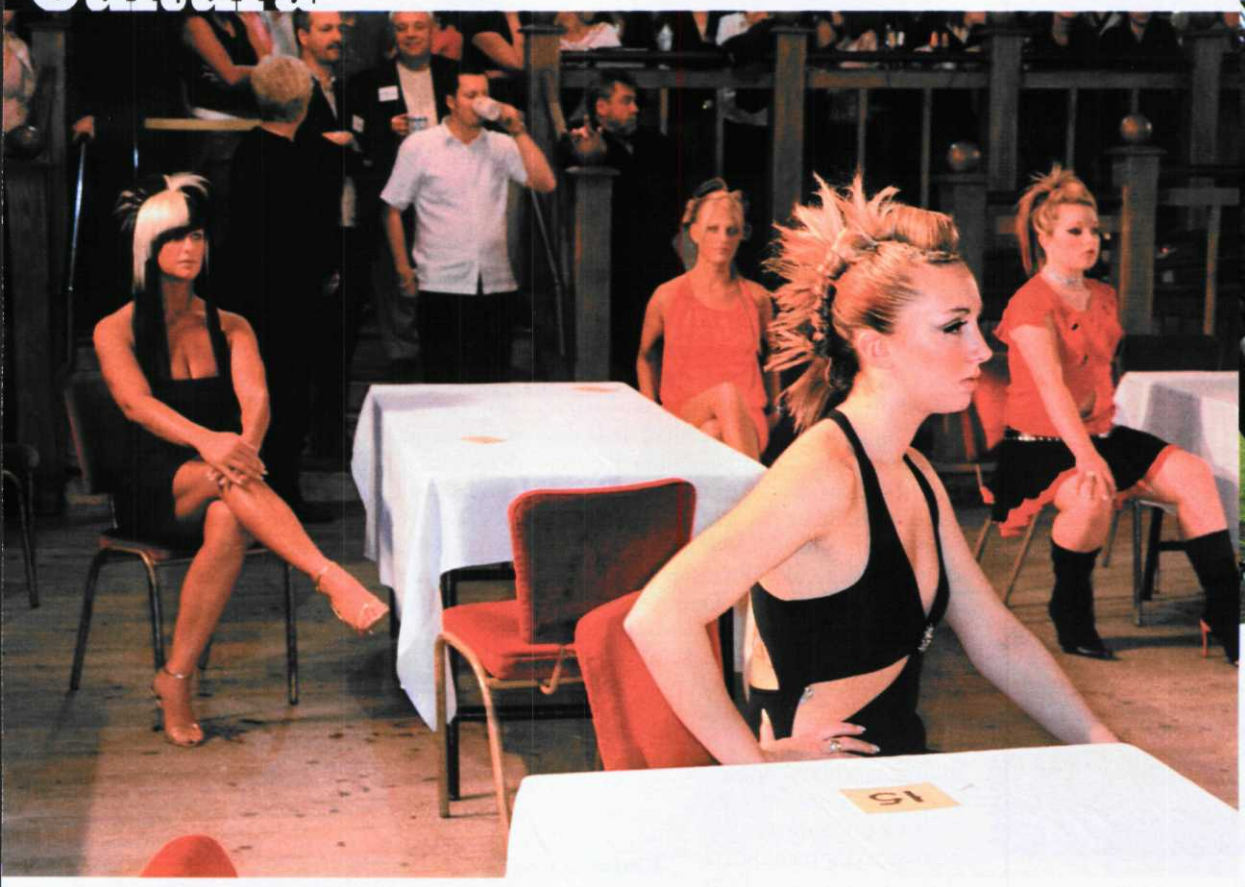

Ci vorrebbe un nemico

Lavorare su idee differenti. Rifiutare di scegliere. Contrapporre le persone. Cooperare nella competizione. E ascoltare i leader del mercato: gli Ispiratori

di Kevin Roberts*

A giudicare dal socialismo e dalle sue estreme conseguenze, troppa cooperazione può essere un male. Basta chiedere all'Europa dell'Est. La vita è tutta una competizione: colpire la linea bianca sul campo da tennis, essere promossi al lavoro, avanzare di una posizione nella coda alla fermata dell'autobus, vincere contro la propria figlia nella corsa al bagno ogni mattina! La competitività fa parte di tutti noi. Ammesso che il perfetto buon selvaggio di Rousseau esista, io non l'ho ancora incontrato.

A livello sia di scienza sociale sia primaria, ciò ha a che vedere con la penuria di risorse. Le economie pianificate l'hanno capito nel modo più arduo. A un certo punto, quando le cose scarseggiano, per distribuire le risorse si affaccia la competizione. Perdere conduce alla carestia e a peggio ancora.

I problemi iniziano quando la competizione esclude la cooperazione e finiscono con orrori da Battaglia Reale, come guerra e solitudine. Per fortuna, la vita non è una partita a somma zero, nella quale le perdite e le vincite sono pari a zero. Il famoso "dilemma del prigioniero" è realtà. Chiedetelo a una famiglia lacerata, o anche a Michael Jackson: si può contestare un'eredità, stringere un accordo, configurare una soluzione, ma quanto più a lungo dura la battaglia, tanto più grassi diventano gli avvoltoi legali. Quanto più si tira avanti tanto più grande è la fetta di torta, tanto più a lungo si cuoce. Tutto ciò funziona a molteplici livelli, dalla produzione di un telefono cellulare al mercato globale dello zucchero. Riduci sul lastrico il tuo vicino e lui (o i suoi compagni più forti) ridurrà sul lastrico te. Ogni giorno i direttori generali camminano su un filo teso tra competizione e collaborazione. La grande sfida è il modo in cui vanno al lavoro ogni giorno. Come si ritrovano insieme? Che cosa accade quando ciò avviene?

Infine, ma altresì importante, il business è il motore del progresso umano. Soffocare la competizione per mezzo di regolamenti, tariffe e così via è di nessun aiuto, toglie il piede dall'acceleratore in una economia a somma positiva che può rimettere in moto la maggior parte delle barche. I governi hanno fatto un lavoro assai mediocre per rendere il mondo un luogo migliore. Alcune persone vorrebbero un unico governo globale. Questo renderebbe le cose soltanto peggiori. Le dimensioni contano, scrive David Runciman dell'Università di Cambridge: «I super-carri armati, le super-modelle e persino le super-potenze possono ancora andare bene, ma i super-Stati sono invariabilmente un male».

La squadra di rugby All Blacks, Nuova Zelandae, accanto, gara di acconciature a Halifax. A fianco: concorso ippico a Dublino. Sotto: Kevin Roberts

Sono un business leader. Finanzio il potere del business affinché sia una forza gravitazionale per sempre. Darwin ha il posto che gli spetta nel mio brillante team. Le società in forma migliore cambiano il mondo. Gli innovatori come Steve Jobs. I disturbatori come Jeff Bezos. I leader come AG Lafley della Procter & Gamble. I risolutori come Sergey Brin e Larry Page di Google (provate a sorvolare l'Italia su http://earth.google.com). Se una società non riesce a fare la differenza nella vita dei consumatori, deve rimanersene in panchina. E poi scomparire.

Il clima sta cambiando. La concorrenza è più feroce che mai, il che è fantastico per il progresso. La metamorfosi più grande è avvenuta nel valore della cooperazione. Ficcate la testa nella letteratura business e vedrete che la cooperazione cablata a livello di hardware è sempre stata parte del business. E poi le società hanno iniziato a fare sul serio in relazione ai vantaggi dell'andare d'accordo. Hanno scosso le inferriate e sono passati dalla formula dell'"o/oppure" (competere o cooperare) a quella del "e/e" (competere e cooperare).

L'imperatore spagnolo Carlo V aveva capito. Disse: «Parlo spagnolo con Dio, italiano con le donne, francese con gli uomini e tedesco con il mio cavallo». L'importante e non mescolare tutte queste lingue! Il termine "co-opetition" (cooperare strategicamente con il proprio concorrente) è comparso negli anni Novanta. Le società nei settori industriali a sviluppo rapido hanno iniziato a collaborare per mettere a punto nuovi prodotti e nuovi mercati. Le società informatiche hanno precorso i tempi. Da allora ciò che aveva valore nel XX secolo è stato gettato fuori dalla finestra. La commodification sta rendendo l'innovazione una somma di specializzazioni granulari che esigono maggiori connessioni e collaborazioni e più profonde connessioni emozionali di prima. La tecnologia sta dando a chi collabora un potere esponenziale. Tutto ciò non è una novità. Ciò che è davvero cool è che la tecnologia non ha consegnato questo potere alle persone che dirigono le aziende. Lo ha consegnato a voi, a me. Benvenuti nella Repubblica dei Consumatori del 2005.

Thomas Friedman, commentatore del "New York Times", nel suo ultimo libro, "The world is flat", dimostra come la connettività tra una persona e l'altra e tra un'applicazione e l'altra abbia dato vita a sei nuovi modi innovativi con i quali le aziende e i singoli possono cooperare e condividere idee. Egli le etichetta come Outsourcing, Offshoring, Open-Sourcing, In-Sourcing, Supply-Chaining e Informing.

Gli esempi di consumatori Ispiratori che progettano il futuro per mezzo della cooperazione sono molteplici. Gli utenti di Skype sharing allacciano connessioni per dirigere le chiamate degli altri. I blog su Internet travolgono l'anchorman della Cbs Dan Rather. La Procter & Gamble usa l'innovazione dell'open sourcing per aumentare i profitti (ricerca e sviluppo diventano "connetti e sviluppa"). La produzione tra coetanei per mezzo del file sharing, il software open-source come Linux, e i giudizi collettivi su Amazon e Google. Il giornalismo partecipativo, come OhmyNews in Corea del Sud, con 36 mila "cittadini giornalisti" che scrivono fino a 200 articoli al giorno.

Avete afferrato il contesto. Dove ci porta tutto ciò? La formula "e/e" della "Co-opetition" è una strada che porta avanti? Mentre il pianeta si integra, la cooperazione e la competizione collidono più che mai. Nel commercio i clienti di una società sono i suoi stessi concorrenti (si pensi al rullo compressore statunitense Wal-mart); i suoi partner sono i suoi stessi concorrenti (si pensi allo scenario delle società finanziarie); e il suo stesso personale è formato da concorrenti (pensate alla vostra prossima promozione!).

Contrariamente alla maggioranza (compreso Giorgio Ruffolo, di recente su "L'espresso"), io non credo che la risposta si trovi nell'equilibrio. Anzi, al contrario: si eviti la moderazione. Niente ha successo come l'eccesso.

È vero, gente! Da direttore generale della Pepsi ho preso un distributore della Coca-Cola a colpi di mitragliatrice (ok, erano colpi a salve!). Mi schiero dalla parte del manifesto della "temerarietà spontanea" di Francis Ford Coppola. Il principio che più conta? ▸

Grazie alla tecnologia aziende e singoli comunicano e si confrontano. E nasce la Repubblica dei Consumatori

Foto: M. Parr - Magnum / Contrasto, S. Backer - Reuters / Contrasto, S. Franklin - Magnum / Contrasto

La palestra della Bowling green University in Ohio

Dal Medioevo a Olivetti

Pietro Costa nel suo "Civitas. Storia della cittadinanza in Europa" (Laterza 1999) fa risalire al lungo Medioevo la prima elaborazione di un'idea positiva di comunità come luogo privilegiato per la crescita sociale. Non a caso proprio a strutture medievali risalgono gli utopisti del XIX secolo quando descrivono il loro stato-città ideale.
Ma è la sociologia americana degli anni Trenta che fonda nel '900 il pensiero comunitario, come risposta politica alla grande depressione, risposta ripresa e rielaborata da Adriano Olivetti, che in "L'ordine politico delle comunità" (Edizioni di Comunità, 1946), fonderà una vera genealogia di studi in questo senso.
A lui si rifanno infatti in qualche modo le più recenti riflessioni sullo sviluppo locale e sulla crescita economica in Italia: dall'ormai classico di Giacomo Becattini "Dal distretto industriale allo sviluppo locale" (Bollati Boringhieri 2000) agli articoli dell'economista Sebastiano Brusco, raccolti in "Industriamoci" (Donzelli 2004). Del resto, senza nulla concedere al comunitarismo, l'idea che la mano invisibile del capitalismo sia sostanzialmente una fesseria, mentre tutto cresca solo sull'assunzione di responsabilità dei singoli (in quanto parti della comunità), lo scrivono anche Raghuram G. Rajan e Luigi Zingales nel brillante saggio "Salvare il capitalismo dai capitalisti", Einaudi 2004.

Vanessa Roghi

«Non si rischia, a meno di andare fino in fondo».
La formula "e/e" ha un problema di personalità: sotto pressione si deforma. Rendere giustizia a ogni termine potrebbe voler dire sbilanciare uno nei confronti dell'altro. Trovare un compromesso per ottenere il miglior risultato possibile.
F. Scott Fitzgerald disse: «Il test per un'intelligenza di prima qualità consiste nell'abilità di tenere a mente nello stesso momento due idee contrastanti essendo ancora perfettamente in grado di funzionare». Robert Redford ci è andato ancora più vicino: «Occorre contraddizione per arrivare alla verità». Le risposte ai grandi interrogativi oggi si trovano in contraddizioni esplosive, in modo tale da dare risalto l'una all'altra e portarci in posti che nessuno ha mai sognato esistessero. Il nostro futuro dipende dallo scatenamento del Potere del Paradosso.
Lavorate con due concetti opposti, nella loro più completa complessità, con passione uguale. Assemblateli insieme al più alto livello possibile di performance. Rifiutatevi di scegliere. Nessun compromesso, nessun equilibrio, nessun accomodamento. Invece di scegliere il meglio di nessuno dei due, troverete una nuova soluzione, migliore di entrambe.
Vi è una forza nel mondo in grado di esplodere per mezzo del paradosso. Sono gli Ispiratori: sono di animo grande così, si alzano in piedi dal divano e fanno le cose che devono fare. Sono quelli la cui visione e il cui coraggio ispirano gli altri a fare meglio. Mettono in contrapposizione persone, idee, il tasto giusto e i dialetti in una stupefacente armonia.
Bach è un esempio speciale: egli usava il contrasto nel contrappunto - l'uso controllato di consonanza e dissonanza - per creare bellezza musicale e profondità. Dee Hock, il tizio che sta dietro all'associazione di auto-regolamentazione della Visa, è un altro. Il banchiere non conformista ha messo insieme Lao Tse, Adam Smith e Thomas Jefferson per creare una sinfonia da un trilione di dollari. Nel 1937 a Shanghai ha avuto inizio grazie al neozelandese Rewi Alley il movimento Gung Ho. Con lo slogan "Gung Ho" - che significa "lavoriamo insieme" - le cooperative industriali cinesi hanno rivoluzionato il panorama industriale cinese. Ma Alley in realtà ha creato qualcosa di più che semplice cooperazione: ha creato nella popolazione un atteggiamento da "just do it", fatelo e basta, che ha mantenuto viva l'unicità dell'individuo all'interno delle cooperative.
Ammiro molto la Grande Sfida per la Salute Planetaria lanciata nel 2003 con mezzo miliardo di dollari dalla Fondazione Gates: prima di tutto essa ha invitato i ricercatori medici a collaborare su Internet e a trovare le 14 grandi sfide da affrontare per avere un mondo più sano e in seguito ha affrontato la selezione di svariate migliaia di proposte per le 14 sfide (di tutto un po', dai vaccini non refrigerati alle cure per le infezioni latenti). A ciò ha fatto seguito una gara tra concorrenti con le loro proposte che ha portato a 43 vincitori, annunciati il 28 giugno 2005. Adesso seguirà una corsa per rispettare le scadenze ed evitare che i fondi siano tagliati. Questo è il modo giusto di agire. Gli Ispiratori sono uniti nella cooperazione, impegnati in una competizione per un mondo migliore. Essi inseguono un sogno, non un comitato. E non mollano.
Studi condotti su unità dell'esercito, delle corporation e dei voli spaziali hanno evidenziato che legami poco stretti tra i membri del gruppo possono diventare una forza se i singoli facenti parte del team riescono al bisogno a far nascere un'emozione collettiva. Per evitare i conflitti, nelle situazioni in cui gli obiettivi sono in comune con altri, i rapporti allentati funzionano meglio di quelli molto stretti. In questa affermazione vi è qualcosa di memorabile: scendiamo tutti in campo e facciamo la differenza.

Evitare moderazione e compromessi. Niente ha successo come l'eccesso. Ed è il paradosso che manda avanti il mondo

**Kevin Roberts è direttore generale di Ideas Company Saatchi & Saatchi, presidente in carica del Judge Institute of Management dell'Università di Cambridge, docente presso l'Università di Limerick in Irlanda e della Waikato Management School in Nuova Zelanda traduzione di Anna Bissanti*

Foto: T. Dworzak - Magnum / Contrasto