirsi mai, cosicché in più di un momento avete pensato che fosse necessario arrendersi all'evidenza e restare relegati in gruppo. Certo, eravate tra quelli che ce la stavano facendo, ma sempre intruppati, senza una identità distintiva che vi facesse brillare. Per la vostra ambizione, uno schiaffo difficile da assorbire.

Così avete cominciato a riflettere, vi siete fatti esperti, c'erano dei trucchi che consentivano ad alcuni di mettersi in evidenza a discapito di altri, magari bruciandoli sul tempo, accreditandosi fuori dai canali ufficiali.

Avete imparato quasi subito (per necessità, certo) le strade secondarie e i percorsi in ombra, là dove avvengono gli scambi che non è bene rivelare, e dove, se ci si sa fare, è anche possibile crearsi dei meriti che poi verranno portati a esazione.

Tutto a suo tempo.

Danzando con professionalità e leggerezza sull'incerto confine tra il merito e l'affiliazione (incerto – sia chiaro – per chi traffica impunemente nelle terre di mezzo, dove è così difficile navigare nella mischia pretendendo di attribuire sicurezza, responsabilità e risultati) avete conquistato posizioni su posizioni.

È così che li avete fottuti quasi tutti senza volerlo esplicitamente. Per una pura esigenza di sopravvivenza. Qualcuno doveva venire allo scoperto, e voi eravate già lì a rubargli la scena. E questo, in un primo momento, vi ha dato coraggio,

avevate la prova che ci stavate riuscendo. Poi, vi è venuta addosso una frenesia incontenibile, come chi partecipi a una gara a ostacoli, per cui ogni collega superato vi dava meno gioia di quello che avevate già messo nel mirino e, persino, dei piani, sempre più sofisticati, che andavate architettando per liberarvi di lui.

Per chi aspira al potere, fottere dà una soddisfazione particolare.

Vi diranno che è cosa perversa. Che non ci si sazia mai.

Voi che l'avete provata, ancora la rimpiangete.

È vero che così avrete passato gran parte del tempo della vostra vita. D'altro canto nessuno fa sconti, e così anche voi non avete avuto tregua. Sembra impossibile, ma c'è sempre qualcuno che spunta all'ultimo minuto, qualcuno che si piazza davanti e non molla. E allora bisogna ingaggiare duelli che durano mesi, forse anni, con l'occhio sempre vigile, guai al mondo se, per distrazione, lo perdete di vista. Quello ha in testa il vostro stesso obiettivo, bisogna solo aspettare il momento buono e non trascurare le occasioni.

Poi si passa al prossimo.

Ma intanto anche gli anni scorrono, e parallelamente, voi scalate l'organigramma e vi fate vecchio. Anche se di questo non ve ne accorgerete per lungo tempo. Siete così impegnato: il lavoro, le relazioni giuste da coltivare, i seguaci da accontentare e gli avversari da combattere; i risultati da consolidare per poterli esporre come trofei della vostra personale campagna di conquista.

Una vita intera. Una vita intensa. Non c'è proprio tempo di pensare ad altro. Anzi, vi meravigliate se qualcuno, nella vostra stessa situazione, fa discorsi che è difficile comprendere: hobby, letture, qualche svago. Quello sta certamente perdendo tempo. Prima o poi è destinato a sparire dalla scena.

Dopo, d'improvviso, vi capita un giorno di guardarvi allo specchio, come non eravate abituati, e vi scoprite un altro. Stentate a riconoscervi. Vi è difficile collegare l'immagine che compare alla sequenza che l'ha preceduta negli anni e di cui ri-

cordate, vagamente ormai, le fattezze, lo sguardo, l'aria che gli girava intorno. Sembra che tutto all'improvviso, si sia trasformato e, proprio così, degradato: avete assunto una fisionomia che non vi piace, non vi ritrovate. Siete a disagio. Voi che non avete mai provato se non compiacimento per voi stessi.

È un malessere sottile, quello che vi coglie e che adesso va a sollevare altri punti dolenti: la famiglia così sbrindellata, i figli ormai cresciuti, che non avete visto crescere, presi come eravate in mille altre faccende; gli amici via via scomparsi, neppure vi ricordate come, anche se ora il perché comincia a essere chiaro.

Monta, a tradimento, l'ombra di un mondo alieno, totalmente alieno da quello che voi avete frequentato per tanti anni, nella presunzione che solo quella fosse la dimensione vivibile e null'altro potesse interessare.

Con un sospiro, vi renderete conto di esservi fottuti la vita.

Forse è solo stanchezza; forse avete lavorato troppo. E la fatica, alle volte, gioca brutti scherzi. Passerà.

Questo vi dite, e cercate anche di dirvelo con la sicurezza abituale, quella per cui siete andato famoso per anni: decidere senza tentennare. È stato questo il vostro punto d'onore. Non lasciare spazio ai dubbi o a inutili discussioni. Le chiacchiere non fanno business.

Ma anche se le parole che usate sono le stesse e il ritmo della vostra vita cambia, non vi passa quell'impressione di disagio che avete cominciato ad assaporare. Non riuscite ad allontanarla.

Cominciate a chiedervi troppi perché. E quando le domande si affollano tutte insieme vuol dire che le troppe risposte sono state trascurate e ora non c'è più verso di prendere il bandolo e di rassicurarsi. Questa volta avete proprio l'impressione di aver perso o, meglio, che state perdendo: vi scivola il terreno sotto i piedi, quasi corresse più forte di voi e, soprattutto, i problemi, che un tempo erano il vostro campo d'azione, sembrano prediligere altri interlocutori. Non avete più chiaro il metodo, e questo per voi equivale alla sconfitta.

Vi sentirete persi. Fottuti. E, per di più, fottuti da voi stessi.

Quello che vi angoscia maggiormente, a questo punto, non è tanto la difficoltà di collocarvi nel nuovo scenario, quanto la penosa percezione che ogni mossa sia goffa, impacciata, quasi che, improvvisamente e fuori tempo ormai, vi troviate non alla fine ma all'inizio della carriera, con tutte le scorie, però, i vincoli e la cattiva coscienza di chi non ha più niente da desiderare fortemente.

Vi sentirete patetici.

È precisamente qui – in questa fase confusa della vostra carriera, quando la vita, che correva sempre da qualche parte senza sollecitare particolari interessi da coltivare, viene a intorbidare le prospettive e i percorsi – che qualcuno si farà avanti a tradimento, chiedendovi i conti, se proprio vuole, o semplicemente scalzandovi via senza riguardi.

Quando ci si sente fottuti, per tutto quello che si è trascurato e che ora pretende un risarcimento, è proprio il momento in cui la debolezza si paga: c'è pronto qualcuno, è inevitabile, che vi fotterà definitivamente. Sarete diventati un soggetto a rischio per l'impresa, la quale non può più tollerare titubanze o dubbi, neppure retroattivi. Il rimpianto o la nostalgia sono un lusso decadenti. Minacciano le certezze artificiali su cui prosperano organigrammi e parole d'ordine, alleanze consolidate e miti narrativi.

Non avere più una verità definitiva fa di voi un peso, di cui è buona politica fare a meno.

Il problema vero non è uscire dall'azienda, ma non sapere più tutelare la propria memoria: sparire dall'immaginario ed essere consegnati a un altro mondo, che non vi conosce e non vi aspetta.

E nel ciclo vitale del fottere, fottersi ed essere fottuti si chiude, spesso amaramente, una vicenda che doveva essere umana e finisce quasi sempre per proporsi, invece, come epigrafe, assai poco umana, su una targa da consegnare a chi non avrà alcuna voglia di ricordare.

Il tempo macina le cose. Voi non avete macinato il tempo.