



PROTAGONISTI. A colloquio con Jonas Ridderstrale

L'era del Funky Business è iniziata

Autore di libri di management dirompenti, in cui delinea i profili di un nuovo capitalismo, Jonas Ridderstrale racconta il suo pensiero a Raul Alvarez





Testa rasata, tuta in pelle nera lucida, oratoria accattivante, una gestualità dall'effetto ipnotico. Quando Jonas Ridderstrale sale sul palco declamando la sua visione dell'economia globale, manda in visibilo le platee di mezza Europa. Ha uno stile colorito, ricco di analogie che arrivano diritte al cuore. «Oggi i vantaggi competitivi non pesano più dei sogni di una farfalla» o «La catena digitale di fornitura opera in tempo reale. Quando comprate un maglione di lana da Benetton, tutto il network dell'azienda ne è consapevole: anche la pecora a monte della filiera», tanto per citarne qualcuna. Ha una voce graffiante e una grinta che lascia il segno. Sembra un personaggio uscito da *Matrix* (il film) piuttosto che dalla Stockholm School of Economics, dove ha conseguito un dottorato in International Business e dove oggi insegna. Ma dell'accademico Ridderstrale ha solo i titoli, non certo lo stile. Grazie alla sua originalità ed esuberanza è fra gli speaker più ricercati d'Europa. Insieme al suo collega Kjell Nordstrom (compagno di viaggio e co-autore di libri di successo quali *Funky Business*, 1999, *Karaoke Capitalism*, 2003, e il più recente *Funky Business Forever*, 2008) ha ottenuto il nono posto nel mondo e il primo in Europa nella *Thinkers 50*, la prestigiosa classifica dei guru più influenti dell'anno. Il Ridderstrale-pensiero spicca per le sue idee dirompenti e uno stile comunicativo che fa di questo consulente svedese un autentico fuoriclasse. Il sito di Ridderstrale e Nordstrom è fra i più visitati dai ciberneti e le domande con cui li tempestano i fan diventano spesso spunti di riflessione per i loro libri. «Sono le domande più che le risposte – sostengono – a guidare in modo decisivo il futuro». È questo approccio socratico alla conoscenza a caratterizzare i loro libri, cui si aggiunge l'approccio che loro chiamano analisi orizzontale. «I tradizionali testi di business – spiegano – eccellono nel fare *analisi verticali*. Trovato un problema s'inizia a trivellare. Prima o poi ci si imbatte nel petrolio intellettuale e si tenta di travasarlo nella propria cisterna. Al contrario, il nostro approccio è più sostenibile per l'ambiente e per l'intelletto, ed è difficile che vi lasci sulle scarpe materiale infiammabile. Noi privilegiamo *l'analisi orizzontale*, collegando cambiamenti in diversi settori e diverse posizioni sociali, in modo da formare un puzzle dei tempi strampalati che stiamo vivendo». Originale nei contenuti e nell'impaginazione, l'ultimo libro, *Funky Business Forever*, abbonda di immagini squisitamente metaforiche e sotto-testi (formato vignette) che commentano alcune parti del libro. Leggerlo è un piacere per la mente e per gli occhi. Sebbene il loro stile così frammentario, destrutturato, in certi passaggi persino ambiguo, può lasciare perplessi gli accademici e i fautori della vecchia scuola manageriale. Un esem-

pio di ambiguità lo si nota sin dal sottotitolo di *Funky Business Forever: e adesso godetevi il capitalismo*, un monito che potrebbe leggersi sia come una toccasana che come una disgrazia. Quale sia l'interpretazione corretta è Ridderstrale stesso a suggerirla.

Insomma, pro o contro il capitalismo?

Il mercato capitalista globale può non essere perfetto ma è il sistema economico meno imperfetto sviluppato sinora. Non è giusto né sbagliato. È solo una macchina che separa l'efficiente dall'inefficiente. Di sicuro non deve diventare un alibi per scaricare le responsabilità. Tuttavia le ideologie che operano in base ad assunti errati sulla natura dell'uomo sono destinate a produrre inefficienza e a fallire. Il comunismo è morto perché ha sottovalutato la forza della creatività umana e della capacità imprenditoriale connesse alla libertà individuale. Allo stesso modo, un giorno forse ci accorgiamo che il capitalismo 1.0 del XXI secolo è fallito perché ha sottovalutato le forze distruttive dell'egocentrismo, della sotto-ottimizzazione e dell'avidità associate a un individualismo sfrenato e all'assenza di uno scopo comune. Dall'incremento della libertà derivano sempre maggiori responsabilità per se stessi e per il bene comune. Lo ha sostenuto anche Adam Smith, il padre del liberalismo, 225 anni fa. La storia forse non si ripete esattamente nello stesso modo ma di sicuro presenta molte assonanze.

Ma la rivoluzione cui oggi stiamo assistendo è persino più grande di quella immaginata da Marx. È una rivoluzione che cambierà la natura stessa delle nostre società, delle economie, delle industrie, delle organizzazioni, delle professioni, persino le nostre vite private. È una trasformazione pervasiva e sta avvenendo sotto i nostri occhi. Non vediamo all'orizzonte le barricate, non sentiamo lanci di gas lacrimogeni ma la rivoluzione è in atto, è nella nostra economia, è nella nostra mente. In questo nuovo mondo saltano le regole, il cambiamento è costante, la crisi perpetua. Non si può fare business come lo si faceva in passato. Abbiamo bisogno di un business imprevedibile, innovativo. Abbiamo bisogno per l'appunto di un *Funky business*».

Secondo lei, quali sono i principali fattori che hanno determinato l'attuale crisi finanziaria mondiale?

La spiegazione immediata è che se noi sovra-consumiamo e inventiamo nuovi strumenti finanziari per consumare ancora di più. Ma alla lunga dovremo fare i conti con la realtà. La spiegazione più ampia è che, alla fin fine, il mercato dell'economia globale è solo un gigantesco e caotico laboratorio. Nell'odierno mondo globalizzato e deregolamentato noi stiamo facendo esperienze con cose e in posti diversi rispetto a



Raul Alvarez è partner Inalto, giornalista, consulente in communication e innovation management

quanto fatto sinora. Gli esperimenti sono rischiosi. Alcuni possono fallire. E di fatto falliscono. Ciò non significa che dobbiamo smettere di provare. I problemi attuali derivano in parte dall'aver elevato il libero mercato capitalista a una sorta di religione. Conseguenza: quello che in passato è stato considerato un peccato capitale, come l'avidità e la futilità, improvvisamente diventano virtù divine. La crisi attuale è un campanello d'allarme. Cosa insegna? Che, col tempo, ogni società che fonda l'idea di progresso solo sull'innovazione tecnologica e sulla deregolamentazione istituzionale (disattendendo il progresso e l'armonia dei valori) produce risultati di breve durata.

Qual è il significato della metafora *Funky business* per comprendere la società e l'economia attuale?

Nel mio ultimo libro *Ri-energizzare le Corporation* – che a breve uscirà in italiano – sviluppo le idee presenti in *Funky business*. In particolare il concetto di “sorpresa”. Oggi siamo assaliti dalle sorprese. Le sorprese le gradivamo da bambini, ma la maggior parte di noi adulti non sarebbe molto contenta di essere svegliata alle 6 di lunedì mattina da un collega che ci comunica che, durante il week end, c'è stata una grande sorpresa nello stabilimento. La sorpresa più grande è il cambiamento. Le persone e le organizzazioni possono reagire al cambiamento in modi diversi. Possono restare costantemente sorprese, passando il resto della vita lavorativa come un pugile rintronato che combatte il Mohanmmad Ali della propria azienda. Ma c'è un'altra strada: concentrate l'attenzione e le vostre energie per diventare “voi stessi la sorpresa” della vostra azienda. La sfida di leadership del nuovo millennio è questa: divenire un imprenditore costruttivo, un'attivista aziendale, un fautore della discontinuità, un leader ri-energizzante di cambiamenti positivi.

Come è possibile generare “sorprese” quando è il mercato stesso a sorprendervi con la sua discontinuità? Su cosa verte oggi il vantaggio competitivo?

La vostra strategia è focalizzata sull'es-

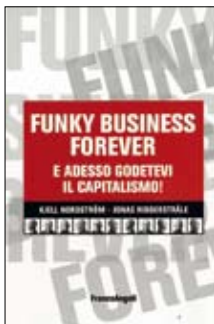
sere i migliori del mercato? Se la risposta è sì, significa che avete scommesso sulla stupidità dei vostri concorrenti. Non è una mossa vincente. L'unica cosa (ir)ragionevole da fare è non competere. Infatti, appena iniziamo a correre al fianco di tutti gli altri, rischiamo di diventare uno dei tanti punti nella folla: invisibile ai clienti. Quando prendiamo parte a una gara in cui partecipano sia i talenti migliori sia tutti gli altri, è difficile saper cogliere la differenza. Il piccolo sporco segreto del capitalismo di mercato è che le aziende di successo sono diventate tali uccidendo lo spirito della libera impresa. Tutte sono riuscite a creare monopoli, almeno di breve periodo. Perciò la buona notizia è questa: si diventa competitivi solo quando si decide di non competere. Il successo viene dall'essere differenti. Le stelle che brillano negli affari sono sempre i diversi, non i migliori. Fintanto che si costruisce competitività cumulativa, essa può sparire istantaneamente. La leadership del XXI secolo richiede che executive ri-energizzati accettino responsabilità superiori per generare l'elemento-WOW, il fattore sorpresa.

Dunque, la chiave del successo è nella capacità di saper trovare la differenza che fa la differenza?

Indipendentemente da quello che fate, per avere successo dovete riuscire a diventare “unici” almeno per un breve periodo. Tutti noi dobbiamo sforzarci di stabilire monopoli. Ma allo stesso tempo dobbiamo essere fedeli a ciò che facciamo e a ciò che siamo. Nessun'altra cosa funzionerà. Un tempo le persone diverse avevano problemi. Oggi la devianza è la ricetta per il successo.

Quali sono stati i principali cambiamenti socio-economici e del mercato da *Funky business* a *Funky business forever*?

L'effetto complessivo di aver privatizzato la vita e il business è che noi ci stiamo avviando verso un mondo di “darwinismo economico”, dove il divario tra il meglio e il resto è in aumento. In questa società alcune persone devono svolgere due lavori per tirare avanti, mentre altri lavorano 50,



Funky Business Forever, Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale, Franco Angeli, 2008



60 o forse anche 75 ore la settimana. Così, noi lavoriamo, lavoriamo, lavoriamo. Non c'è da meravigliarsi se per la maggior parte di noi è sempre più difficile trovare un equilibrio tra guadagnarsi da vivere e godersi la vita. Tempo fa mi sono imbattuto in uno studio su come il tipico cittadino danese trascorre la giornata. Il primo step della ricerca è stato condotto negli anni '80. Vent'anni dopo lo hanno ripetuto. Ebbene, sapete qual è l'attività cui i danesi dedicano più di tempo? La toilette. In un mondo stressante, globalizzato e ipercompetitivo come il nostro, lo spazio per la solitudine è scarso. La toilette rimane uno dei pochi posti dove si è legittimati a stare da soli. Conseguenza: in Danimarca le persone spendono più soldi per un bagno confortevole con sauna che per arredare il soggiorno.

Quali valori sono oggi vitali per vivere nella società globale?

Ciò che unisce le persone e permette di cooperare si fonda su valori sociali anziché sui soli valori economici. Ma per venire accolti e diventare operativi, i valori devono essere anzitutto condivisi. Uno dei valori più importanti da costruire e mantenere è la fiducia. Essa si manifesta a più livelli. C'è la "fiducia strategica" che si ottiene quando i dipendenti fanno propria la visione. La "fiducia organizzativa", quando c'è coerenza e allineamento fra visione, sistemi e processi. Infine la "fiducia personale". In parte questa dipende dal carattere. Ma comporta anche il mostrare, giorno per giorno, di saper vivere in coerenza con i principi professati, anche quando ciò significa dover rifiutare un accordo e perdere dei ricavi a breve termine. I valori oggi hanno un peso maggiore di ieri. Clienti e dipendenti non si accontentano più del valore economico della merce, richiedono anche valori sociali. Lo dimostra il fatto che, potendo scegliere, pochi sarebbero disposti a comprare o a lavorare per aziende che inquinano l'ambiente.

Quali competenze sono richieste ai leader per guidare le aziende nell'era del *Funky business*?

I leader dovranno eccellere in tre cose. Nel prevedere il futuro (*envisioning*), nel saper coinvolgere le persone (*commitment*) e nel produrre cambiamenti (*executing*).

L'*envisioning* comporta la competenza nell'analizzare e spiegare il contesto (interno ed esterno) e sfidare l'organizzazione a cambiare nella direzione giusta. Ciò è importante, specie oggi che la lealtà non è più automatica, a meno che non possiate dare alle persone una ragione forte per riporre in voi la loro fiducia. Il problema è che la maggior parte delle aziende non possiede visioni efficaci in termini operativi. Spesso la visione si risolve in una generica lista di desideri la cui lunghezza è pari solo alla sua inutilità. Il *commitment* comporta la gestione di ogni relazio-



Funky business significa maggiore concorrenza su tutto e in ogni parte del mondo, significa innovazione continua, significa più domande con sempre meno risposte

ne come qualcosa di unico. La maggior parte delle aziende hanno trascorso gli ultimi vent'anni personalizzando i prodotti sui propri clienti. Ora è il momento di invertire la rotta: dobbiamo iniziare un "programma di personalizzazione" nei confronti dei dipendenti. L'*executing* consiste nell'aver il coraggio di prendere decisioni difficili mantenendo un'azione di monitoraggio costante, affinché voi e il vostro team possiate attuare i cambiamenti nel modo corretto. Infine è compito dei leader creare altri leader. Essere leader significa anche saper contaminare gli altri con le proprie conoscenze ed essere al contempo contaminati dalle loro.

Quali competenze saranno richieste ai



consulenti di direzione?

La ricetta tradizionale, per riportare l'azienda in pista quando la complessità dell'ambiente aumentava, era sviluppare il management. Durante il XX secolo il management è stato definito: l'arte di assicurare l'ordine organizzativo. Per conseguire l'obiettivo i dirigenti dovevano distruggere la "devianza negativa". Se poi qualche "devianza positiva" veniva a perdersi lungo la strada, questo era un sacrificio che la maggior parte delle aziende era disposta a pagare in nome della gestione professionale dell'impresa. Per anni abbiamo ucciso la diversità incentivando organizzazioni "tipo Amish", dove tutti avevano lo stesso aspetto e la gente credeva di poter fermare il tempo pianificando il futuro. Abbiamo eliminato la deviazione dagli standard e gli scarti mediante la zelante applicazione di tecniche di gestione come il Total Quality Management, Business Process Reengineering, Iso 9001-2-3 ecc. Ma in un mondo di cambiamenti continui, modelli che pongono l'accento sulla standardizzazione e sul brevetto spesso portano a fare delle scelte sbagliate.

Abbiamo cercato di trasformare le cose e le persone in standard: parti identiche facilmente sostituibili all'interno della struttura organizzativa, nell'illusione che, eliminando le singole devianze negative, l'identità aziendale si rinforzasse. Ma in questo modo abbiamo finito anche per focalizzarci e lavorare solo sui punti deboli, trascurando i punti forti. È stupefacente vedere come la maggior parte dei manager dedichi ancora l'80% del proprio tempo su quel 20% di prodotti e di persone che forniscono le performance peggiori. C'è da chiedersi cosa succederebbe se facessimo il contrario. Oggi sappiamo che le performance di punta devono far leva sui nostri plus. Come diceva Peter Drucker: «una persona può realizzare solo a partire dai suoi punti di forza». Non si può costruire sui punti di debolezza. Pertanto la sfida per i consulenti di direzione sarà questa: imparare ad aiutare l'azienda e gli individui ad accrescere i loro punti di forza, anziché focalizzarsi solo sulle mancanze. ■