

Stephen R.  
Covey

La 3<sup>a</sup>

ALTERNATIVA  
AL LAVORO

Capitolo 3 de "La 3<sup>a</sup> Alternativa"

 MyLife

Self Help

Stephen Covey

La Terza  
Alternativa  
al Lavoro

**Ebook**

*Traduzione: Katia Prando e Vincenzina Varano*

*Editing: Enza Casalino*

*Revisione: Sonia Vagnetti, Martina Marselli, Ilaria Ortolina*

*Impaginazione e Grafica di copertina: Matteo Venturi*

*Stampa: Graphicolor Città di Castello (PG)*

Un uomo resterà imprigionato  
in una stanza la cui porta si apre verso l'interno,  
fino a quando non gli verrà in mente di tirare anziché spingere.

- *Ludwig Wittgenstein*

**V**iviamo in un'epoca in cui i muri cadono. Siamo testimoni della crescita di un'economia senza frontiere. Grazie alla tecnologia, assistiamo al crollo delle barriere artificiali che imprigionano la mente umana. Tuttavia, i muri principali, quelli che dividono le persone, restano in piedi. Sono muri perlopiù invisibili, rappresentano degli ostacoli alla fiducia, alla comunicazione e alla creatività: non possiamo permetterceli negli attuali posti di lavoro. Si pensi ai costi incalcolabili che le persone e le organizzazioni devono sostenere quando la divisione vendite e quella marketing non sono affiatate tra di loro, quando c'è diffidenza tra i lavoratori e la classe dirigente, o quando gli individui hanno la sensazione di non poter essere sinceri e onesti, tanto da portare allo sviluppo di intrighi d'ufficio, pettegolezzi e microgestione.

La chiave per abbattere questi muri è la forza interiore che si ricava quando si pensa in termini di “noi” anziché di “me”. Quando ascoltiamo per comprendere, quando crediamo profondamente nelle Terze Alternative (nell'esistenza di una via realmente migliore che aspetta solamente di essere creata) possono accadere cose meravigliose. Può avvenire nella tua azienda e in qualsiasi altro tipo di relazione.

È risaputo che i posti di lavoro sono pieni di barriere. Ce ne sono tra i team, i reparti, le divisioni e le funzioni. Ce ne sono tra le persone crea-

tive e quelle rigorose, tra i dirigenti e i dipendenti, tra l'azienda e i suoi clienti. È logico voler difendere i propri muri, ed è per questa ragione che nascono dei conflitti sul posto di lavoro. Il problema è l'atteggiamento mentale del pensiero delle Due Alternative.

In un'ottica più positiva, un'organizzazione è piena di conflitti perché ha del lavoro da svolgere, e i suoi dipendenti sono tutti individui creativi, riflessivi, dotati di talento, pieni di idee diverse su come svolgere questo lavoro. Si tratta di idee contraddittorie, sconcertanti, eccentriche e incoerenti, ma possono anche essere utili o addirittura geniali.

Alcune aziende tollerano i conflitti meglio di altre; ve ne sono alcune che li respingono e altre ancora che assumono atteggiamenti del tutto prevaricatori. La maggior parte delle organizzazioni cerca di “gestire” i contrasti. I manager seguono corsi per imparare a prevenire, controllare e risolvere le situazioni conflittuali, perché si parte dal presupposto che il conflitto sia da evitare se possibile, da controllare se inevitabile, e da risolvere rapidamente, in maniera tale che torni a regnare l'armonia. I libri sull'argomento parlano di tempesta passeggera, riferendosi in tal modo a un fenomeno che ci si augura di poter superare con il minor danno possibile.

In realtà il problema non riguarda l'esistenza del conflitto sul posto di lavoro, ma il paradigma con il quale lo affrontiamo. La risposta al conflitto tipica della mentalità delle Due alternative è “combatti o fuggi”, mentre la risposta sinergica chiama in causa l'accettazione, la gioia, l'impegno, la scoperta. Per esempio:

- un dipendente riferisce al capo che l'azienda sta compiendo una “stupidaggine”. Nel caso di un capo classico, potremmo dire che

gli viene fatta una “lamentela”. Nel caso di un capo sinergico, diciamo che gli viene proposta un’“idea”;

- il membro di un team dice a un project manager: “Supponiamo di fare questa cosa in maniera leggermente diversa.” Ciò che pensa il tipico project manager è: “Sta cercando di dirmi come devo fare il mio lavoro.” Ciò che pensa un project manager sinergico è: “Devo necessariamente ascoltarlo.”;
- un dipendente dice al suo team leader: “Non riesco a lavorare con Tizio e Caio.” Il classico team leader pensa: “Ci risiamo con i conflitti di personalità.” Il team leader sinergico pensa: “Ecco una richiesta di aiuto.”;
- arriva in azienda un esperto proveniente dalla sede centrale e dice: “Sono qui per aiutarvi.” Una risposta mentale tipica? “Fantastico, pensano che io non sia in grado di svolgere questo lavoro. Be’, darò una bella lezione a questo tizio.” La risposta mentale sinergica? “Fantastico, cosa posso imparare da questa persona?”.

Le risposte tipiche sono radicate in un paradigma che vede la differenza come una minaccia. Di solito, quando ci troviamo di fronte a ciò che ci appare diverso, cerchiamo di contrastarlo oppure fuggiamo, a causa del paradigma difensivo che nasce dall’insicurezza. Ne sono un esempio gli amministratori delegati che appianano le divergenze durante le riunioni. Lo vediamo quando i membri del project team lasciano la stanza indignati perché i loro progetti vengono messi in discussione. Lo riscontriamo nell’atteggiamento irascibile del direttore vendite, che se-

gue la sua zona basandosi sulla filosofia “o si fa come dico io o niente”.

Queste persone non riescono a comprendere che i conflitti sono un segno di vita. Generalmente si sviluppano quando le persone si fermano a riflettere sul loro operato. Quando parlo del “dono del conflitto”, la gente mi guarda di traverso, ma quello che voglio dire è che gli individui riflessivi saranno sempre diversi gli uni dagli altri; e il fatto che si preoccupino di esprimere le loro divergenze con passione, è un dono che dovrebbe essere accolto con entusiasmo.

Uno dei business leader di maggior successo che io conosca esordisce spesso con una domanda provocatoria durante i meeting: “Cosa accadrebbe se domani potessimo cambiare la linea di prodotti?”. “E se il problema che stiamo cercando di risolvere attraverso la nostra attività commerciale non esistesse affatto?”. “C’è qualcosa che, se fatto meglio, potrebbe cambiare tutto?”. “In che cosa la nostra azienda assomiglia alla Enron?”. “Che cosa non riesco ad ammettere?”. Il suo obiettivo è quello di innescare un conflitto: non un lampo secco, ma delle controversie che stimolino le menti dei partecipanti. La sala riunioni diventa un Teatro Magico. I membri del team sono abituati a questa pratica e sono diventati molto abili nell’affrontare i conflitti produttivi. “Intorno a me non voglio persone che annuiscono giudiziosamente quando parlo”, dice. “Voglio vedere le teste che vanno avanti e indietro, non su e giù. Voglio sentire che la gente pensa. Voglio vedere le scintille.” Poi, ascolta con molta attenzione. È capace di spogliarti semplicemente ascoltandoti.

# La teoria delle Due Alternative: combatti o fuggi

Mettiamo a confronto questo leader che ha sposato la mentalità della Terza Alternativa con due leader improntati al pensiero delle Due Alternative. Questi ultimi combattono oppure fuggono.

Il primo esempio riguarda il leader che combatte. Si tratta di un dirigente esperto che venne assunto in qualità di CEO da una delle più grandi aziende mediatiche del mondo. Secondo l'opinione comune, quest'uomo non sapeva ascoltare e tagliava fuori le persone che non erano d'accordo con lui. I dipendenti dell'azienda raccontavano di sentirsi sempre dire che erano degli stupidi e si sentivano pertanto umiliati. Evidentemente, quest'uomo era molto bravo ad attaccare briga. La sua linea era quella di passare sempre all'offensiva. Dopo sei mesi, venne licenziato. Sapevano tutti che era intelligente, ma questo non compensava la sua mancanza di rispetto e di empatia.

Ora consideriamo l'esempio di un leader che fugge. Si tratta del presidente di una nota azienda di prodotti per la casa. Un mio collega, che ha lavorato a stretto contatto con lui per un po' di tempo, riferisce quanto segue:

*Quando arrivò, fece dichiarazioni grandiose sulla crescita dell'azienda, ma dieci anni dopo il suo arrivo, il prezzo delle azioni era rimasto invariato. Ancora adesso continua a fare annunci sensazionali riguardo alla sua visione del futuro. Ma ora, nessuno lo ascolta. Ciò avviene non solo perché mancano i risultati,*



*ma anche perché lui non ascolta nessuno. È un tipo “avverso al conflitto”, come si suol dire. Disapprova le divergenze. Non ama gli scontri: “Non è nel mio stile”, dice. È un grande uomo e un amico eccezionale, ma nessuno può fare domande scomode in sua presenza. Si siedono tutti ai suoi piedi e lo ascoltano mentre fa ad alta voce alcune riflessioni sulla sua grandiosa visione di crescita per l’azienda; in linea di massima, si tratta di idee che corrispondono alle più recenti nozioni strategiche apprese dall’ultimo libro sul business che ha letto. Ma non ci sono scintille. Nel frattempo, rimango lì seduto senza osare porre la domanda che ho in mente: “Perché non ci limitiamo a fare dei prodotti migliori?”.*

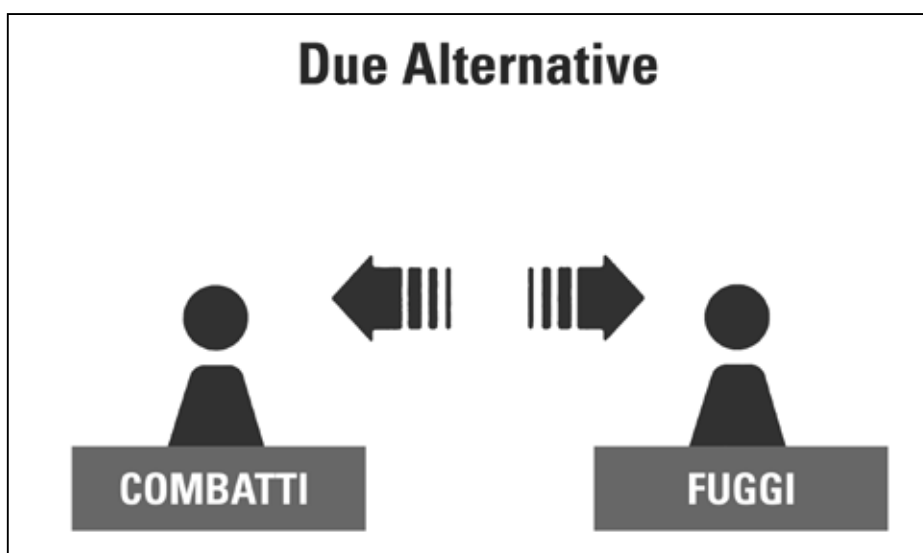
Alcuni studiosi di risoluzione dei conflitti ci consigliano di separare il problema oggetto del conflitto dall’emozione generata dal conflitto stesso. Non credo che questo sia possibile. Nell’azienda alimentare di cui ho appena parlato, il problema della qualità dei prodotti non può essere slegato dalle emozioni del presidente. Mettere in discussione l’approccio al business di quest’uomo significa mettere in discussione la sua identità e la sua autostima. Non è abbastanza consapevole di se stesso per ascoltare empaticamente i membri del suo team.

I conflitti legati ai problemi coinvolgono quasi sempre anche la sfera emotiva. Purtroppo, la logica della maggior parte delle aziende è ancora radicata nella mentalità dell’era industriale, tanto che i dipendenti devono avere molto coraggio per contestare i loro superiori. Hanno paura. Verranno ignorati? Sembreranno sciocchi? Senza volerlo, faranno sembrare stupido il capo? Verranno zittiti, in senso figurato o letterale?



Diventeranno nemici del capo? Perderanno il lavoro? Se l'investimento emotivo è troppo rischioso, regnerà un silenzio spaventoso. I dirigenti aziendali spesso scambiano per segnali di armonia e consenso i sorrisi che leggono sui volti delle persone che li circondano e la loro tendenza ad annuire. Questo può essere un errore fatale.

Ogni conflitto è carico di emozione. Quello che può sembrare un semplice diverbio sullo stipendio, per esempio, è legato in realtà a paure e aspirazioni. Supponi di essere una donna, e di ricoprire il ruolo di supervisore; immagina che un lavoratore di sesso maschile venga da te perché è scontento della sua retribuzione. Probabilmente, la persona che hai di fronte è agitata da emozioni contrastanti. Lo stipendio per lui è un simbolo della sua autostima e della sua reputazione nei confronti della famiglia e degli amici. È molto difficile per lui affrontare questo incontro; gli ci è voluto del coraggio per essere qui. Non vuole causare problemi o apparire debole ai tuoi occhi ma, d'altra parte, è possibile che si senta sottovalutato o che sia arrabbiato. È probabile che la questione coinvolga anche il suo ego maschile, e ciò complica ulteriormente le cose. Non puoi sapere tutto della sua storia semplicemente leggendola sul suo volto, né puoi sentirla raccontare attraverso le sue parole; è sufficiente che tu sappia che c'è una storia.



Se sei un supervisore improntato alla mentalità delle Due Alternative, hai solo due opzioni: combattere o fuggire. Se scegli la fuga, ti arrendi e concedi all'uomo ciò che vuole. I teorici del conflitto parlano di "adattamento", per definire una pratica che di solito genera solo ulteriori problemi. Se scegli la fuga, il tuo comportamento sarà scorretto nei confronti degli altri lavoratori, creerai un cattivo precedente, e farai aumentare le aspettative del dipendente in questione in merito al prossimo colloquio sul suo stipendio. Oppure, puoi decidere di combattere. Ci sono vari modi per farlo:

- puoi sminuire il tuo interlocutore: "Prendi lo stesso stipendio che prendono gli altri." Questa risposta trasforma l'uomo in una macchina: è un'unità di lavoro come tutte le altre;
- puoi blandirlo: "Sei un valido impiegato e vorremmo davvero poter fare di più." Questa risposta potrebbe allentare un po' la tensione, ma rientra in quel genere di chiacchiere fasulle che nella maggior parte delle lingue viene denominata imprecazione;

- puoi metterti in competizione con lui: “Non ho mai dovuto chiedere un aumento. Gli aumenti sono arrivati da soli perché ho un forte spirito di squadra.” In questa battaglia delle biografie, vincerai non tanto perché la tua storia è più avvincente, quanto perché disponi di maggior potere;
- puoi raggiungere un compromesso: “Non posso aumentarti lo stipendio, ma posso farti uscire mezz’ora prima il venerdì.” In questo tipo di lotta, perdete entrambi. Il datore di lavoro perde mezz’ora di servizio da parte del dipendente, e il dipendente non ottiene ciò che desidera. Il compromesso è sempre una soluzione tirata e stretta. Il presupposto è che la torta in tavola è poca e che, se tu ne prendi una fetta più grande, a me ne spetta una più piccola. Il compromesso non è altro che l’esito garbato della mentalità della scarsità.

Se lui si innervosisce, puoi dirgli, come ti avranno consigliato: “Atteniamoci al problema”. Ciò però non aiuta a sciogliere l’emozione. Per quanto ti sforzi, non puoi limitarti ad “attenerti al problema”. Puoi stabilire un *modus vivendi*, ma le emozioni coinvolte non sono negoziabili. Ci sarà una resa dei conti.

## La Terza Alternativa: la sinergia

Se sei un supervisore incline alla Terza Alternativa, non fuggirai, né combatterai. Cercherai una via migliore, una soluzione che ripaghi lautamente il tuo dipendente dal punto di vista emotivo e contemporaneamente crei valore per l’azienda.

Un mio amico mi descrisse il comportamento di un leader improntato alla Terza Alternativa che si trovò ad affrontare proprio questo tipo di situazione nella vita:

*Avevo ottenuto il lavoro da poco ed ero arrivato con la speranza di guadagnare uno stipendio più alto. Accettai una cifra molto più bassa di quella che mi aspettavo, al solo scopo di cominciare. Tuttavia, qualche mese dopo, la mia famiglia iniziò ad avere difficoltà economiche. Non riuscivamo a tirare avanti a causa di alcune spese mediche. Per di più, mi rendevo conto del fatto che il mio stipendio era troppo basso per il lavoro che facevo. Così, decisi di rischiare e di andare a chiedere un aumento al capo. Non la conoscevo molto bene, e lei non conosceva me. Non potevo ancora vantare una comprovata esperienza in azienda.*

*Ma lei mi invitò ad accomodarmi nel suo ufficio, e io le esposi il motivo per cui ero lì. Rimasi un po' sorpreso quando mi disse: "Mi spieghi meglio." Le raccontai della mia situazione familiare. Lei si limitò ad ascoltare, e io le parlai a lungo di quello che stavo facendo per l'azienda. Mi domandò cosa pensavo del lavoro, dei clienti e dei prodotti. Fu tutto molto strano. Parlammo a lungo. La conversazione non riguardò, come pensavo, la mia retribuzione, ma me: cosa stavo facendo, cosa pensavo, cosa avevo imparato nei pochi mesi in cui ero stato in azienda.*

*Poi, mi fece delle domande su uno dei clienti con cui stavo lavorando. Voleva sapere se avevo qualche proposta per ampliare il business; in effetti, avevo delle idee, e le condivisi con lei.*

*Qualche giorno dopo, mi invitò a tornare nel suo ufficio. Si unirono a noi altre tre o quattro persone. Su una lavagna erano state riportate le idee che avevo espresso a proposito di quel cliente. Ci fu una bella discussione, seguita da molte altri incontri. Ero eccitato. Alla fine, mi offrirono un avanzamento di carriera con una retribuzione più alta e maggiori responsabilità, per un nuovo tipo di servizio da offrire a questo importante cliente.*

Per il mio amico, queste discussioni furono l'inizio di una rapida ascesa all'interno dell'azienda; alla fine, divenne socio del "grande capo".

Raramente ho sentito parlare di un leader più saggio di questa donna. Aveva una straordinaria attitudine per la mentalità della Terza Alternativa. Sarebbe stato molto più facile per lei limitarsi a respingere il mio amico o semplicemente cedere alla sua richiesta. Invece, intuì che vi era la possibilità di creare una situazione win-win. Anziché contrattare sul prezzo della torta esistente, iniziò a immaginarne una molto più grande. Comprese che conciliare le esigenze e le energie del suo dipendente con quelle del cliente avrebbe potuto tradursi in una crescita per tutti. Il risultato finale fu una linea di business del tutto nuova e un partner che di anno in anno incrementò il valore che aveva per l'azienda. Da quello che so, il mio amico diede un tale contributo all'impresa che le sue dimensioni si raddoppiarono.

Analizziamo il modo in cui questa donna condusse il suo team a una Terza Alternativa:

- in primo luogo, dedicò del tempo all'ascolto empatico. Voleva capire quale fosse il problema del giovane e conoscere i suoi sentimenti al riguardo. A prima vista, sembrava che le interessasse sapere perché la questione dello stipendio lo turbasse così tanto. Ma, in realtà, il suo intento era quello di andare più a fondo: desiderava capire in cosa era bravo e quale apporto potesse offrire all'azienda, affinché il vantaggio fosse collettivo, e non solo personale;
- poi cercò di scoprire chi fosse quest'uomo. Lo fece ritornare più e più volte, analizzò il suo modo di pensare e coinvolse altre persone. Ne apprezzò le doti distintive e le intuizioni;
- infine, il gruppo raggiunse la sinergia: nuovi servizi, nuovi prodotti, nuovi modi di soddisfare le necessità di un importante cliente e, in aggiunta, un nuovo segmento di clientela.

Tutto ciò è stato possibile perché questo capo ha l'abitudine di raggiungere la Terza Alternativa ogni volta che si può. Nelle lamentele dei suoi dipendenti scorge spesso l'opportunità di migliorare il suo business. Considera il conflitto un terreno fertile anziché un campo di battaglia.

La maggior parte dei teorici della risoluzione dei conflitti, invece, lo identificano con una transazione il cui obiettivo è quello di dividere la torta. Puoi accontentare il tuo avversario oppure contrastarlo. Puoi cedergli la torta o battersi per conservarla, applicando delle tecniche e dei trucchi che ti consentiranno di guadagnare un certo vantaggio. Ma indipendentemente da come la dividi, la torta rimane sempre la stessa.



Al contrario, la Terza Alternativa consente di trasformare la situazione, di creare una nuova torta, più grande e migliore della precedente; forse esponenzialmente più grande e migliore. Mentre la maggior parte delle teorie sulla risoluzione dei conflitti è transazionale, la Terza Alternativa è trasformazionale.

Se mi trovo coinvolto in un conflitto al lavoro, non devo adottare automaticamente una mentalità difensiva. È una regola fondamentale, anche se va contro l'istinto. La reazione naturale e irrazionale di fronte a un problema consiste nel combattere o fuggire.

Questo è quello che fanno gli animali per istinto; hanno solo due alternative. Gli esseri umani, invece, possono scegliere una Terza Alternativa.

Ricordati del primo paradigma della sinergia "Mi vedo". Posso uscire da me stesso e riflettere sui miei pensieri e sentimenti. Sono in grado di



esaminare le mie motivazioni: “Perché sono coinvolto in tutto questo? Sono forse egocentrico? Ho bisogno di ricevere attenzione o di affermarmi? Penso che qualcosa minacci il mio status? O sono sinceramente preoccupato per questo problema?”. Se sono già certo del mio valore personale, se mi sento sicuro del contributo che posso dare e delle mie capacità, non devo difendermi da te. Posso esprimermi in maniera sincera e trasparente.

A questo punto devo ricordarmi del secondo paradigma della sinergia “Ti vedo”. Questo significa che nutro un profondo rispetto per te. Tengo in considerazione le tue idee, la tua esperienza, il tuo punto di vista e i tuoi sentimenti.

Pertanto, metto in pratica il terzo paradigma della sinergia “Cerco di trovarti”. Sono affascinato (non mi sento minacciato) dalla distanza tra di noi. Niente neutralizza più velocemente l’energia negativa di un conflitto quanto l’affermare: “Tu vedi le cose diversamente da me. Devo necessariamente ascoltarti.” E puoi farlo sul serio.

Se applichi questi modelli, arriverai inevitabilmente a una Terza Alternativa che renderà irrilevante il conflitto: “Mettiamoci alla ricerca di una soluzione migliore di quella a cui ognuno di noi ha pensato per conto suo.” Tutti vincono, tutti sono eccitati. Spesso non ci si ricorda nemmeno più quale fosse il motivo del contendere.

# L'arroganza: il grande ostacolo alla sinergia

La mentalità sinergica aggira il conflitto sul posto di lavoro, e il lampo di genio che ne deriva può essere abbagliante. Questo risultato però comporta fatica perché le forze che agiscono contro la sinergia sono formidabili. Il più grosso ostacolo è l'orgoglio. È il grande isolante, che impedisce la fusione creativa delle energie umane. Esistono diverse gradazioni di orgoglio, a partire dalla nota "Sindrome NIH" ("Se non è stato inventato qui, non vale a niente"), fino ad arrivare all'arroganza, che porta alla rovina di persone, aziende e intere nazioni.

Secondo quanto insegnavano gli antichi greci, la *hybris*, o superbia, è il peggiore dei crimini. Si macchiava di *hybris* un soldato che si vantava della propria forza denigrando i nemici, o un re che abusava dei suoi sudditi per il suo tornaconto personale. I greci credevano che l'arroganza avrebbe portato alla *nemesi*, all'inevitabile distruzione. La superbia, dicevano, finisce sempre per portare alla tragedia; e avevano ragione. Ai nostri giorni, ha provocato il crollo di alcune delle istituzioni più affidabili. Nella debacle finanziaria del 2008, molti leader chiave commisero molti errori, a partire dalla cieca presunzione fino ad arrivare a truffe vere e proprie.

Il principale sintomo dell'arroganza è la mancanza di conflitto. Se nessuno osa sfidarti, se gli altri ti danno pochi suggerimenti, se ti ritrovi a parlare più di quanto ascolti, se sei troppo impegnato per occuparti di chi non è d'accordo con te, allora sei destinato a soccombere. Un esempio è l'ex capo della Royal Bank of Scotland. Secondo quanto riportato,

quest'uomo “non ammetteva critiche... Ogni mattina, i membri della sua cerchia ristretta partecipavano a una riunione e talvolta i dirigenti venivano seriamente ammoniti”. Parlava delle sue acquisizioni ostili denominandole “atti di eutanasia”. Il *Times* di Londra definì “arrogante” la sua leadership. Fu questa la ragione per cui gli venne nascosta la verità relativa all'imminente crisi bancaria: si riteneva che i suoi rapporti d'affari aggressivi e rischiosi ne fossero in parte responsabili. Nel 2007 la sua banca valeva settantacinque miliardi di euro; nel 2009, il valore scese a quattro miliardi e mezzo, subendo così “la più grande perdita della storia bancaria britannica”.<sup>1</sup>

Consideriamo un altro esempio, quello della Enron, il cui crollo è probabilmente legato a una mentalità anti-sinergica. Gli osservatori vedono nella Enron il classico esempio di una cultura arrogante: “Tale azienda si rifiutò volutamente di prendere in considerazione delle visioni alternative e contraddittorie della realtà per proteggere lo status quo. In nome della tutela del successo e di una testarda ricerca di grandezza, si sviluppò una cultura inflessibile, intollerante, in cui le nuove idee venivano ignorate, le preoccupazioni respinte e il pensiero critico portava le persone a essere licenziate.”<sup>2</sup>

---

1. Patrick Hosking, “Hubris to Nemesis: How Sir Fred Goodwin Became the ‘World’s Worst Banker’”, *Times*, London, 20 gennaio 2009, <http://business.timesonline.co.uk/tol/business/economics/article5549510.ece>.

2. Sydney Finkelstein, *Perché i bravi manager sbagliano: e che cosa possiamo imparare dai loro errori*, Etas, Milano, 2004, XII.

## II “GET”

Naturalmente, non è necessario essere un top manager per manifestare quel tipo di superbia che ostacola la sinergia. Può capitare a tutti. La maggior parte dei diverbi che avvengono sul posto di lavoro sono provocati da un atto di arroganza. Greg Neal, uno dei più importanti direttori vendite nel settore farmaceutico a livello mondiale e un attento osservatore, ha individuato i tre elementi che compongono l’orgoglio e ha coniato la definizione di “GET” (vedi la tabella qui sotto). Si tratta di istinti naturali presenti in tutti gli esseri umani, e che troppo spesso ci impediscono di raggiungere una Terza Alternativa. Ci preoccupiamo del fatto che potremmo uscire sconfitti dalla lotta. Ci preoccupiamo della nostra identità (“Sono un perdente?”). Ci preoccupiamo del nostro territorio (“A chi verrà attribuito il merito?”). Neal afferma: “Il GET si impadronisce di te quando cerchi di raggiungere la sinergia.” Paradossalmente, se procediamo verso la sinergia insieme, ci sarà più guadagno, più sicurezza e più influenza per tutti. Ma vedere oltre il GET è difficile.

II “GET”	
G	G sta per guadagno, il mio guadagno personale, quello che ho percepito, ciò che mi è dovuto.
E	E sta per emozione, i miei sentimenti, le mie insicurezze, le mie paure, la mia identità.
T	T sta per territorio, il mio spazio, il numero dei miei dipendenti, il mio budget, il mio progetto, le mie competenze.

Uno dei classici conflitti che ha luogo sul posto di lavoro è l'eterna faida tra il reparto vendite e quello marketing. Si tratta di un conflitto “universale e incessante”, dicono alcuni, che fa “parte dell'ordine naturale delle cose”. Gli osservatori di Business Week hanno notato che “gli uomini di marketing liquidano regolarmente gli addetti alle vendite, definendoli avidi ed egoisti. Questi, d'altra parte, sono un po' più schietti: pensano che chi lavora nel marketing sia impreciso e stupido”.<sup>3</sup> Eppure le vendite e il marketing hanno essenzialmente la stessa missione: quella di capire, raggiungere e soddisfare i clienti. Le aziende si sforzano di avvicinare le due funzioni attraverso sistemi informativi e processi condivisi. Ma, come dice la rivista Business Week, “il vero problema sta nella cultura, nella personalità e negli atteggiamenti”. Benson Shapiro, professore di economia ad Harvard, fornisce questa spiegazione: “La forza vendite comprende persone più indipendenti, libere di spirito, con una mentalità da ‘pilota di caccia’. Il marketing è più ‘tradizionalista’ e idealizza un approccio più sofisticato e centralizzato.” Ed entrambi si guardano dall'alto in basso.<sup>4</sup>

Fu questo il problema che Greg Neal si trovò ad affrontare nel suo ruolo di dirigente presso una grande azienda farmaceutica. “Disponevamo di una potente organizzazione marketing e di una forza vendite molto efficiente e coscienziosa. Ma, in qualsiasi ambito, esisteva un grande divario tra le due funzioni: dalla comunicazione di base alla lotta di

---

3. Christopher Kenton, “When Sales Meets Marketing”, Business Week, 19 febbraio 2004, [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2004/sb20040219\\_0464.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2004/sb20040219_0464.htm).

4. Benson P Shapiro, “Want a Happy Customer? Coordinate Sales and Marketing”, Harvard Business School Working Knowledge, 28 ottobre 2002. <http://hbswk.hbs.edu/item/3154.html>.

potere per la proprietà del marchio. Gli addetti al marketing pensavano che la loro attività di ricerca li rendesse esperti nella conoscenza delle esigenze del cliente, mentre i venditori vivevano con i clienti giorno e notte.” Tale divario stava facendo perdere quote di mercato all’azienda e a Neal fu affidato il compito di colmarlo.

I leader aziendali gli chiesero di creare una nuova divisione “in cui tutti lavorassero insieme”. Neal assunse il personale che avrebbe formato il suo team integrato, elaborò una visione, e si lasciò entusiasmare dal progetto. Ben presto, si rese conto di quanto fosse davvero enorme e complicato appianare quella distanza. Racconta Neal: “Eravamo come dei silos. L’area cardiovascolare (cioè l’ufficio marketing) non comunicava con il team che si occupava delle vie respiratorie, con quello che seguiva il settore neurologico o con quello specializzato in osteoporosi.” Inoltre, Neal scoprì di essere poco gradito. “Iniziai a correre a precipizio verso il GET: la situazione era molto emozionale e altrettanto territoriale. Piombai nel loro ambiente, feci scorrere alcune bellissime slide di PowerPoint, ma la reazione fu un silenzio assoluto. Non era certo un buon segno.”

Dopo alcuni mesi di scarsi progressi, Neal si rese conto che era partito con il piede sbagliato. Le persone che lavoravano con lui non erano ancora emotivamente pronte per la sinergia. “Quale sarebbe stata la strada giusta? I direttori vendite avrebbero dovuto stabilire un contatto con le loro figure complementari nell’area marketing, cioè andare sul campo e parlare con i responsabili di zona, per carpire le loro opinioni sul problema. ‘Cosa possiamo fare per accorciare le distanze tra di voi, per semplificare il vostro lavoro, e aiutarvi a comunicare meglio?’.

Avrebbero dovuto chiedere l'opinione di tutti. Ma, invece di fare ciò, imposero una soluzione: il mio team integrato.”

Tuttavia, non era ancora tardi per fare le cose nel modo giusto. Neal smise di fare presentazioni e iniziò ad ascoltare. “Dovevamo ottenere consenso sul campo, finché l'azienda avrebbe avuto pazienza e ci avrebbe permesso di farlo. L'idea era quella di dare voce alle persone nel processo e aspettare le conseguenze. Ci volle moltissimo tempo per ottenere consenso.” Neal dedicò nove mesi a questa “prova del fuoco”.

L'azienda stava per lanciare un prodotto cruciale nel mercato degli articoli respiratori, un ambito nel quale non era mai stata prima; pertanto era importante che il progetto andasse a buon fine. Un precedente lancio nel mercato dei grassi era andato male proprio a causa del “grande divario” esistente tra vendite e marketing. I piani di marketing nazionali erano stati eseguiti in modo poco uniforme nelle zone di vendita. “In alcune aree i piani vennero eseguiti in maniera straordinaria, in altre il successo fu moderato, in altre ancora i risultati furono scarsi”; una vera delusione per gli addetti al marketing.

Nel preparare il nuovo piano di lancio, il team integrato di Neal ascoltò con attenzione ogni area di vendita. “Il loro contributo era lì. Le sinergie erano lì. Decidemmo insieme le caratteristiche del successo: contatti telefonici, utilizzo delle risorse, dati sulle quote di mercato. Eravamo più preparati e più uniti di quanto non fossimo mai stati in passato, pertanto incrociai le dita sperando che il lancio andasse bene.”

Fu il lancio di maggior successo nella storia dell'azienda, per di più in un settore mai esplorato. L'azienda divorò quote di mercato, scontrandosi con imprese che vantavano un'esperienza decennale. “Supe-



rammo il nostro obiettivo del 30 per cento. Gli scostamenti tra le zone di vendita erano notevolmente inferiori rispetto a prima. La percentuale di adozione del prodotto fu la più alta mai raggiunta storicamente.” Oggi il portafoglio di prodotti respiratori dell’azienda vale centinaia di milioni di dollari.

Greg Neal si tuffò a capofitto nel GET, la mentalità difensiva che impediva la crescita e lo sviluppo di un’azienda limitata da un’organizzazione a silos. Irruppe nei numerosi feudi dell’azienda con rispetto ed empatia, e a tutti rivolse la stessa domanda: “Cosa possiamo fare insieme per semplificare il vostro lavoro?”. Attraverso la logica della Terza Alternativa, si fece strada tra di loro senza avere alcuna soluzione pre-costituita in mente, ma con la sola volontà di superare il GET e rendere possibile la sinergia.<sup>5</sup>

## Quando si va sul personale

Al giorno d’oggi, gli ambienti di lavoro ci mettono molto spesso alla prova. Siamo continuamente chiamati a fare di più con meno, a competere a livello globale e a soddisfare aspettative sempre crescenti con scadenze ogni volta più brevi. In un contesto in rapida evoluzione come questo, si creano degli attriti che talvolta diventano anche personali. Evitare qualcuno, tenere il broncio, fare del sarcasmo, litigare in maniera chiassosa, e a volte anche violenta, creano un’atmosfera sovraccarica di tensione che può farci saltare in aria.

---

5. Intervista a Greg Neal, 7 ottobre 2010.

Decine di libri e di siti web ti diranno come “risolvere” un conflitto personale al lavoro (si tratta di un problema comune). Dicono più o meno tutti la stessa cosa. Se sei un manager, prova a separare i rivali, oppure cerca di fare da mediatore, o mandali a un corso. Se sei coinvolto nel conflitto, mantieni la calma, distingui il problema dalla persona, allontanati dalla situazione. Questi consigli non sono sbagliati, ma nessuno di essi è trasformazionale. Sono tutti transazionali. Questo significa che si cerca di fare una transazione con lo scopo di far valere la propria posizione nella risoluzione di una determinata questione, ma in realtà il vero problema è il rapporto.

Se hai una mentalità sinergica, cercherai di trasformare la relazione. Sei consapevole di quanto vali e cogli nel profondo il valore dell’altra persona. Cerca un luogo appartato in cui tu possa sederti di fronte a lei e dille: “Tu vedi le cose in modo diverso. Devo necessariamente ascoltarti.” E poi fallo.

Potrebbe capitarti di sentire cose offensive. Forse ti accorgerai di arrossire mentre l’altra persona si sfoga con te. Ma lascia che lo faccia. Non cedere alla tentazione di difenderti: il tuo momento arriverà dopo. Sei lì per capire, non per combattere.

Molto probabilmente scoprirai che la questione di cui discutete non è il vero problema. Qualunque cosa abbia scatenato il conflitto è probabilmente solo la manifestazione esterna di un problema più profondo che riguarda il GET. Sono in gioco l’identità del dipendente, la sua sicurezza emotiva o il suo territorio. Può essere molto difficile svuotare la mente ed entrare nella testa dell’altra persona, mettersi nei suoi panni, ma è un ottimo sistema per mettere alla prova la tua capacità di entrare in sinergia.

Ciò che senti potrebbe essere una sciocchezza in parte, o addirittura totalmente. D'altra parte, però, potresti anche imparare delle cose su di te. Potresti aprire gli occhi. Senza dubbio, avrai una visione più chiara di ciò che prima non riuscivi a vedere. Niente di tutto ciò può farti del male o danneggiare la tua autostima (se sei una persona veramente sinergica), anzi allargherai la tua prospettiva.

Un mio amico, un consulente d'affari di successo, racconta questa storia:

*Mi occupavo di consulenza aziendale da diversi anni e stavo diventando abbastanza bravo nel mio lavoro. Uno dei miei colleghi, che chiamerò Sid, un uomo anziano, basso, stempiato, amava indossare abiti comodi, mentre noi eravamo vestiti in maniera più formale.*

*Iniziai a pensare che fosse infastidito dal fatto che avessi fatto carriera in azienda, dato che durante le riunioni ridacchiava sempre quando prendevo la parola. Anche se non lo diceva apertamente, i suoi commenti facevano intendere che ero giovane e ingenuo, e che “avevo molte cose da imparare”. Eppure da quello che avevo sentito sul suo operato, alcuni dei suoi clienti non erano molto contenti di lui.*

*Ebbene, un giorno ne ebbi fin sopra i capelli di Sid. Persi le staffe e gli dissi che era un vecchio bacucco arretrato, che ormai aveva perso il suo tocco. Il giorno dopo ricevetti da lui una lettera asciutta nella quale contestava tutto ciò che avevo detto. Provai a riderci sopra ma la conseguenza fu che ci evitammo per quasi due anni.*

*Poi, un giorno ci affidarono il compito di lavorare insieme per un cliente e dovemmo recarci a Washington DC. Mi sentivo a di-*

saggio, ma eravamo gli unici ad avere l'esperienza necessaria per svolgere quel particolare incarico. In aereo mi sedetti accanto a lui; avremmo affrontato un viaggio che sarebbe durato quattro ore. Mi guardò con estrema freddezza. Non sapendo come gestire la situazione, mi limitai a dire: "È tanto che non ci rivolgiamo la parola, Sid. Raccontami di te." A poco a poco, cominciai a parlare.

Diverse ore più tardi, la mia prospettiva era cambiata: non solo riguardo al mio collega, ma in merito a tutta l'attività di consulenza. Nel corso degli anni, Sid era diventato un esperto di root cause analysis [Analisi delle cause profonde], la scienza che si occupa di individuare e correggere le cause profonde dei problemi di business. Aveva una vasta conoscenza della materia e si dichiarò deluso dal fatto che nessuno dei suoi colleghi prendesse seriamente la faccenda quanto lui.

Quando, anni prima, aveva dichiarato che avevo molto da imparare, non sbagliava. Effettivamente dovevo imparare molte cose. Nei tre giorni successivi, mentre ci occupavamo della formazione del nostro cliente, mi fece da tutor in un ambito che conoscevo poco, e mi indusse a cambiare idea sul modo di svolgere il mio lavoro.

Ogni sera eravamo soliti fare jogging intorno all'hotel, e in quelle occasioni Sid mi raccontò delle delusioni che aveva subito in azienda e di come nessuno apprezzasse la sua conoscenza specialistica. Mi spiegò il motivo per cui gli erano stati tolti dei clienti: aveva la sgradevole abitudine di dire la verità. Aggiunse inoltre che la mia sfuriata lo aveva ferito molto, e la cosa mi addolorò.

*Mi svelò anche alcuni aspetti della sua vita: aveva avuto un'infanzia difficile e vissuto un divorzio sconcertante. Scoprii che aveva lavorato sodo per diventare la persona colta che era, non solo nel campo degli affari, ma anche in ambito artistico e letterario. Venni a sapere di quanta disciplina mettesse in tutto ciò che faceva, come nel golf, lo sci e la pesca con la mosca.*

*Ascoltare Sid durante quei tre giorni a Washington rappresentò per me il punto di svolta.*

*La mia esperienza di consulente si trasformò grazie alle nuove conoscenze sulla risoluzione dei problemi, e diventai molto più efficiente nel mio lavoro. Naturalmente, non seguii del tutto le sue orme; per esempio, ritenevo che avesse dei modi troppo bruschi con i clienti. Sebbene anche quella fosse una forma di tenerezza. E soprattutto, trovai in lui un amico prezioso, i cui consigli influenzarono profondamente la mia vita.*

Gli enormi muri che dividevano Sid e il mio amico crollarono perché uno di loro si dimostrò disposto a fermarsi un attimo ad ascoltare la storia dell'altro. Ci volle del tempo, ma il risultato fu una trasformazione dal punto di vista professionale e un'amicizia duratura. Negli anni successivi, i due colleghi elaborarono insieme diverse soluzioni creative per risolvere varie tipologie di problemi da parte dei clienti.

Quando ci si sente trattati ingiustamente, è facile iniziare a preoccuparsi per il torto subito. Spesso neghiamo di essere in qualche modo responsabili del conflitto: è tutta colpa dell'altra persona. La questione ci tormenta, ci fa mettere sulla difensiva, ci riempie di risentimento, e

il ciclo del conflitto si intensifica fino a quando il nostro lavoro non comincia a risentirne.

Possiamo intraprendere però un'altra strada. Possiamo decidere di ascoltare davvero i bisogni e le preoccupazioni della persona con cui siamo in conflitto. Se cerchiamo di capire, senza ipocrisia e furbizia, ci stupiremo di fronte al flusso di pura conoscenza e intelligenza che scaturisce da un altro essere umano, come accadde al mio amico nei confronti di Sid. Egli non ritenne neppure necessario parlare per stabilire un'empatia. Anzi, a volte le parole sono solo d'intralcio.

Ci sono persone che non accettano l'empatia da parte degli altri. Diventano addirittura violente sia dal punto di vista emotivo che fisico e naturalmente nessuno dovrebbe tollerare la violenza. Ma la maggior parte dei conflitti di personalità in ambito lavorativo non arrivano a quel punto. Di solito, alziamo dei muri quando pensiamo di aver subito una mancanza di rispetto, per questioni di carattere territoriale o a causa di scontri di personalità: tutti elementi del GET.

Nei più recenti libri sulla gestione dei conflitti sul posto di lavoro, si trovano centinaia di riferimenti alla mediazione, alla negoziazione e al compromesso; ma non un solo riferimento alla sinergia. Questi libri parlano tutti di approccio transazionale, ed espongono le tecniche superficiali che permettono di superare il conflitto e ristabilire l'equilibrio. Ma dicono ben poco sulla trasformazione delle relazioni.

Il pericolo di un approccio transazionale al conflitto è che il danno emotivo rimane. Le persone possono trovare una soluzione, stringersi la mano e tornare al lavoro, ma se non vi è un cambiamento strutturale nel rapporto, i sentimenti sommersi continuano a tormentarle.

L'approccio transazionale al conflitto riguarda esclusivamente “me”: “Come posso ottenere ciò che voglio con il minimo danno possibile?”. L'approccio trasformativo invece riguarda “noi”: “Come possiamo creare qualcosa di incredibile insieme?”.

Puoi farlo da solo. Se stai discutendo con qualcuno, smetti di litigare e inizia ad ascoltare. Se senti l'impellente bisogno di avere “ragione”, rimanda questa esigenza per un po' e limitati a prestare attenzione. Se sei intrappolato nella logica delle Due Alternative, chiedigli: “Sei disposto a cercare un'alternativa migliore di quelle a cui ognuno di noi ha pensato prima?”.

## Oltre la situazione win-win: la sinergia nelle vendite e nelle trattative

Il venditore tradizionale sta lentamente scomparendo, per molte ragioni. Una delle cause principali è internet, che consente di fare a meno dell'intermediario in miliardi di transazioni che prima avvenivano faccia a faccia<sup>6</sup>. Tuttavia, i venditori stanno scomparendo anche nel mondo del business-to-business, dove il contatto personale tra le due parti è sempre stato la regola. Penso che ormai la vecchia nozione di “venditore” stia diventando obsoleta.

Perché? Perché la vendita come professione non è mai andata oltre la mentalità delle Due Alternative del “noi contro di loro”. Naturalmente ci sono molte valide eccezioni, ma la motivazione classica che si na-

---

6. Cfr. James Ledbetter, “The Death of a Salesman: Of Lots of Them, Actually”, Slate, 21 settembre 2010.



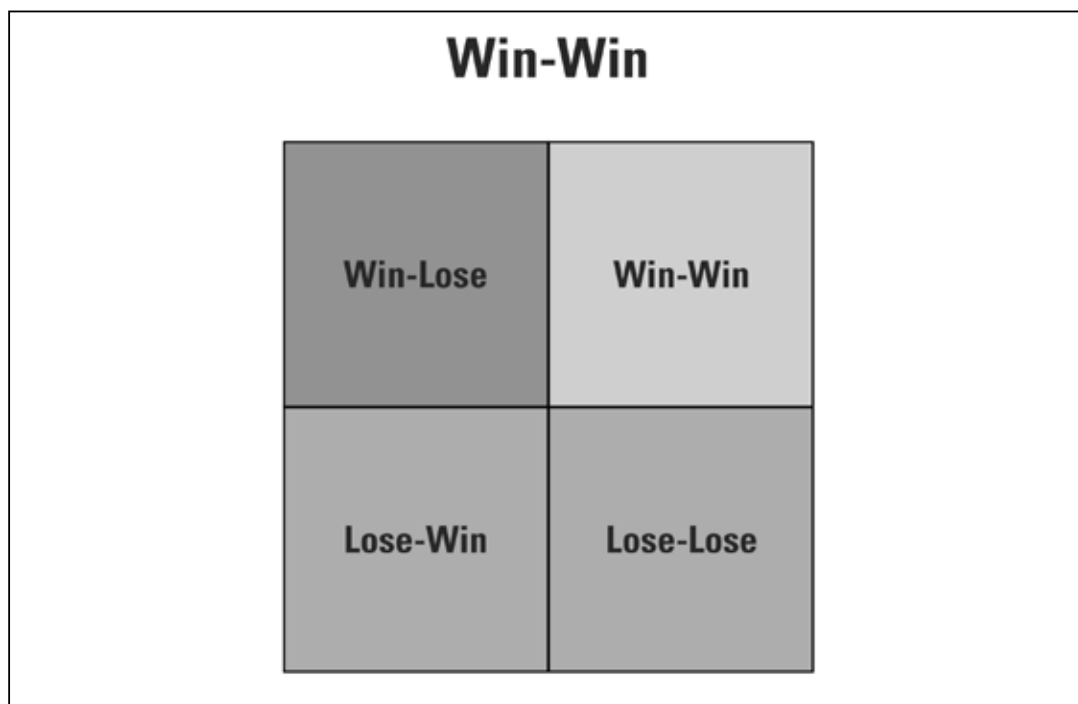
sconde dietro le vendite sono “i numeri”: il fatturato conta più di tutto il resto. Ti prego di non fraintendermi. I profitti sono essenziali e in assenza di margini, non si può certo parlare di missione aziendale. Ma se un venditore è interessato soltanto ai numeri e non desidera offrire un servizio al cliente, fallirà su entrambi i fronti. Il principio è chiaro e incrollabile: la chiave per vivere non è accumulare, ma contribuire; non serve costruire beni materiali, ma bisogna fornire un servizio agli altri.

L'esempio più primitivo di vendita o di negoziazione è la contrattazione, il gioco a somma zero del vincere-perdere o perdere-vincere. La contrattazione consiste nel fatto che ciascuna delle due parti cerca di ottenere un vantaggio sull'altra. I venditori che si dedicano alla contrattazione si vantano di essere “cacciatori” e di “saper sferrare l'attacco finale”. Poi esistono vari tipi di “vendita consultiva”, dove si cerca di creare un risultato win-win che soddisfi entrambe le parti. La vendita win-win è sicuramente migliore della contrattazione.

Credo che la mentalità win-win non sia fondamentale solo per il business, ma anche per tutte le altre relazioni della vita. È il biglietto di ingresso che consente di accedere al cuore di ogni essere umano. In assenza di una mentalità del genere non c'è fiducia, non c'è sicurezza di sé e non è possibile procedere insieme. Credo che la maggior parte delle persone che operano nel mondo degli affari abbia compreso ormai questo concetto e, nel corso degli anni, è stato gratificante per me vedere quanto si sia diffusa nel mondo la mentalità win-win. Io ho cercato di dare il mio contributo affinché ciò accadesse.<sup>7</sup>

---

7. Cfr. Le 7 regole per avere successo, Regola 4: Pensa a una situazione win-win.



Win-lose, io-vinco-tu-perdi, significa che il mio schieramento ottiene ciò che vuole; lose-win, io-perdo-tu-vinci, significa che il tuo schieramento ottiene ciò che vuole. Lose-lose, io-perdo-tu-perdi, significa che nessuno di noi raggiunge il proprio obiettivo; questa situazione corrisponde alla mentalità del compromesso. Win-win, io-vinco-tu-vinci, significa avere la mentalità della Terza Alternativa. Non facciamo né a modo mio né a modo tuo; scegliamo un modo migliore.

Una delle ragioni per cui la professione del venditore ha subito un duro colpo è che la mentalità win-win non è ancora abbastanza diffusa e radicata. Il professore Horacio Falcao ritiene che il paradigma win-lose costituisca ancora l’“impostazione predefinita” per la maggior parte delle persone: “L’atteggiamento win-win viene spesso considerato morbido, generando così un grosso equivoco. Può sembrare un approccio ingenuo e può essere considerato erroneamente ‘troppo conciliante’. Tuttavia, la logica win-win nasce per essere positiva, non ingenua; questa è una distinzione molto importante”.<sup>8</sup>

Essa inoltre non rappresenta la fine, ma l’inizio di una relazione pro-

<sup>8</sup> Falcao, “Negotiating to Win”, INSEAD Knowledge, 16 aprile 2010.

duttiva. Lo stesso avviene nel mondo degli affari, dove la mentalità win-win costituisce il principio, non la fine, della sinergia. Un accordo win-win non è necessariamente il migliore possibile. Win-win significa che nessuna delle due parti ha perso niente, che sono entrambe soddisfatte, che apprezzano il risultato ottenuto e che non c'è niente di sbagliato in tutto ciò. Ma le menti sinergiche possono fare di meglio. Non vi è alcun limite al valore che è possibile creare insieme.

Ai tempi in cui si contrattava, la gente acquistava automobili presso rivenditori di cui aveva scarsa fiducia, e sperava soltanto di non essere truffata. Lo stereotipo del rivenditore di automobili disonesto nasceva da una vecchia battuta. Col tempo, la maggior parte dei concessionari di auto è diventata molto più qualificata e trasparente, e si è impegnata a tutelare il cliente.

Poi esiste quel raro tipo di persona sinergica che è alla continua ricerca di Terze Alternative a vantaggio dei suoi clienti. Per la maggior parte delle persone che possiede un'automobile, è inevitabile perdere dei soldi sull'acquisto effettuato. L'auto si svaluta precipitosamente fino a quando, dopo pochi anni, l'investimento non ha più alcun valore. Questa è la grande frustrazione degli automobilisti. Un concessionario di mia conoscenza ha trovato un modo sorprendente per aiutare i suoi clienti a salvaguardare gli investimenti effettuati presso il suo punto vendita. Ogni anno, la maggior parte dei suoi clienti acquista delle vetture nuove da lui pagandole alcune centinaia di dollari in più rispetto al costo. Quando esce il modello nuovo, il concessionario li aiuta a rivendere le vetture all'incirca allo stesso prezzo pagato per l'acquisto. Di conseguenza, i clienti sono sempre al volante di una macchina nuova,

ma perdono pochi soldi nella transazione, o addirittura non ne perdono affatto, anno dopo anno! Il concessionario effettua delle ricerche per essere sicuro di offrire ai suoi clienti solo auto con i più alti valori dell'usato. Anche se il suo guadagno per veicolo è basso, gli elevati volumi di vendita lo rendono un rivenditore di successo. “Preferisco vendere centocinquanta vetture al mese a cinquecento dollari, anziché venticinque a milleottocento dollari”, dice. Dato che vende solo vetture nuove, che raramente hanno bisogno di riparazioni, non offre alcun servizio di assistenza e quindi non sostiene ulteriori costi di gestione, eccezion fatta per una piccola esposizione. Inoltre, vanta una clientela assolutamente fedele.

Questo concessionario di automobili orientato alla Terza Alternativa fa affari senza dover ricorrere a un processo di vendita e di negoziazione molto lungo. Non ne ha bisogno. Anzi è così popolare, che a volte è costretto a rinunciare a qualche vendita. Grazie all'intento di far risparmiare dei soldi ai suoi clienti, evita di sprecare tempo, si risparmia una grossa dose di stress, e gli affari procedono bene.

In passato, gli acquirenti dovevano trattare con i venditori per fare affari. Solo attraverso i venditori potevano ottenere i prodotti, i servizi o le informazioni che desideravano. Molto spesso i clienti non sopportavano i venditori e i loro giochi mentali. Al giorno d'oggi, è possibile acquistare online molti articoli, perciò non è più necessaria l'intermediazione di un venditore con una mentalità win-win. Eppure, l'unica cosa che non è possibile ottenere tramite internet è la sinergia, l'aiuto da parte di un essere umano creativo come quel rivenditore di automobili: una persona che ha a cuore i tuoi interessi.

Il mio amico Mahan Khalsa, un esperto nel mondo della negoziazione, si esprime così: “Vendere significa fare qualcosa a qualcuno, anziché per o con qualcuno. Le vendite sono diventate un rapporto basato sulla paura. I clienti temono di essere imbrogliati, mentre i venditori temono il fallimento.” A nessuno piace ricevere delle fregature.

Ritengo che questo concetto di vendita stia scomparendo e che dovrebbe essere sostituito dalla teoria della collaborazione sinergica. Nella nostra azienda, abbiamo dei “partner per l’assistenza clienti”, il cui compito è quello di individuare delle sinergie con gli acquirenti, al fine di creare delle Terze Alternative che forniscano un vantaggio competitivo. Il loro lavoro consiste nell’aiutare i nostri clienti ad avere successo.

Mahan afferma: “Dovete aiutare i vostri clienti ad avere successo. Questo rappresenta un grande cambiamento di mentalità.” La collaborazione sinergica modifica i modelli a cui siamo abituati. Non è più sufficiente fare in modo che i clienti facciano degli acquisti. Occorre ridurre i costi che sostengono, incrementare le loro entrate, far fruttare il capitale, migliorare le loro prestazioni, aiutarli a sviluppare una certa qualità produttiva e a fidelizzare i loro clienti. Bisogna fare in modo che realizzino i loro massimi obiettivi.

## Diventare un negoziatore orientato alla Terza Alternativa

### *Mi vedo*

Per passare a una mentalità improntata alla Terza Alternativa, dobbiamo innanzitutto vedere noi stessi in modo diverso. Il nostro obiettivo

non è più quello di spingere le vendite dei prodotti (contrattatori). Non telefoniamo più al cliente dicendogli: “Ho un nuovo prodotto, si tratta di un articolo che abbiamo migliorato; vuole dargli un’occhiata?”. Al contrario, siamo sinergici, siamo alla ricerca di nuovi modi per aiutare i clienti ad avere successo nel lavoro che cercano di svolgere.

Spesso, si sente dire che è importante negoziare da una posizione di forza. Di solito, questo vuol dire che ci si trova in una posizione di potere rispetto alla controparte. Dal mio punto di vista, il significato è diverso. Indipendentemente dalla mia relazione di potere nei confronti dell’altra persona, posso dire di condurre una trattativa da una posizione di forza solo quando mostro di avere integrità, onestà e una mentalità win-win. Chi contratta usando il potere come un bastone con il quale colpire la controparte potrebbe ottenere una vittoria temporanea, ma non otterrà mai la fiducia del mercato. Per essere un negoziatore orientato alla Terza Alternativa, devo prima di tutto vedere me stesso come una persona win-win. Non accetterò nulla che non costituisca una vittoria sia per te che per me. Non voglio che nessuno di noi perda qualcosa.

Mio figlio David ha lavorato per un po’ di tempo come direttore vendite presso la nostra azienda. Un giorno, una grande impresa ci chiese di entrare in affari con loro. I membri del team di vendita di David erano molto eccitati; si trattava di una delle più grandi aziende del mondo che, acquistando i nostri servizi, ci offriva l’opportunità di fare grossi guadagni.

Studiando con attenzione i termini della transazione, tuttavia, mio figlio si rese conto che i prezzi erano così scontati che la nostra azienda non avrebbe realizzato alcun profitto. Non voleva concludere l’accordo,

ma il team di vendite lo spinse ad accettarlo. “Pensa a cosa significherebbe avere questa azienda come cliente! Questo è solo un prodotto civetta; ci daranno sempre più lavoro e riusciremo sicuramente a ottenere delle condizioni migliori strada facendo.”

La mentalità win-win era stata inculcata nella testa di David molto tempo fa: a prescindere dal volume d'affari e dalla vaga promessa di qualcosa di migliore per il futuro, se il cliente vince a nostre spese, non si può parlare di un buon affare. Così egli si recò presso la sede centrale dei potenziali clienti e cercò inutilmente di raggiungere una Terza Alternativa con loro.





“Tutti conoscono le regole del gioco”, afferma David. “Sono una grande azienda. Il compito dei loro negozianti è quello di costringere i distributori a sottomettersi, e sono abituati ad averla vinta. Vogliono tornare dai loro capi e dire: ‘Guardate cosa ho fatto per voi.’ Ma noi non ci stiamo. Questa non è una situazione win-win, non è un affare.”

Alla fine, non abbiamo mai saputo se il potenziale cliente fosse stato colpito dalla nostra fermezza o desiderasse davvero soltanto i servizi forniti; fatto sta che accettò le nostre condizioni. Fu una vittoria per entrambi, e attualmente abbiamo un buon rapporto di tipo creativo.

Alla base di una negoziazione sinergica vi è sempre una mentalità win-win, che parte da me. Tuttavia, questa mentalità rappresenta solo l’inizio. Devo essere disposto ad andare avanti fino a quando io e te non creiamo insieme qualcosa che sorprenderà entrambi.

Alcuni anni fa, volevamo scoprire quali fossero le ragioni per cui le aziende non riescono a perseguire con successo i loro obiettivi più importanti. Pensammo di condurre un sondaggio. Contattammo le migliori agenzie del settore e le invitammo a farci delle offerte. Furono tutti molto gentili nel soddisfare la nostra richiesta, il che ci mise in allarme. Adottammo quella che i venditori chiamano tecnica del “flinch”, ossia del mostrare sconcerto. “Cosa?” urlammo. Non avremmo mai immaginato che un sondaggio potesse costarci così tanto.

Poi, incontrammo Pete, che rappresentava un’agenzia di sondaggi molto importante. Invece di farci un’offerta, Pete ci pose una semplice domanda: “Perché volete fare questo sondaggio? Che cosa state cercando di fare?”. Gli parlammo a lungo del nostro progetto. Gli spiegammo che eravamo in affari da diversi anni e che in tutto quel tempo avevamo

sempre cercato di insegnare alle persone a essere più efficienti, anche se molto spesso gli individui con cui lavoravamo non volevano che aiutassimo le loro aziende a diventare più efficienti. Gli riferimmo del nostro bisogno di raccogliere informazioni, delle insoddisfazioni dei nostri clienti e delle idee che avevamo per aiutarli.

Pete prestò ascolto a tutto. Scoprimmo che aveva decine di consigli da darci, nessuno dei quali avrebbe comportato grossi esborsi di denaro. Alcune delle sue proposte, come quella di presentarci delle persone da intervistare sull'argomento, non gli avrebbero procurato alcun guadagno. Ci spiegò come risparmiare del denaro elaborando autonomamente i dati ricavati. Parlò liberamente dei problemi che la sua azienda avrebbe incontrato nell'esecuzione della strategia.

Pete fece molte di quelle cose che i negoziatori professionisti dicono di non fare. Fece delle concessioni, lasciò i soldi sul tavolo mostrandoci come condurre un sondaggio per conto nostro, anziché rivolgerci alla sua agenzia. I suoi suggerimenti ci avrebbero consentito di ottenere ciò che volevamo senza dare niente in cambio. Era del tutto trasparente sui costi che avrebbe sostenuto e sui margini che avrebbe ricavato, metteva le carte in tavola. Ci volle molto tempo prima che ci facesse un'offerta per un suo intervento.

Si può forse dire che Pete fosse ingenuo e improduttivo? Niente affatto. Dal momento che era interessato alla questione (e non solo a concludere la vendita), divenne un partner di fiducia nella realizzazione del progetto. Sugerì alcuni modi nuovi e geniali per arrivare al nocciolo del problema. Ci mise in contatto con alcune persone che ci avrebbero illustrato le ultime novità nel campo delle strategie di indagine. Ci aiu-

tò a riformulare nella nostra mente il concetto di ricerca: perché farla, come procedere, quali sono i suoi limiti. E fu così che iniziò a percepire dei soldi da noi. In definitiva, commissionammo un importante sondaggio all'azienda di Pete, il primo di una lunga serie. Quando diventammo noi stessi un istituto di sondaggi, lui e i suoi collaboratori ci offrirono un aiuto prezioso e competente nella progettazione dei nostri prodotti. Durante la nostra collaborazione, durata anni, Pete ci ha fornito innumerevoli servizi, e ora lo consideriamo una risorsa fondamentale.

Col tempo, i collaboratori come Pete diventano sempre più preziosi. Si considerano dei creatori di sinergie, non delle persone il cui compito è quello di spingere le vendite. La maggior parte dei venditori non professionali non riesce ad arrivare alla sinergia, perciò queste figure diventano sempre meno preziose. Gli acquirenti mostrano insoddisfazione nei confronti dei fornitori che non sono capaci di entrare in sinergia, sia che questi ultimi siano dotati di una mentalità win-win, sia che non lo siano.

## *Ti vedo*

Per realizzare una trattativa improntata alla Terza Alternativa occorre vedere la controparte come una persona, non come l'altro fronte di una guerra o l'avversario di una partita di battaglia navale. È troppo facile cadere nella mentalità del “noi contro di loro”. Il professor Grande Lum ci mette in guardia: “È importante non demonizzare le persone che ci appaiono come degli inflessibili negoziatori... È probabile che non si fidino della nostra azienda. Può darsi che qualcuno li abbia truffati

nel corso di trattative passate. O forse non conoscono un altro sistema per negoziare. Dopotutto, difendiamo tutti i nostri interessi personali, e ognuno di noi è convinto che quello che sta facendo produrrà il risultato migliore.”<sup>9</sup>

Secondo un vecchio stereotipo, i venditori erano soliti inventare storie eroiche in cui raccontavano di dure e lunghe battaglie combattute contro un nemico spietato, su cui alla fine riuscivano a trionfare. Tali racconti li aiutavano a migliorare l’immagine che avevano di loro e a farli stare meglio con se stessi. Ma era solo un’illusione. Questa mentalità tipica delle Due Alternative (“Noi contro di loro”) impediva ai venditori di vedere realmente il potenziale cliente come una persona. Di conseguenza, lo trattavano come un avversario. La formazione alla vendita e alla negoziazione convenzionale insegna a fare largo uso di trucchi e tecniche che consentono di ottenere il predominio in questo tipo di competizione. Esiste la tecnica della “porta in faccia”, che consiste nell’esordire con una grossa offerta, per poi fare marcia indietro, mano a mano che la trattativa procede. C’è la tecnica denominata “piede nella porta”, che prevede una piccola concessione iniziale, che dà il via a una serie di concessioni successive. Esiste la tecnica dell’“affare sotto-costò”, in cui il prezzo iniziale sembra ottimo, ma poi, all’ultimo minuto, vengono aggiunte delle piccole somme che lo fanno lievitare. Questa tecnica è simile al “nibble” [*Ndt: Tecnica del rilancio*] in cui il potenziale cliente investe molto tempo nell’operazione e poi, poco prima della chiusura della trattativa, gli viene posta un’ulteriore condizione. L’idea su cui si basa è quella che i

---

9. Grande Lum, *The Negotiation Fieldbook: Simple Strategies to Help Negotiate Everything*, McGraw-Hill Professional, New York, 2004, p. 90.

clienti non esiteranno a pagare delle spese aggiuntive all'ultimo minuto a fronte dello sforzo già compiuto.



A loro volta, anche gli acquirenti hanno elaborato delle tecniche difensive. Come dice Mahan Khalsa, “le abitudini di acquisto disfunzionali sono sorte per combattere le tecniche di vendita disfunzionali”.<sup>10</sup> Esiste il “krunch”, in cui chi compra induce gradualmente il venditore ad abbassare il prezzo facendogli credere di essere sempre più vicino alla meta. C’è il “flinch”: “Cosa ti viene in mente? Sei pazzo? Nessuno pagherebbe mai quel prezzo.” Anche gli acquirenti possono utilizzare il

10. Mahan Khalsa, *Let’s Get Real or Let’s Not Play*, White Water Press, Salt Lake City, 1999, p. 5.

“nibble” con la stessa efficacia dei venditori. Naturalmente, questi ultimi hanno elaborato delle contromosse: c’è il “contro flinch”, e presumo ci sia anche un “triplo contro flinch”.

Al di là di questa approssimativa coreografia, i negoziatori più sofisticati utilizzano tecniche ancora più avanzate. Analizzano le pressioni sentite dalla controparte, la sua propensione al rischio, la psicologia delle scadenze, l’intervallo di tempo tra le concessioni. Calcolano come fare a concedere sempre di meno, creando un vincolo per ogni vantaggio accordato. Le regole sono: essere poco chiari, non parlare mai in maniera diretta, rispondere alle domande in modo generico. Far lavorare la controparte, al fine di accrescere il suo coinvolgimento nell’affare.

Ognuna di queste strategie convenzionali mina la fiducia. Tutti i soggetti coinvolti cercano di restituire solo una piccola parte di ciò che hanno ottenuto, e poi ci domandiamo perché il processo di vendita sia tanto difficile e frustrante e richieda così tanto tempo. Ma questo è il meno peggio.

Si può sempre mentire. Recentemente, un mio amico mi ha raccontato di aver partecipato a un intenso seminario sulla negoziazione. Tra le varie esercitazioni, venne organizzato un gioco di ruolo in cui ogni persona aveva a disposizione un numero ridotto di informazioni sulla controparte. Il compito dei partecipanti era quello di utilizzare questi scarsi dati per raggiungere un accordo; la squadra che avrebbe concluso l’affare migliore avrebbe ottenuto un premio. La squadra del mio amico perse e quando egli domandò al leader del team vincente come avesse fatto a ottenere quel vantaggio, ottenne questa risposta: “Abbiamo mentito. Vi abbiamo detto che il nostro costo base era superiore a quello reale.”

A questo punto, il mio amico si lamentò con il responsabile del seminario, un'imprenditrice matura che teneva corsi sulle competenze negoziali da anni, che gli rispose: “Dove non c'è verità, non ci sono bugie.”

Vorrei aggiungere che dove non c'è verità, non c'è alcuna speranza per la sinergia. Questi giochi ingannevoli stanno diventando sempre più inutili nell'era di internet, dal momento che ora è facile ottenere informazioni comparative su qualità e servizi. Il “flinch”, il “krunch”, e così via sono cimeli di un tempo passato in cui era molto difficile verificare i dati a disposizione. Oggi, se sostieni che il prezzo che mi offri è il migliore sul mercato, sarà meglio che le cose stiano effettivamente così, dal momento che posso verificare la veridicità della tua richiesta sul mio smartphone qui di fronte a te. Posso scoprire tutto sulla tua azienda, sui tuoi concorrenti, sul tuo prodotto, sui livelli di servizio da te offerti e anche sulla tua persona. È tutto lì a portata di mano, non puoi nascondere nulla.

L'era del gioco subdolo della trattativa è finita. Nessuno ha più la pazienza per questo tipo di trucchi. Chi tenta di prendersi gioco di te rivela semplicemente la sua mancanza di rispetto nei tuoi confronti. Quelli che sostengono che la vita si possa ricondurre a un gioco basato sulla negoziazione vivono seguendo la mentalità della scarsità. Se ho intenzione di applicare la logica della Terza Alternativa, devo avere la mentalità dell'abbondanza, devo pensare che insieme possiamo trovare infinite alternative interessanti che non abbiamo mai preso in considerazione. Devo vederti come un essere umano e meritarmi la tua fiducia e il tuo rispetto; non posso considerarti un bersaglio in un gioco volto a misurare la fiducia in me stesso.

Spesso è sufficiente parlare in maniera diretta e ascoltare con l'intento di capire per aggirare la necessità di negoziare. Mio figlio David racconta questa storia:

*Mia figlia Madeleine presentò la domanda di iscrizione a un importante corso di scrittura creativa che sarebbe stato tenuto in tutto il Paese. Purtroppo però venne esclusa perché era stato già raggiunto il numero massimo di partecipanti. La mia reazione fu immediatamente improntata alla Terza Alternativa: “No, non è vero che è al completo.” Telefonai alla direttrice e le parlai un po' di Madeleine, spiegandole che tipo di persona era e sottolineando che sperava davvero di essere ammessa al corso. Dissi: “Mi spieghi meglio la situazione. Voglio solo capire, non cercherò di essere insistente, né di manipolarla.” Così mi limitai ad ascoltare, e nel fare ciò instaurai un rapporto con la donna. Venti minuti dopo quella telefonata, la direttrice inviò a mia figlia una lettera di accettazione.*

Oggi la regola è la comunicazione del Bastone della Parola. Nel momento in cui tratto con te, mi dispongo ad ascoltarti con l'intento di capirti. Parlo in maniera diretta e rimango del tutto trasparente.

### *Cerco di trovarti*

Per condurre una trattativa improntata alla Terza Alternativa occorre applicare il paradigma “Cerco di trovarti”. Ciò significa che è richiesta una profonda empatia.



La formazione dei venditori approfondisce quasi sempre il tema della competenza di ascolto. Ma, nella maggior parte dei casi, ci si concentra su un tipo di ascolto mirato a cogliere i “segnali di acquisto”, non a comprendere l’interlocutore. Uno dei più importanti bestseller sull’arte della negoziazione menziona l’ascolto una sola volta, e solo come una “concessione” fatta all’acquirente che “non ti costerà nulla”. Questo tipo di ascolto non richiede alcuna empatia.

Se stai cercando di essere un partner sinergico anziché un semplice venditore, l’ascolto empatico ti aiuterà a metterti nei panni dei tuoi clienti. Vedrai il mondo dal loro punto di vista, ti arrovellerai per cercare di comprendere quali sono le loro incertezze, proverai lo stesso dolore, ne dividerai la visione. Sono consapevole del fatto che, essendo un addetto alle vendite, potrebbe essere difficile non pensare al prodotto o alla soluzione che hai in mente, ma se sei una persona intelligente, uscirai dal tuo spazio mentale ed entrerai in quello dei tuoi clienti. Ecco cosa consiglia Mahan Khalsa: “Affronta l’intera conversazione come se stessi andando alla scoperta dell’ignoto... Metti in chiaro che non sarai tu a trovare una soluzione per il cliente. Siete entrambi coinvolti in un processo di scoperta reciproca.”<sup>11</sup> Qui sta la potente intuizione: l’idea non è quella di fornire dei rimedi, ma di trovare insieme delle soluzioni. Nessuno degli espedienti che porti con te nella valigetta piena di prodotti soddisferà appieno il cliente. Ma insieme potrete creare una soluzione creativa che si adatterà perfettamente alle sue esigenze.

---

11. Khalsa, Let’s Get Real, p. 29.

## Mentalità della Terza Alternativa



Entro in sinergia con te



Cerco di trovarti



Mi vedo



Ti vedo

Se attribuisci valore al rapporto che hai instaurato con il tuo interlocutore nell'ambito di una trattativa, lo ascolterai attivamente, in maniera riflessiva ed empatica. Non presterai un ascolto superficiale, restando in attesa di un'occasione da cogliere al volo. Ti mostrerai empatico perché lo sei davvero, non solo perché è nel tuo interesse.

Se ascolterai empaticamente, avvertirai il senso di frustrazione provato dai tuoi clienti. Sentirai espressioni del tipo: “Così ci uccideranno”, “Ci stanno salassando”, “Ciò che ci frena è...”. Comanderai il loro punto di vista: “Se solo potessimo...”, “Il nostro obiettivo finale è...”, “Immagino che un giorno...”. Il tuo compito, in qualità di persona sinergica, è quello di concentrarti e avvertire il peso di questi momenti. Rifletti e ribadisci

quelle espressioni di frustrazione e di speranza. Alla fine, chiederai ai tuoi clienti di essere più precisi. Come un medico, vorrai sapere quanto sangue stanno perdendo. Devi capire che valore attribuiscono in termini quantitativi alla loro visione delle cose: è importante che tu sappia in che modo pensano di trarre vantaggio dal raggiungimento dei loro obiettivi; come riusciranno a tradurre tutto ciò in un incremento delle entrate e della quota di mercato. Khalsa osserva quanto segue in merito ai suoi clienti: “Spesso non affrontano con rigore intellettuale ed emozionale il compito di comprendere quali saranno le conseguenze reali del loro problema o delle loro opportunità. Arrivare al nocciolo della questione offre un valore aggiunto al cliente.”<sup>12</sup> Quando avrai compreso cosa si nasconde nei loro cuori e la strada per aiutarli, riuscirai a fissare un prezzo per i servizi da te offerti. Potresti accorgerti che il valore di ciò che fornisci supera di gran lunga il prezzo di listino. Pertanto, potresti chiedere una percentuale sul guadagno. “Brucia il listino a prezzi fissi”, dice Khalsa.

L’addetto alle vendite capace di ascolto è, naturalmente, l’opposto dello stereotipo del venditore loquace. La maggior parte dei professionisti parla troppo, il che genera problemi quali il disallineamento rispetto alle esigenze del cliente e l’uso di tecniche di vendita aggressive. Anche quando sembra che stiano ascoltando, in realtà continuano a parlare nelle loro teste.

Jim Usry, un dirigente esperto di vendite nel settore farmaceutico, afferma che anni fa il rapporto tra venditori di farmaci e medici si era trasformato in una comunicazione unidirezionale. “Il messaggio era sempre lo stesso, indipendentemente dal fatto che il cliente fosse interessato

---

12. Khalsa, *Let’s Get Real*, p. 97.

o meno.” “All’epoca, la strategia delle aziende farmaceutiche veniva denominata ‘copertura e frequenza’: più rappresentanti che fanno visita con maggior frequenza a più medici. Arrivammo al punto in cui ben otto informatori di una stessa azienda si recavano da un medico per un unico prodotto, un solo messaggio e i medesimi campioni di farmaci.” Solo negli Stati Uniti, il numero di rappresentanti farmaceutici che facevano visita ai medici raggiunse i novantacinquemila. “La situazione era insostenibile, inefficiente, folle.”

Usry è consapevole del fatto che i medici non sopportano questo genere di bombardamento. “Il povero medico doveva gestire, nel tempo che aveva a disposizione, un numero crescente di richieste. Doveva dedicarsi alle organizzazioni di assistenza gestita, ai pazienti, agli impiegati e occuparsi di tutti i documenti. Aggiungiamo a questo mix gli informatori scientifici, e ci accorgiamo che bisognava rinunciare a qualcosa.” I dottori cominciarono a ribellarsi: “Se portano qualcosa di nuovo, li ricevo. In caso contrario, non ho tempo di ascoltare la solita vecchia storia; ho dei pazienti da visitare.”<sup>13</sup> Il dottor Jordan Asher, eminente medico e dirigente sanitario del sud degli Stati Uniti, rappresenta il punto di vista di molti suoi colleghi: “Le aziende farmaceutiche non sono affatto diverse dalle aziende di fast-food. Sono quotate in borsa e il loro obiettivo è quello di far guadagnare i loro azionisti; l’unica differenza sta nel fatto che operano nel settore dei farmaci. I loro presupposti di base non coincidono con i nostri. Sono disposti a dire qualunque cosa pur di vendere.”<sup>14</sup>

---

13. Intervista a Jim Usry, Nashville, TN, 3 agosto 2010.

14. Intervista a Jordan Asher, 15 ottobre 2010.

“Questa è una relazione di tipo disfunzionale”, dice Usry. “Nessuno si chiede: ‘Dove lo mettiamo il paziente in tutto ciò?’” I muri che dividono i due mondi erano, e rimangono, incredibilmente alti. Le aziende farmaceutiche vengono accusate di voler comprare l’influenza dei medici attraverso borse di studio, sovvenzioni, gettoni di presenza e persino pranzi; pertanto, stanno abbandonando anche tale tipo di contatto.

Per fortuna vi sono persone che, essendo dotate di una mentalità sinergica, hanno aperto un varco, trovando delle Terze Alternative basate sull’effettivo ascolto reciproco. Un esempio è Jim Fuqua, un rappresentante di alto livello e di lunga esperienza di una delle più importanti aziende farmaceutiche americane. “Parlavamo di prodotti farmaceutici e li vendevamo da sempre” dice, “ma dovevamo reinventarci, se volevamo migliorare non solo il nostro successo commerciale, ma anche il rapporto con i clienti. Avevamo fatto un pessimo lavoro nel mostrare quale fosse il nostro valore; davamo l’impressione di essere solo capaci di fare un mucchio di soldi. Così, ci impegnammo a lungo a rielaborare il nostro modello.”

### *Entro in sinergia con te*

L’ascolto è alla base di un solido rapporto in ambito lavorativo. Solo dopo aver sviluppato l’abitudine all’empatia, è possibile passare alla sinergia.

Paradossalmente, le aziende farmaceutiche stavano erigendo dei muri che le dividevano dai loro clienti attraverso il modello di vendita “copertura e frequenza”. Quanto più bussavano alle porte, tanto più i clienti

opponevano resistenza. Alcuni ospedali di fatto proibirono ai venditori di farmaci di accedere ai loro presidi. Ma quando Jim Fuqua e i suoi soci smisero di parlare ai medici, e iniziarono ad ascoltarli, le sinergie cominciarono a emergere. Usando il Bastone della Parola nella comunicazione con i medici, Fuqua e i suoi collaboratori compresero che i medici attribuivano grande importanza a un particolare aspetto legato all'attività delle aziende farmaceutiche.

“Si trattava del risvolto scientifico. Questa era l'unica cosa che importava loro. Volevano conoscere le questioni scientifiche legate all'uso appropriato dei nostri prodotti.” Questa consapevolezza diede vita a un approccio al cliente improntato alla Terza Alternativa: nacque così un unico e nuovo gruppo di scienza e salute composto da ventiquattro rappresentanti aziendali di livello superiore che incontravano i medici più influenti del Paese. Fuqua guidò il team: “Il nostro compito era quello di comprendere quali fossero le preoccupazioni dei più importanti leader di pensiero, e di assicurarsi che questi ultimi ricevessero le migliori informazioni scientifiche, senza alcun intento promozionale.”



All'interno dell'azienda, ci fu una certa resistenza. Alcuni direttori delle vendite sostenevano che il gruppo di scienza e salute fosse uno spreco di energie: “Che cosa vendono? Dove sono le entrate?”. Ma Fuqua difese l'approccio: “Sappiamo che il modo più efficace per lavorare con i medici consiste nel fornire qualcosa che possa soddisfare le loro esigenze, anziché promuovere un prodotto. I medici non hanno bisogno di ulteriori campioni, opuscoli o altri fronzoli. Se andassimo dai più importanti leader di pensiero, questi ultimi influenzerebbero la loro rete di medici e le vendite crescerebbero.”

Attraverso l'ascolto, il suddetto gruppo scoprì che vi erano altre questioni che preoccupavano profondamente i loro clienti. “L'osservanza

da parte del paziente è un grosso problema. I medici dicono ai loro pazienti quello che devono fare, ma questi ultimi non lo fanno”, dice Usry. “Vogliono mangiare in abbondanza, vogliono fumare molto e non vogliono svolgere alcun tipo di attività fisica. ‘Mi dia soltanto una pillola che mi faccia stare meglio.’” L’azienda iniziò a pensare a come intervenire per migliorare l’osservanza delle prescrizioni da parte dei pazienti. “Facciamo l’esempio di una malattia: il diabete. Si tratta di una malattia costosa, con un grande peso sociale. Se si riuscisse a fare in modo che il paziente seguisse le prescrizioni, questo peso diminuirebbe. Ora, quello di cui si stava discutendo, e cioè fare in modo che il paziente osservasse il trattamento, era un interesse comune: dal momento che opero nel settore farmaceutico, desidero che il mio prodotto venga assunto correttamente; in tal modo posso trarne beneficio; il medico è soddisfatto e il paziente sta meglio. I costi diminuiscono e l’intero sistema medico ne trae vantaggio.”

Pare che alcune delle competenze commerciali dei venditori possano essere utili ai medici per incoraggiare i pazienti a collaborare. I medici possono “vendere” il trattamento. Possono indagare sulle ragioni per cui il paziente non osserva la terapia e ascoltarlo empaticamente, individuando così le cause sottostanti. (“Non ha tempo per fare attività fisica? Mi sembra di capire che il problema sia la mancanza di tempo. Se le mostro un programma di allenamento poco impegnativo da quel punto di vista, sarebbe disposto a provarlo?”.) Inoltre, i medici possono ricorrere a un attento follow-up del paziente, proprio come farebbe un venditore. Insegnando loro l’arte della vendita nasce così una Terza Alternativa.



Un'altra questione che preoccupa molto i principali fornitori di servizi sanitari è la disuguaglianza nelle cure. “Un ottimo esempio è il sud-est degli Stati Uniti”, dice Fuqua. Le misure drastiche rappresentano un problema. “In Alabama, il numero di medici pro capite è corretto, ma essi sono tutti concentrati in quattro città. Non c'è nessuno nella parte occidentale dello Stato, dove ci sono enormi problemi di obesità e malattie cardiovascolari, diffuse per il 75 per cento. L'assistenza sanitaria manca proprio laddove il problema è più sentito.” Così Fuqua e il suo network iniziarono a concentrarsi sulla riduzione di tali disparità. “Dal momento che disponevamo dei prodotti adatti a curare queste patologie, collaborammo con alcune persone che stavano cercando di migliorare le prestazioni del servizio sanitario in quelle zone, al fine di individuare delle opportunità strategiche appropriate. Per fare ciò non occorre una squadra di rappresentanti pronta a far visita ai medici. Non era necessario. Dovevamo soltanto fare un passo indietro, dedicare del tempo all'ascolto dell'associazione medica, degli ufficiali sanitari statali e dell'università, e capire come un'azienda delle nostre dimensioni potesse aiutarli.”<sup>15</sup>

Trasformandosi da “promotori ambulanti di prodotti farmaceutici” in preziose risorse per la risoluzione di importanti problemi sanitari, Usry, Fuqua e altri come loro stanno scoprendo Terze Alternative valide sia per i pazienti che per i medici, oltre che per le loro aziende; e nel fare ciò godono di un livello di eccitazione e di un grado di soddisfazione molto alti.

Se mostro di avere la tipica mentalità della negoziazione, vedo solo due alternative: o vinco io, o vinci tu; per me, la vita è fatta di conces-

---

15. Intervista a Jim Fuqua, 18 ottobre 2010.

sioni e di conquiste. Si tratta di una concezione del mondo a somma zero. Al contrario, se ho una mentalità orientata alla Terza Alternativa, vedrò una serie illimitata di sistemi attraverso i quali io e te possiamo creare valore. Le transazioni a somma zero si concludono con un compromesso, una situazione win-lose o lose-win. Le Terze Alternative invece trasformano il mondo. Le persone cambiano, aprono il loro cuore e la loro mente, ascoltano e imparano, vedono le cose in modo nuovo e originale, e allargano la prospettiva. Il miracolo della Terza Alternativa sta proprio nel fatto che modifica il modo di pensare della gente.

In base a quanto affermano gli studiosi di Harvard Deepak Malhotra e Max Bazerman, l'obiettivo della collaborazione sinergica “non è semplicemente quello di raggiungere degli accordi che entrambe le parti considerino ‘vincenti’; lo scopo è quello di massimizzare il valore.”<sup>16</sup> Tutti, nel mondo degli affari, sono alla ricerca di “una grande discriminante”, di quell'unica cosa che consentirà loro di distinguersi sul mercato. Vorrei suggerire che il tratto distintivo migliore, la cosa che più di ogni altra ti permetterà di emergere, consiste nell'imparare a creare sinergie.

### *Sinergia versus negoziazione tradizionale*

Se parti dal paradigma della sinergia nello svolgere un lavoro, troverai regolarmente Terze Alternative nel processo di negoziazione. Le quattro mosse per raggiungere una Terza Alternativa sono in netto contrasto con le fasi che caratterizzano una trattativa tradizionale.

---

16. Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results*, Random House, New York, 2008, p. 64.

Che tu sia l'acquirente o il venditore, nella negoziazione tradizionale di solito si inizia chiedendo di più di quanto si pensi di poter ottenere. Per esprimere tale concetto si usa l'eufemismo "Punta in alto". L'acquirente cerca di ottenere un valore molto alto pagando il meno possibile, mentre il venditore desidera che gli venga corrisposto il prezzo più alto. Tutti sanno che la prima mossa serve solo per capire quanto sia avventata la controparte. Di solito poi si fa un po' di tira e molla.

Ma noi siamo sinergici. Per noi, questa fase rappresenta soltanto un gioco infantile e una perdita di tempo. Al contrario, cominciamo col porre la domanda della Terza Alternativa: "Siamo tutti disposti a raggiungere un accordo che sia migliore di quello a cui ognuno di noi ha pensato?". In alcuni casi, potrebbe essere necessario guadagnarsi il diritto di porre questa domanda stabilendo innanzitutto un rapporto di fiducia con i nostri interlocutori. Ma se abbiamo costruito una buona reputazione, non abbiamo nulla da perdere nel fare questa domanda.



**Sinergia versus negoziazione tradizionale.** La negoziazione tradizionale è un gioco che prevede la lettura del pensiero, la contrattazione e l'autogiustificazione. Indebolisce le relazioni e di solito conduce al compromesso, una situazione lose-lose per definizione. La sinergia rafforza i rapporti e porta a una situazione win-win. Tra questi due approcci vi è un crescente divario di opportunità che non possiamo permetterci in un mondo competitivo.

Nella negoziazione tradizionale, lo step che segue la prima mossa consiste nel giustificare la mossa stessa. Nessuno vuole fare troppe concessioni, né vuole farlo troppo velocemente, pertanto tutti cercano di fornire una spiegazione razionale alle loro posizioni, citando fatti, cifre e storie incredibili che giustifichino il motivo per cui “puntano così in alto”. Ma se la controparte è disposta a trovare una Terza Alternativa, uniamo le nostre forze e definiamo insieme i criteri di successo e il lavoro da svolgere. Quale potrebbe essere un esito win-win per tutti noi? Ora abbiamo creato una sorta di partnership che ci aiuterà a produrre quel risultato.

Il negoziatore tradizionale, dopo aver sostenuto faticosamente la sua tesi, è pronto a fare il passo successivo. L'eufemismo per indicare questa fase è "Scopri i limiti", ma in realtà siamo di fronte a una semplice contrattazione. Entrambe le parti cercano di ottenere il massimo dalla trattativa, concedendo il minimo, per vedere fin dove possono spingersi prima che una delle due ceda. Per noi sinergici, la contrattazione è inutile. Giunte a questo punto, le parti in causa sono profondamente coinvolte nella creazione di modelli risolutivi, cioè di possibili Terze Alternative. Si tratta di un lavoro energetico, eccitante e creativo, anche perché nessuno sa come andrà a finire.

L'ultimo passo nel faticoso processo della trattativa tradizionale consiste nell'accordarsi raggiungendo un compromesso, nell'individuare quella che in gergo viene definita la "migliore offerta finale" che tutti approvano. Nonostante i soggetti coinvolti si stringano la mano e procedano più o meno soddisfatti, nessuno si compiace del risultato. In fin dei conti, tutti hanno perso qualcosa. Nel frattempo, noi persone sinergiche arriviamo a una Terza Alternativa; una meravigliosa, stimolante, splendida e inattesa soluzione per il lavoro che dobbiamo svolgere. In questo caso, vincono tutti: la soluzione trovata offre a tutti molto di più di quello che pensavamo, la nostra relazione è più forte, e possiamo continuare a creare un futuro insieme.

La differenza tra questi due approcci crea un ampio divario di opportunità che con il tempo tende ad allargarsi; in un mondo competitivo come il nostro, non ci si può permettere di trovarsi sul fronte negativo di questo divario. Mentre i negoziatori tradizionali spremono le loro energie cercando di leggere le menti e di manipolare gli altri, per poi

raggiungere un compromesso, chi ragiona secondo la logica della Terza Alternativa investe le proprie energie nella trasformazione del rapporto, in quanto ha già in mente delle opportunità da cogliere per il futuro.

## Il potere innovativo della sinergia

Il progetto di ricerca più ampio mai effettuato sulle aziende affermate sottolinea che il potere innovativo è un elemento chiave per ottenere un successo duraturo. Il progetto Evergreen schierò studiosi provenienti da Harvard, dalla Columbia University, dal MIT, dal Dartmouth College, dalla Wharton School e molte altre università in un lasso di tempo di dieci anni. Il loro compito consisteva nell'individuare gli elementi che distinguono le aziende stabili e di grandi dimensioni da quelle mediocri.

Non fu una sorpresa scoprire che le prime non esitano dinanzi alle innovazioni: “aspettano sempre la grande occasione, un'idea di prodotto del tutto nuova o una scoperta tecnologica che ha le potenzialità per trasformare l'attività aziendale... Dato che la maggior parte delle aziende non sono soddisfatte se non realizzano incrementi a due cifre in termini di crescita e di utili, eventuali miglioramenti di modesta entità non vengono considerati sufficienti. L'attenzione si concentra sull'innovazione di successo, sull'idea che sbalordirà la concorrenza.”<sup>17</sup>

Da dove viene quest'idea “del tutto nuova”? Gli esperti in materia di innovazione ci dicono che nasce dalla sinergia. Il professore Clayton Christensen, un mio caro amico, probabilmente il teorico più autore-

---

17. William F. Joyce, Nitin Nohria, and Bruce Roberson, *What Really Works*, HarperCollins, New York, 2003, pp. 219-20.

vole al mondo in materia, sostiene che un'idea di grande successo è sempre dirompente.<sup>18</sup> Tende a manifestarsi “lungo i margini”, nel punto in cui vi è una ricca interazione di punti di vista divergenti e di connessioni bizzarre. Questa idea non segue il flusso della corrente principale, e non deriva da una mentalità standardizzata tipica della maggior parte degli uffici aziendali.

È una situazione paradossale. Sappiamo che le aziende più importanti possono essere fortemente innovative, ma è anche vero che la grande innovazione è il risultato di particolari e imprevisi sconvolgimenti del mercato. Pertanto, come fanno le imprese di successo, che per definizione fanno parte di un “mondo aziendale” relativamente immobile a realizzare delle grandi innovazioni?

Vanno alla ricerca di nuove scoperte! Conoscono il funzionamento del processo sinergico e lo coltivano in maniera attiva. Molte aziende alimentano costantemente le Terze Alternative. Quelle mediocri invece diffidano dei nuovi modi di pensare. Odiano gli sconvolgimenti. Vivono in un universo disciplinato dalla Seconda Alternativa, in cui vale la regola del “noi contro di loro”. Accusano le forze esterne di essere responsabili della loro incapacità di fare progressi e vedono delle minacce nelle tecnologie rivoluzionarie. L'esperto di creatività Edward de Bono descrive così questa particolare psicologia: “Le aziende che sono in gravi difficoltà e che hanno un disperato bisogno di nuove idee sono le ultime a muoversi in quella direzione. Sono convinte che non è la loro mentalità a essere sbagliata, ma è il ‘mondo circostante’ a ostacolarle

---

18. Si vedano i suoi libri *Il dilemma dell'innovatore: la soluzione: creare e mantenere nel tempo business innovativi e di successo*, ETAS, Milano, 2004 e *The Innovator's Solution*, Harvard Business Press, Cambridge, 2003.

deliberatamente; pertanto, ritengono inutile adottare una mentalità migliore... Una volta, i membri di un'azienda molto conosciuta mi dissero che la loro situazione era talmente grave che non avevano tempo per la creatività!! Forse era proprio quel tipo di atteggiamento che li aveva messi in quella difficile condizione.”<sup>19</sup>

Al contrario, chi segue la logica della Terza Alternativa ama gli sconvolgimenti. Accoglie con favore le innumerevoli, insolite e feconde idee innovative che vengono dall'esterno, pur portando avanti con successo il business esistente. Sviluppano una doppia personalità che alimenta sia il presente che il futuro.

La cultura di un'azienda orientata alla Terza Alternativa è diversa da quella delle aziende poco creative. Gli scienziati sottolineano che le “forze emergenti” di un formicaio possono aiutare quest'ultimo a prosperare nei luoghi più inospitali, per esempio sotto le fondamenta in calcestruzzo o in una crepa nella pavimentazione. Quella che definiscono “emergenza” corrisponde alle impercettibili caratteristiche delle singole formiche che si uniscono per risolvere il problema della sopravvivenza. Amo paragonare la cultura della Terza Alternativa a una barriera corallina. Se fai snorkeling nelle acque caraibiche o nei mari dell'Australia, vedrai queste strutture riccamente adorne di pesce, felci, molluschi e piante marine di tutti i tipi e colori. La superficie della scogliera sembra viva, ondeggia grazie alla corrente come un giardino accarezzato dal vento, mentre le parti più profonde si trasformano in pietra calcarea. I biologi ci dicono che alcune nuove specie di coralli nascono nelle “zone marginali”, dove c'è una maggiore biodiversità

---

19. Edward de Bono, “Creativity Only for the Successful?”, 12 novembre 2001.



e uno scambio intenso con quelli che vengono definiti “centri con un elevata varietà di specie”.<sup>20</sup> Lo stesso vale per le aziende. Quelle che attribuiscono valore alle differenze e individuano le zone calde di una mentalità diversa sono destinate a prosperare, mentre quelle che adottano una mentalità difensiva, si calcificheranno e scompariranno. Il posto migliore per trovare la sinergia è “lungo i margini”, dove si radunano le persone dotate di diversi punti di forza e di opinioni divergenti.

## I team orientati alla Terza Alternativa

La vera innovazione dipende dalla sinergia, e la sinergia esige diversità. Due persone che vedono le cose esattamente nello stesso modo non possono entrare in sinergia. Nel loro caso, uno più uno fa due. Al contrario, due individui che hanno punti di vista diversi possono stabilire una sinergia, e per loro uno più uno può fare tre, dieci o anche mille. Pertanto, le imprese innovative si organizzano di proposito in gruppi di persone dotate di punti di forza divergenti. Un team complementare è quello in cui gli aspetti positivi vengono fatti fruttare mentre i punti deboli sono considerati irrilevanti; i membri sono complementari, si completano a vicenda. Solo questo tipo di team è in grado di creare Terze Alternative.

Anch'io collaboro con un'équipe complementare. I punti di forza dei membri del mio team compensano le mie debolezze. La tecnologia moderna è uno dei miei punti deboli, ma i colleghi con cui lavoro sono molto esperti in materia e pertanto rendono irrilevante questo mio difetto.

---

20. Ann F. Budd and John M. Pandolfi, “Evolutionary Novelty Is Concentrated at the Edge of Coral Species Distributions”, *Science*, 10 giugno 2010, p. 1558.

Non vi sono limiti alle dimensioni o alla struttura di un team complementare; può comprendere due persone o tutto il mondo. Ma una squadra di questo tipo deve rispettare le differenze anziché respingerle, ed essere privo di arroganza e di territorialismo, i grandi nemici della sinergia.

### *Far convergere le divergenze*

I team complementari producono idee divergenti. Ricreano l'ambiente di una barriera corallina, in cui è possibile realizzare connessioni fertili e sviluppare sinergie. Come dice lo scrittore Steven Johnson: “Lascia che le tue intuizioni si connettano a quelle di altre persone. Tu hai una mezza idea, qualcun altro anche e, se vi trovate nel contesto giusto, queste idee si trasformano in qualcosa che è più grande della somma delle singole parti.”<sup>21</sup>

Uno straordinario team complementare è rappresentato dal gruppo Intellectual Ventures fondato da Nathan Myhrvold, ex CTO di Microsoft. Myhrvold riunisce persone con esperienze incredibilmente divergenti con l'obiettivo di risolvere questioni di una certa importanza “per divertimento e per profitto”, come dice lui. Uno di questi problemi riguarda la necessità di procurarsi i vaccini per le popolazioni dei Paesi in via di sviluppo e salvare milioni di vite umane.

I vaccini devono sempre essere conservati al freddo, altrimenti si rovinano e diventano inutili. Bastano pochi minuti di esposizione ad alte temperature per distruggere un intero carico di vaccini; la conseguenza

---

21. Steven Johnson, “Where Good Ideas Come From”, TED.com, luglio 2010, [http://www.ted.com/talks/steven\\_johnson\\_where\\_good\\_ideas\\_come\\_from.html](http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html).

è la perdita di molte vite e lo spreco di milioni di dollari. Per evitare ciò, nei Paesi sviluppati è sufficiente ricorrere alla refrigerazione e agli alimentatori stabilizzati, mentre ciò rappresenta un grave problema nei Paesi in via di sviluppo. Per risolvere la questione, Myhrvold ha riunito presso il suo laboratorio a Washington un team molto particolare, composto da tecnici di distributori automatici, esperti di macchine da caffè e specialisti di armi automatiche. La loro invenzione assomiglia molto a un grosso termos: all'interno vi è un flacone in cui sono conservati i vaccini, e i due contenitori sono separati da un serbatoio di azoto liquido freddo. Affinché il vaccino possa rimanere al freddo, il flacone non deve essere aperto, pertanto una levetta ne espelle una fiala come fa un distributore automatico con una lattina di soda. Per fare in modo che il flacone resti sigillato, lasciando l'aria calda fuori, il dispenser funziona come il caricatore di un fucile d'assalto AK-47. Questo congegno a basso costo può mantenere il vaccino al freddo per sei mesi senza che sia necessaria alcuna fonte di alimentazione; in tal modo, è possibile salvare milioni di persone da malattie debilitanti.

Intanto, la mentalità della Seconda Alternativa avanza lentamente. Politici, uomini d'affari, economisti e ingegneri discutono su come fornire energia elettrica e refrigerazione in maniera stabile ai Paesi in via di sviluppo. Le questioni su cui dibattono sono: il socialismo contrapposto al capitalismo, le grandi imprese contro i populistici, le energie rinnovabili in contrapposizione ai combustibili fossili. Queste lotte territoriali possono essere avvincenti ma, mentre i potenti dibattono, gli impotenti si ammalano e muoiono per la mancanza di vaccini fruibili. Myhrvold afferma: "Un contenitore migliore per il vaccino è senz'altro una soluzione

temporanea rispetto al vero problema della povertà e del sottosviluppo, ma può fare una differenza enorme per milioni di bambini, dal momento che è in grado di alleviare dal peso della malattia intere generazioni che altrimenti si ammalerebbero nell'attesa che le ruote del progresso contribuiscano allo sviluppo della loro società.”<sup>22</sup> La Terza Alternativa di Myhrvold è il risultato della collaborazione sinergica dei membri di un team complementare nell'affrontare un problema urgente. Se riesci a immaginare una stanza piena di persone che collegano distributori di bevande, macchine da caffè e AK-47, avrai davanti a te un quadro del Teatro Magico di Nathan Myhrvold. Nessuno, neppure il geniale responsabile del gruppo, avrebbe potuto trovare la soluzione da solo.

Amo questa osservazione della scrittrice Amy Tan: “La creatività è sinergia a cui si aggiunge ciò che conta.”<sup>23</sup> Tale affermazione si adatta perfettamente al team di Intellectual Ventures.

## *Collaborazione senza frontiere*

Una delle grandi conquiste di un secolo altamente tecnologico come il nostro è che i team complementari non conoscono confini. È possibile creare sinergie che pochi anni fa erano assolutamente impensabili. Siamo in grado di parlare, di incontrare e di fare riflessioni con chiunque, ovunque, in qualsiasi momento. Gli unici muri che ci dividono sono di tipo culturale, ma alcune grandi aziende si stanno dando da fare per cercare di abatterli.

---

22. Nathan Myhrvold, “On Delivering Vaccines”, Seedmagazine.com, 30 dicembre 2010, [http://seedmagazine.com/content/article/on\\_delivering\\_vaccines/](http://seedmagazine.com/content/article/on_delivering_vaccines/).

23. Tan, “Creativity”, Ted.com.

Un esempio straordinario è LEGO, l'azienda danese che produce giocattoli, spesso considerata la più affidabile al mondo. LEGO considera i suoi clienti, milioni di persone, come parte attiva di un team complementare.

Come reagiresti se i tuoi clienti iniziassero a violare di nascosto i sistemi informatici della tua azienda? Chiameresti la polizia, giusto? Quando ciò avvenne alla LEGO, l'azienda reagì con sgomento. Ma poi i dirigenti dell'azienda si interrogarono sulle motivazioni. Trattandosi della LEGO, la domanda non poté che affascinare i suoi rappresentanti, i quali cercarono di instaurare una comunicazione basata sull'uso del Bastone della Parola con i responsabili del gesto.

Quando parlarono con gli hacker, i manager scoprirono che si trattava di fan che volevano realizzare delle creazioni da soli. Gli attacchi erano volti a utilizzare il sistema di gestione delle scorte dell'azienda al fine di poter ordinare i singoli pezzi che normalmente venivano confezionati insieme ad altri componenti. Tormod Askildsen, direttore del LEGO Community Development, ricorda quanto segue:

*I nostri avvocati erano pronti a rincorrere questi consumatori e dire: “Questa è una cosa che non si può fare”. Ma ci rendemmo conto del fatto che la comunità là fuori era ricca di talento e di straordinarie abilità. È vero, armeggiavano con il nostro prodotto, ma lo stavano anche migliorando. Pertanto, consentimmo questa violazione, e fu una cosa sorprendente. Se ti fidi dei tuoi clienti, è possibile raggiungere risultati realmente vantaggiosi. Il brand LEGO non è di nostra proprietà. Appartiene ai clienti. Noi posse-*

*diamo il marchio di fabbrica, sì, ma il brand vive nella mente dei consumatori.*<sup>24</sup>

Fu così che LEGO sviluppò un software che avrebbe consentito ai fan di creare nuovi progetti e li incoraggiò a condividerli con altri clienti. Per tutta risposta, arrivarono centinaia di migliaia di suggerimenti per l'ideazione di nuovi prodotti che l'azienda non dovette mai preoccuparsi di sviluppare. “Ecco a voi la piattaforma LEGO del XXI secolo”, afferma Askildsen. “È in questo modo che possiamo acquisire rilevanza. Possiamo davvero creare una linea di prodotti interamente progettata dai consumatori e metterla in vendita.”

Per chi ragiona secondo la logica della Seconda Alternativa, LEGO non aveva altra scelta se non quella di porre fine a un'evidente manomissione illegale dei sistemi interni; in alternativa, poteva subire le conseguenze del fenomeno. La mentalità dualistica avrebbe cancellato in un baleno questa enorme opportunità di business. Ma la mentalità della Terza Alternativa trionfò nel momento in cui LEGO scoprì un modo del tutto nuovo di fare affari: consentire ai clienti di progettare i loro prodotti, mentre l'azienda fornisce le materie prime. Questa autentica sinergia non sarebbe stata possibile se LEGO non avesse avuto una cultura della Terza Alternativa. La tradizionale forma mentis aziendale fa il possibile per ostacolare questo genere di cose. Ma, come dice il giornalista britannico Charles Leadbeater: “Le aziende intelligenti potranno accedere a nuovi modelli, combinando ‘chiusura’ e ‘apertura’

---

24. The World's Most Trusted Company, FranklinCovey video, 2008.

con astuzia.” Leadbeater descrive un’organizzazione intelligente in cui si imbatté in Cina:

*In uno dei duemilacinquecento grattacieli costruiti a Shanghai negli ultimi dieci anni, incontrai il leader della Shanda Games Ltd, che vanta duecentocinquanta milioni di abbonati. I suoi dipendenti sono solo cinquecento. Tale azienda non fornisce alcun tipo di assistenza; offre ai clienti una piattaforma, delle regole, degli strumenti, e poi orchestra l’azione. Ma in realtà sono gli utenti a creare il contenuto. Questa linea di condotta costituisce un collante tra i consumatori e l’azienda.*

*Se sei un’azienda che si occupa di giochi e hai un milione di utenti, ti basta che l’1 per cento di loro rivesta il ruolo di co-sviluppatore, affinché tu possa dire di disporre di una forza lavoro dedicata allo sviluppo dei prodotti composta da diecimila persone.*

Le grandi aziende come LEGO e Shanda cercano avidamente di trovare delle sinergie nelle zone calde della mentalità innovativa dei loro clienti. Per esse il mondo intero è un Teatro Magico. Leadbeater pone ulteriori domande provocatorie: “Che cosa succederebbe se l’1 per cento di tutti gli studenti agisse da co-sviluppatore nel campo dell’istruzione? Che cosa accadrebbe se l’1 per cento dei pazienti assumesse il ruolo di co-sviluppatore dei servizi ospedalieri? E se trasformassimo gli utenti in produttori, e i consumatori in designer?”<sup>25</sup>

---

25. “Charles Leadbeater on Innovation”, TED.com, luglio 2007, [http://www.ted.com/talks/charles\\_leadbeater\\_on\\_innovation.html](http://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_innovation.html).

## *Fondersi in una Terza Alternativa*

Le aziende si fondono per molte ragioni: economie di scala, accesso a nuovi mercati, diversificazione e così via. Credo che formare un team sinergico e complementare sia di gran lunga la ragione più importante per cui valga la pena fondersi con un'altra azienda o acquisirla. Si tratta di un'opportunità unica per creare una azienda orientata alla Terza Alternativa, per rendere il tutto maggiore della somma delle singole parti.

Tuttavia, poche fusioni realizzano realmente la sinergia. Uno storico studio condotto da KPMG ha dimostrato che “l'83 per cento delle fusioni e delle acquisizioni aziendali non riesce ad accrescere il valore dell'azionariato”.<sup>26</sup> Il più delle volte – nel 60 per cento dei casi – i cosiddetti mega affari in realtà distruggono il valore dell'azionariato.<sup>27</sup> “La falsa promessa di sinergie strategiche”, afferma Jeffrey Rayport, il creatore del marketing virale, “ha lasciato una scia di lacrime su Wall Street.”<sup>28</sup>

Come mai? Troppo spesso le fusioni non sono motivate dalla sinergia, ma dall'arroganza. Un altro importante studio ha stabilito che “l'arroganza dei CEO è collegata alla stragrande maggioranza delle fusioni, come risulta dagli elogi dei media e dai compensi elargiti”; in altre parole, le fusioni diventano fonte di prestigio e di denaro per gli alti dirigenti.<sup>29</sup> Un esempio classico è rappresentato dalla crescita storica di Saatchi & Saatchi, la leggendaria agenzia pubblicitaria che negli anni

---

26. D.R. King et al., “Meta-analyses of Post-acquisition Performance: Indications of Un-identified Moderators”, Strategic Management Journal, Febbraio 2004, estratto; “KPMG Identifies Six Key Factors”, Riskworld.com, 29 novembre 1999, <http://www.riskworld.com/pressrel/1999/PR99a214.htm>.

27. Annad Sanwal, “M & A's Losing Hand”, Business Finance, 18 novembre 2008.

28. Jeffrey F. Rayport, “Idea Fest”, Fast Company, 31 dicembre 2002.

29. Patrick A. Gaughan, Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, Wiley, New York, 2007, p. 159.



Ottanta cercò di diventare “un’azienda leader a livello mondiale nella fornitura di servizi professionali”. Questo obiettivo la spinse a fondersi con decine di “imprese per la conduzione delle quali non possedeva né la competenza né la passione... Maurice [Saatchi] era solito dire: ‘Avere successo non basta, è necessario che gli altri falliscano.’” Ma la febbre di fusione portò al tracollo di quella che in passato era stata una grande azienda. Lo stesso Maurice Saatchi confessò in seguito: “Arroganza? Sì, è quasi corretto.”<sup>30</sup>

Quando avvengono le fusioni, i leader discutono delle sinergie che è possibile realizzare; troppo spesso, però, si tratta solo di chiacchiere, di una copertura per un’arroganza sottilmente velata. Ecco perché così tanti uomini d’affari sono allergici alla parola “sinergia”. Nel momento in cui tutti sanno che una fusione può rendere i dirigenti esecutivi “veramente, immensamente e sorprendentemente ricchi”, l’entusiasmo mostrato per la sinergia appare fasullo; ciò è ancora più vero quando la maggior parte delle aziende assorbite ha un andamento negativo, “mentre i dirigenti ottengono grossi compensi una tantum”.<sup>31</sup> Le fusioni hanno successo solo quando producono sinergie, e ciò avviene quando i dipendenti di due aziende con culture opposte vengono scoraggiati e il loro lavoro viene minacciato. In definitiva, sono i dipendenti che devono creare un business della Terza Alternativa a partire da due imprese già esistenti. Lo studio condotto da KPMG sottolinea che la sinergia è il primo criterio che occorre soddisfare quando si deve decidere se realizzare una fusione, ma è anche il più difficile. Possiamo pensare a una

---

30. Sydney Finkelstein, *Perché i bravi manager sbagliano: e che cosa possiamo imparare dai loro errori*, Etas, Milano, 2004.

31. Gretchen Morgenson, “No Wonder CEOs Love Those Mergers”, *The New York Times*, 18 luglio 2004.

fusione solo se intendiamo costituire un team complementare, quando riusciamo chiaramente a vedere che i nostri punti di forza possono diventare delle opportunità per gli altri, e i loro punti di forza possono trasformarsi in opportunità per noi.

“La sinergia è reale,” ci assicura il dottor Peter Corning. “I suoi effetti sono misurabili e quantificabili: ne sono un esempio le economie di scala, gli incrementi di efficienza, i costi ridotti e i rendimenti più elevati.”<sup>32</sup> Come precisato da Jeffrey Rayport: “La Sinergia è una strategia di trasformazione del business. Può dar vita ad aziende e attività del tutto nuove.”<sup>33</sup>

E così che vanno le cose. Più di un secolo fa, Henry Royce e l’Onorevole Charles Rolls si incontrarono per la prima volta nella hall del Midland Hotel di Manchester, in Inghilterra. È difficile immaginare due uomini più diversi. Royce, un uomo con la barba e i capelli brizzolati, era figlio di un mugnaio, ed era un esperto meccanico con la reputazione di essere un perfezionista nella costruzione di gru per l’esercito britannico. Dall’alto del suo metro e novantacinque, Rolls sovrastava Royce sia nello status che nella statura. Aveva solo ventisette anni, era figlio di un barone, un privilegiato, tanto che fu il primo studente universitario inglese ad avere un’auto di proprietà. Nell’Inghilterra edoardiana, tra i due uomini esisteva un enorme divario sociale. Ma entrambi amavano le auto. All’epoca, la neonata automobile era poco più di una curiosità costosa, ma assolutamente inaffidabile. Da tre anni Royce armeggiava

---

32. Peter A. Corning, “The Synergism Hypothesis”, 1998, <http://www.complexsystems.org/publications/synhypo.html>.

33. “The New Business Conversation Starts Here”, Fast Company, 31 dicembre 2002, <http://www.fastcompany.com/magazine/66/ideafest.html?page=0%2C5>.

nella sua officina con una vettura francese, ed era sicuro di poterne costruire una migliore. La sua filosofia era: “Tendi alla perfezione in tutto quello che fai. Prendi il meglio di ciò che esiste e rendilo migliore. E se qualcosa non esiste, inventalo.”

L'automobile artigianale che ne risultò impressionò Rolls, che aveva dato inizio a un nuovo tipo di business: un autosalone nel West End alla moda di Londra. Anch'egli era insoddisfatto delle vetture francesi che esponeva. Così, il giovane e ricco promotore e il vecchio e temprato meccanico decisero di lanciare l'azienda automobilistica Rolls-Royce.

Si trattava di un'azienda improntata alla Terza Alternativa, un connubio tra un artigianato di alta qualità e uno spiccato senso per gli affari. Mentre Royce si recava al lavoro per costruire la migliore auto del Pianeta dal punto di vista ingegneristico, Rolls ideò una carrozzeria argentata e mise su una campagna pubblicitaria che avrebbe permesso loro di fare affari con l'alta società britannica. Nel 1907 uscì dalla fabbrica la prima Silver Ghost, così chiamata per la sua lucentezza e il motore silenzioso.

Rolls si assunse il grosso rischio di invitare la stampa a partecipare a una prova di resistenza della nuova vettura in aperta campagna. I giornalisti rimasero sbalorditi dalle sue prestazioni. “Il motore nel cofano sembra una silenziosa macchina da cucire”, scrisse uno di loro. Giorno dopo giorno, dopo aver attraversato chilometri e chilometri di campagna inglese, i giornalisti si aspettavano che l'automobile si rompesse, ma ciò non avvenne. Infine, dopo quasi 15.000 chilometri, dichiararono concluso il test e annunciarono che la Silver Ghost era “la migliore auto del mondo”. Fu così che la Rolls-Royce costruì la sua reputazio-

ne, intatta ancor oggi, dato che è considerato il marchio premium del settore automobilistico.

È sopravvissuta all'ascesa e al crollo di più di duecento aziende automobilistiche britanniche e produce ancora la Ghost. Nel febbraio 2011 ha introdotto la prima auto elettrica di lusso, la 102EX, che si ricarica in modalità wireless. Assicurata per un valore pari a cinquantasette milioni di dollari, l'originale Silver Ghost del 1907 è l'auto di maggior valore sulla Terra.

La fusione tra la sfarzosa concessionaria di Rolls e i lavori con le gru di Royce fu un'assoluta novità, un business della Terza Alternativa. I due uomini arrivarono ad amarsi e rispettarsi a vicenda. Quando Rolls morì in un incidente aereo, Royce ebbe un crollo emotivo che gli impedì di tornare in fabbrica. Ma il loro patrimonio resistette. La fusione si basava sull'affetto personale, sul profondo rispetto dei punti di forza complementari, e su una visione condivisa dell'eccellenza.

Nessuna fusione può avere davvero successo se mancano questi elementi. Non ci si può aspettare alcuna sinergia. Fare una fusione non significa semplicemente combinare delle attività. Vuol dire, piuttosto, calpestare una terra sacra: entrano in gioco il sostentamento, l'identità e i sogni di molte persone. La comunicazione del Bastone della Parola è fondamentale. Se rispetti le persone, se non le consideri soltanto dei numeri, se riesci a scoprire quali sono i loro punti di forza, troverai molti più tesori di quanto ti aspettavi. Scoprirai delle sinergie di cui non sospettavi nemmeno l'esistenza.

# Le competenze della Terza Alternativa

Un team complementare opera meglio in un contesto in cui può esserci sinergia. Carl Rogers comprese questo concetto: “Ho scoperto che se riesco a creare un clima caratterizzato da genuinità, apprezzamento e comprensione, accadono cose eccitanti. In un contesto del genere, le persone e i gruppi iniziano a essere meno rigidi e più flessibili... smettono di essere prevedibili e iniziano a manifestare un’improvvisa creatività.”<sup>34</sup>

Come si fa a creare un clima del genere? Per trovare una Terza Alternativa è necessario porsi la domanda: “Siamo disposti a cercare una soluzione a cui nessuno ha mai pensato prima?”. Se la risposta è sì, allora diventiamo creatori, e smettiamo di limitarci a perpetuare le vecchie idee. Ma la determinazione non basta per essere creativi. De Bono afferma: “L’esortazione alla creatività è pressoché inutile. Applicando tecniche e competenze specifiche diventa possibile generare nuove idee in ogni ambito.” Queste tecniche e competenze specifiche si trovano nel Teatro Magico, che è governato dal principio dell’abbondanza, non della scarsità. I pensieri dovrebbero sbocciare, prosperare e moltiplicarsi. Se al termine dell’operazione, il Teatro Magico non sembra una giungla di idee, significa che non vi è stata alcuna sinergia. Solo le pratiche che procurano questo tipo di ricchezza possono condurre alla scoperta di Terze Alternative.

---

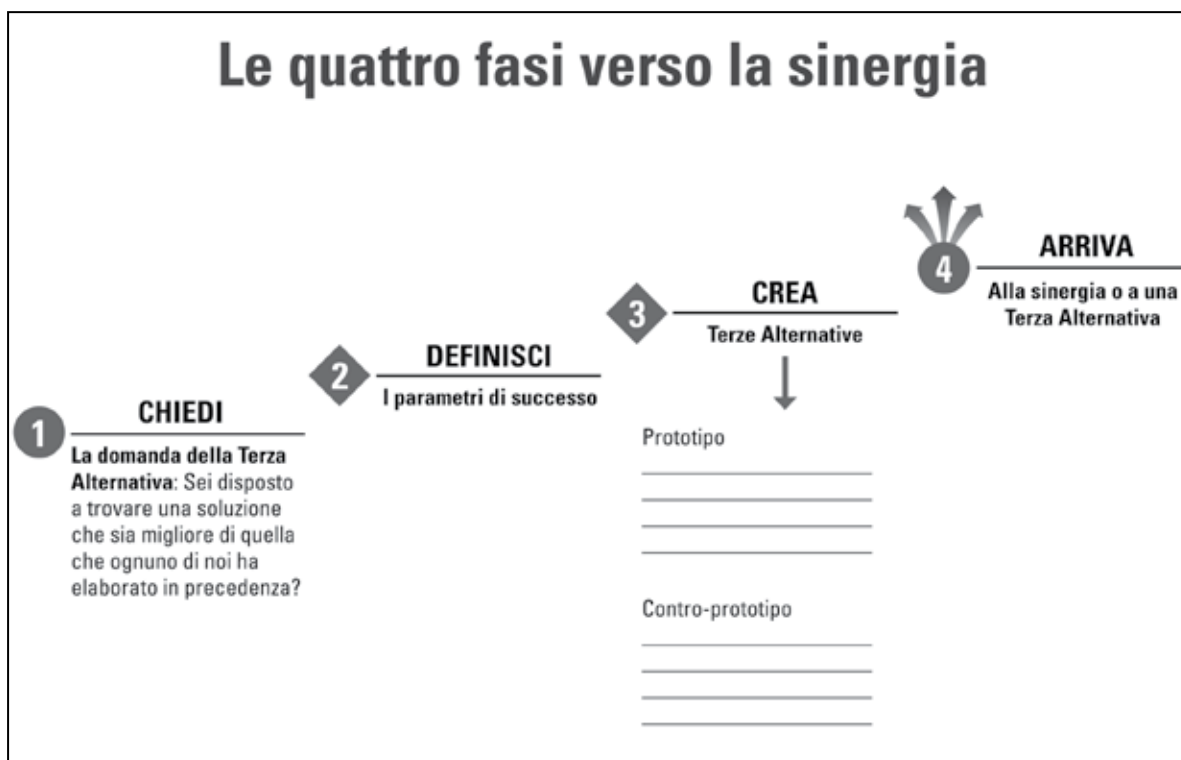
34. Rogers, Un modo di essere: i più recenti pensieri dell’autore su una concezione di vita centrata sulla persona, op. cit.

## *Prototipazione e contro-prototipazione*

Concentriamoci su due pratiche fondamentali del Teatro Magico:

- elabora dei modelli. Fai dei disegni su una lavagna, abbozza dei diagrammi, costruisci dei prototipi, stendi delle bozze. Mostra ciò che pensi anziché limitarti a dirlo; realizza ciò che hai in mente, in modo che tutti possano vederlo. Questa procedura prende il nome di “prototipazione”;
- fai cambiare idea alle persone. Ribalta l’opinione comune, non importa quanto la cosa possa sembrare sconvolgente. Questa procedura prende il nome di “contro-prototipazione”.

Un prototipo è un modello costruito per testare un’idea. Può trattarsi di qualsiasi cosa, da un semplice schizzo su una lavagna a un campione perfettamente funzionante di un prodotto. Gli ingegneri elettronici costruiscono una “basetta sperimentale” e gli informatici creano un “wire-frame” per simulare un prodotto finale. Uno scrittore può stendere uno schema dettagliato con grafici e diagrammi approssimativi molto tempo prima di iniziare a scrivere un testo, e può chiedere a qualcuno di esaminare la bozza. Un imprenditore può fare degli esperimenti con un diverso sistema di stoccaggio semplicemente per dimostrare un concetto.



**Prototipi/contro-prototipi.** Due modi di creare Terze Alternative. Un prototipo è un rapido schizzo, un modello, una simulazione o la bozza di una soluzione. Un contro-prototipo è la stessa cosa, con la differenza che ribalta il modo di pensare, mette in discussione i presupposti, rovescia gli approcci convenzionali. Utilizza entrambi questi sistemi per testare delle alternative su altri soggetti.

Utilizzare la prototipazione nell'ambito di un team complementare può essere vantaggioso in quanto questa pratica consente di raggiungere una forte consapevolezza di tutte le problematiche prima che sia troppo tardi. La prototipazione rapida opera velocemente attraverso una serie di modelli affinché tutti abbiano la sensazione di essere stati ascoltati e compresi prima che il dibattito abbia inizio. Questa procedura richiede l'utilizzo della comunicazione del Bastone della Parola. Mentre tu illustri il tuo prototipo, il mio compito è quello di ascoltare il tuo ragionamento, per avere un quadro della situazione simile al tuo e cogliere quello che pensi sul problema. Quando tocca a me presentare il mio prototipo al team, tu ti comporti nello stesso modo.

Comprenderai quanto sia importante disporre di un gruppo eterogeneo di pensatori. Il prototipo che ho costruito riflette la mia visione del mondo, la mia fetta di verità. Se sono intelligente, vorrò vedere molti altri modelli che rispecchino altre fette di verità. Solo allora potremo arrivare insieme a soluzioni solide che rispondano a tutti i problemi presenti nella realtà esterna. Per esempio, i programmatori informatici spesso creano il prototipo di un programma e poi convocano un gruppo eterogeneo di azionisti affinché lo esaminino velocemente e individuino gli eventuali punti critici. Un cliente potrebbe pensare che sia difficile da usare; un ingegnere potrebbe notare un'anomalia; un venditore potrebbe mettere in discussione l'applicabilità del software. È sempre meglio che queste problematiche emergano quanto prima.

Un contro-prototipo è un modello che ribalta le aspettative. Spesso sono le soluzioni più creative in assoluto; rovesciando un presupposto, a volte riusciamo a individuare dei modi del tutto nuovi per risolvere il problema. L'obiettivo di un contro-prototipo è quello di provocare, di mettere in discussione, di vedere cosa scatena nelle menti del team.

Il più semplice dei contro-prototipi sconvolge il consueto modo di fare le cose. Per esempio, un'agenzia di noleggio auto potrebbe portarti direttamente l'auto anziché aspettare che sia tu ad andare a prenderla. Una compagnia elettrica potrebbe indennizzarti per l'eventuale produzione di un surplus di energia elettrica domestica, anziché addebitarti più spese a causa della sua ridotta capacità produttiva. Oppure, se sei stanco di fare surf sotto il sole al mare, potresti portare la tavola in montagna e surfare sulla neve, come avviene nello snowboard.



Adoro gli interessanti contro-prototipi di Edward De Bono. Secondo lui i bambini potrebbero formare delle “bande positive,” e trarre così la stessa soddisfazione che ricavano dal fatto di appartenere a un gruppo, pur apportando dei benefici alla società. Ecco la sua proposta di contro-prototipo per affrontare il crollo dei prezzi delle case:

*Quando il mercato immobiliare è in calo, gli acquirenti tendono ad aspettare fino a quando i prezzi non scendono ulteriormente. Perché comprare ora quando posso farlo fra qualche mese pagando di meno? In tal modo il mercato subisce un ulteriore calo perché chi ha bisogno di vendere abbassa ulteriormente il prezzo di vendita.*

*Si potrebbe stipulare, invece, un nuovo tipo di contratto. Vendi al prezzo di oggi, ma stipuli un contratto con l'acquirente in base al quale, se fra un anno (o due) l'indice dei prezzi delle case scenderà di un ulteriore 12 per cento, restituirai quel 12 per cento all'acquirente. In tal modo, il mercato smetterà di scendere e tu non dovrai rimborsare nulla.<sup>35</sup>*

Le idee contro-prototipo sono in forte espansione nell'economia del XXI secolo. Per esempio, Nike ora compra le scarpe anziché limitarsi a venderle. Dopo aver frantumato le scarpe vecchie, l'azienda ricicla la gomma per realizzare la superficie delle piste di atletica, il tessuto per le imbottiture dei campi da pallacanestro e la schiuma per conferire

---

35. Edward de Bono, “Positive Gangs,” 2 marzo 2009. “Property Market”, 4 novembre 2008, <http://www.making-innovationhappen.blogspot.com>.

elasticità al pavimento dei campi da tennis. Walkers, un produttore di patatine fritte del Regno Unito, ha eliminato l'uso dell'acqua nella pulizia delle patate. Le patate si puliscono da sole grazie a un processo che fa fuoriuscire la loro naturale umidità. I contro-prototipi si impongono.

La contro-prototipazione aggira il “pensiero di gruppo”, la sindrome fatale di cui soffrono quei team i cui membri pensano in maniera troppo simile. Quante più sono le persone che condividono lo stesso punto di vista, tanto più dovrai usare dei contro-prototipi come antidoti contro le idee deboli e non vagliate che potrebbero essere adottate solo per ottenere consenso. Ecco un famoso esempio di contro-prototipazione: George Romney nel 1950 subentrò in qualità di presidente della American Motors Company (AMC), azienda che all'epoca si trovava in difficoltà; si guardò intorno e vide che di anno in anno le auto americane diventavano sempre più grandi e consumavano sempre più carburante. Romney infranse la mentalità di gruppo delle case automobilistiche statunitensi, le quali presumevano che i loro clienti desiderassero guidare dei giganti “dinosauri che bevono litri e litri di benzina”, e operò una contro-prototipazione, proponendo l'idea dell'“auto compatta”. La sua azienda produsse la piccola Rambler, che nel 1958 raggiunse il record di vendita. Questo contro-prototipo dimostrò all'industria automobilistica che molti clienti volevano soltanto spostarsi da un luogo all'altro e non erano interessati alla dimensione della loro autovettura. Tutte le aziende cominciarono a produrre automobili compatte, e nel 1977 la maggior parte delle auto prodotte in America erano diventate piccole come la Rambler, o addirittura di più.

Ciascun componente di un team dovrebbe proporre liberamente dei contro-prototipi. Chi assume questo ruolo non si limita a fare l'avvoca-

to del diavolo, mettendo in discussione le idee e sollevando obiezioni, ma sovverte il pensiero del gruppo, stravolge un prototipo, suggerendone il contrario: “Ehi, compriamo le scarpe anziché limitarci a venderle” o “Ehi, forse, nel caso delle automobili, piccolo è meglio di grande.”

Prototipazione e contro-prototipazione rappresentano dei modi rapidi ed efficaci attraverso i quali i team complementari possono arrivare a una Terza Alternativa. L’obiettivo è quello di trovare una soluzione entusiasmante che trascenda tutti i nostri modelli conosciuti e risolva il problema in maniera miracolosa. Potremmo per esempio arrivare a prevenire la malaria grazie a una pistola laser che uccide le zanzare. Se desideriamo mantenere i vaccini al freddo, potremmo finire con l’adottare un contenitore Dewar a doppio strato che espelle i flaconcini come un AK-47 (una cosa assurda, che mai avremmo previsto), e saremo lieti della soluzione trovata!

## *Combinare i prototipi*

Una Terza Alternativa spesso è il risultato della combinazione di elementi ricavati da più prototipi. Questo processo, infatti, ti permette di cogliere nei modelli altrui grandi idee alle quali non avevi mai pensato. Per esempio, nel 1990 molte aziende operanti nel settore dell’elettronica di consumo iniziarono a competere per mettere sul mercato un disco ottico che leggesse i video digitali. Avevano ancora bene in mente la costosa guerra che si era giocata tra i formati di videocassette VHS e Betamax; per quasi dieci anni, l’industria mandò su tutte le furie i consumatori in quanto tergiversava (secondo una modalità tipica delle Due

Alternative) sul formato da supportare. Temendo un altro tiro alla fune, i leader del settore si riunirono e formarono un team complementare che prese il nome di Technical Working Group, o “TWIG”, al fine di elaborare un formato standard per il video digitale. Presieduto da Alan Bell dei laboratori IBM, il TWIG esaminò diversi concetti. Ingegneri fortemente competitivi provenienti da aziende come Toshiba, Sony, Philips, Apple e IBM ebbero la possibilità di mettere in funzione i loro prototipi e di imparare gli uni dagli altri. Alla fine, il TWIG scelse il disco reversibile Super Density, che aveva un'enorme capacità, pari a dieci gigabyte. Inoltre, i membri del gruppo furono colpiti da un concetto elaborato da Sony e Philips, chiamato “modulazione EF”, che impediva che i dischi si bloccassero o saltassero a causa della polvere, dei graffi e delle impronte.

Il prodotto finale fu lanciato da un consorzio di aziende nel 1996. Denominato “disco versatile digitale”, o DVD, questo prodotto riuniva le migliori caratteristiche di molti prototipi, ed era una soluzione di gran lunga più vantaggiosa rispetto a quella che le singole aziende avrebbero potuto elaborare in modo autonomo. Il DVD divenne popolarissimo; il picco venne raggiunto nel 2007, anno in cui ne vennero spediti ben un miliardo e settecentomila, procurando un volume d'affari pari a ventiquattro miliardi di euro.<sup>36</sup>

La soluzione più efficace di solito si raggiunge mettendo insieme quante più menti possibili nel più breve tempo possibile. Ciò avviene grazie al processo di prototipazione.

---

36. Cfr. Jim H. Taylor et al., *DVD Demystified*, McGraw-Hill Professional, New York, 2006.

## *Trovare prototipi in natura*

Nelle barriere coralline, nelle foreste pluviali, nei deserti, ovunque si guardi, ci si accorge che il mondo naturale produce miracoli di sinergia. Vi sono infiniti esempi didascalici, come spiega mirabilmente lo scrittore William Powers:

*Attraverso il processo industriale, l'uomo può produrre il Kevlar, ma per farlo è necessario che venga raggiunta una temperatura di migliaia di gradi e che la fibra venga introdotta in una soluzione di acido solforico. Al contrario, un ragno produce la seta (che per ogni grammo è parecchie volte più forte dell'acciaio) a temperatura ambiente in acqua. Gli esseri umani lavorano la ceramica a temperature altrettanto elevate, ma l'abalone crea la sua conchiglia nell'acqua di mare, stendendo un piccolo strato di proteine e facendo precipitare il calcio dell'acqua che lo circonda. La conchiglia abalone si autocura, dal momento che le crepe al suo interno di fatto rafforzano le estremità in maniera tale che non si allarghino, diversamente da quanto avviene, per esempio, con il parabrezza di un'automobile.<sup>37</sup>*

Se fossi un produttore di giubbotti in kevlar, forse sarebbe bene assumere un aracnologo, un esperto di ragni. Se fossi un costruttore, potrebbe essermi utile un biologo marino. Prova a immaginare un giubbotto

---

37. William Powers, *Twelve by Twelve*, New World Library, Novato, CA, 2010, pp. 74-75.

protettivo prodotto con seta di ragno o una finestra che si autoprotège come una conchiglia abalone. Brulicante di possibilità, la natura aspetta solo che siamo noi a effettuare le connessioni.

Ad esempio, un giorno, nel 1941, un ingegnere elettrico svizzero di nome George de Mestral tornò a casa dopo aver trascorso una vacanza venatoria con il suo cane. Sia lui che l'animale erano coperti di ricci. Mentre spazzolava il pelo del cane, l'uomo si domandò come mai quei fastidiosi ricci fossero così appiccicosi. Li osservò al microscopio e notò la presenza di minuscoli ganci attaccati al pelo del cane; improvvisamente si rese conto che quello che aveva davanti a sé era un sistema di chiusura naturale che avrebbe potuto sostituire bottoni e cerniere. La conseguenza di quella passeggiata nel bosco fu l'invenzione del Velcro. Anni dopo, quando il Velcro divenne un prodotto di grande successo, de Mestral fece la seguente battuta rivolgendosi ai produttori: "Se qualcuno dei vostri dipendenti vi chiede due settimane di ferie per andare a caccia, rispondetegli di sì."

Ivy Ross divenne responsabile del design di prodotto alla Mattel di Los Angeles, l'azienda produttrice di giocattoli, dopo un periodo difficile per l'impresa. Molti avevano la sensazione che Mattel avesse perso la sua creatività. Mentre cercava di farsi venire in mente dei modi per infondere nuova linfa all'azienda, Ross si imbatté in un articolo sull'ornitorinco australiano. L'ornitorinco è uno degli animali più insoliti del mondo naturale: ha l'aspetto di un castoro, ma è dotato di becco e zampe palmate come un'anatra. È velenoso come un rettile e depone le uova come un uccello. Ross decise di creare un team per lo sviluppo di nuovi prodotti basato sul modello dell'ornitorinco, arruolando per-

sone con diversi background e funzioni. Riunì nel suo Teatro Magico un attore della Disney, alcune persone che operavano nel settore della contabilità e del packaging, uno psicologo, uno studioso del cervello, un ricercatore musicale e alcuni architetti. Chiese ai membri del team di andare al parco giochi con i loro bambini e di limitarsi a osservarli mentre giocavano. Fu così che il team “platypi”, come venne chiamato, si mise all’opera. Un mese dopo, il gruppo aveva abbozzato trentatré prototipi di nuovi giocattoli. Poche settimane dopo produsse Ello, un geniale gioco di costruzioni che aprì la strada a un segmento del tutto nuovo di giochi per bambine. Il team complementare dell’ornitorinco divenne una leggenda presso la Mattel, e diede origine a molti altri gruppi simili a questo. Ivy Ross descrive ciò che succede quando crea un team del tipo Platypus:

*Quando iniziamo, tutti vogliono conoscere le scadenze e sapere quali saranno le fasi del processo. Io rispondo che abbiamo dodici settimane di tempo per sviluppare un’opportunità nuova e ancora inesistente per Mattel, e consegnare il piano industriale, i prodotti, l’imballaggio e tutto il resto. Come possiamo riuscirci? Non lo so ancora. È un’avventura. Il mio lavoro consiste nel lasciare che le cose si sviluppino in modo organico. Ci vuole del tempo per auto-organizzarsi. “Oh oh, stiamo lavorando a questo progetto da otto settimane e non abbiamo ancora sviluppato neanche a un prodotto.” Io dico al team di rilassarsi, di non farsi prendere dal panico, e aggiungo che il caos fa parte del processo. Consiglio ai miei collaboratori di distrarsi, di andare al La Brea tar pits o allo zoo,*

*e di tornare con una nuova prospettiva. E poi all'improvviso salta fuori il prodotto...*

*C'è un "aha". Qualcuno ingrana la marcia giusta, l'idea inizia a prendere forma, e le persone cominciano a guardarsi in faccia. Improvvisamente, si rendono conto che hanno tra le mani qualcosa di geniale. E non è solo una persona ad avere questa sensazione; ce l'hanno tutti. Quando ciò avviene, anche se il gioco è durato a lungo e si è fatto tardi, le persone sono così eccitate che fanno il possibile per vincere la stanchezza e raggiungere l'obiettivo. Lavorano tutti al massimo delle loro possibilità, dal momento che hanno investito molto nel progetto. Collaboriamo e costruiamo insieme le idee, creando un'alternativa rispetto al vecchio modello in cui tutti lavorano in silos e sono in competizione tra di loro. Questa è vera collaborazione.<sup>38</sup>*

Naturalmente, quello descritto dalla Ross altro non è che il processo della sinergia. Il risultato che la donna ottiene mettendo insieme una squadra dotata dei diversi punti di forza dell'ornitorinco è un'esplosione di creatività.

## *Generare prototipi*

Porre delle domande provocatorie può sbloccare l'immaginazione e stimolare nuove alternative: "E se dovessimo risolvere questo problema utilizzando solo i prodotti di cui disponiamo al momento?" o "Cosa

---

<sup>38</sup>. David Womack, "An Interview with Ivy Ross", Business Week, 19 luglio 2005.



accadrebbe se dovessimo risolvere questo problema senza impiegare alcuna risorsa?” o ancora “E se disponessimo di risorse illimitate?” Per esempio, Barry Nalebuff, uno studioso di strategie della Yale Business School, costruisce prototipi concettuali partendo da questa domanda “Che cosa farebbe Creso?” Nella mitologia greca, Creso era un re che disponeva di una ricchezza incommensurabile. Nalebuff sostiene che questa domanda potrebbe portare a soluzioni creative ma realizzabili. Supponi che il tuo desiderio sia quello di poter guardare tutti i film che vuoi all’orario che preferisci. Se fossi un multimiliardario, come risolveresti questo problema? Ecco la risposta di Nalebuff:

*All’epoca, Howard Hughes aveva un talento simile a quello di Creso nello spendere soldi per trovare delle soluzioni ai suoi problemi. Immagina di essere Hughes e di trovarti nel 1966. In alcuni momenti, hai una gran voglia di guardare i vecchi film di Humphrey Bogart. Purtroppo, il videoregistratore non è ancora stato inventato. Cosa fai?*

*Hughes comprò una stazione televisiva di Las Vegas e lo utilizzò come fosse un VCR personale. Quando ne aveva voglia, chiamava il direttore generale della stazione e gli diceva quale film mandare in onda quella sera. Siamo certi che la stazione trasmise molte volte Casablanca e Il mistero del falco.<sup>39</sup>*

Ponendo la domanda di Creso, non trovi subito una soluzione pratica; inizi con l’individuare la migliore soluzione possibile e immaginabi-

---

39. Barry Nalebuff and Ian Ayres, “Why Not?”, Forbes.com, 27 ottobre 2003.

le. Potresti partire dall'idea di acquistare una stazione televisiva. Poi potresti abbassare il tiro e indirizzarti verso un prototipo più concreto, vale a dire un apparecchio o un servizio online che potrebbe garantirti lo stesso risultato.

## *Contro-prototipare modelli di business*

Tutte le imprese desiderano essere improntate alla Terza Alternativa; o almeno dovrebbero aspirare a esserlo. Decine di studi rivelano che c'è qualcosa di singolare in tutte le aziende di successo. Nessuna di loro è un'azienda "me too", e cioè simile a molte altre. Tali imprese si distinguono perché sono riuscite a stabilire una forte sinergia con i propri clienti e i dipendenti. Se si dà una lettura ai documenti relativi alla fidelizzazione dei dipendenti e dei clienti, ci si accorge che esse hanno trovato una formula contro-prototipo per ottenere straordinari livelli di fedeltà e di fiducia.

In maniera più o meno consapevole, le aziende della Terza Alternativa attraversano una fase di contro-prototipazione in cui si differenziano dalla norma. Spesso i loro modelli di business vanno contro quello che all'apparenza può sembrare buon senso. Molte volte, ribaltano l'opinione comune in maniera affascinante.

Pensiamo alla Disney, che spende a profusione nella ricerca, nella formazione e nell'addestramento delle persone che entreranno a far parte dello staff dei loro parchi a tema di prim'ordine. Chi altro si concentra così tanto sui lavoratori dipendenti? Pensa a Costco, un grande magazzino che vende solo una minima parte dei prodotti offerti dagli altri supermercati, eppure i suoi clienti si accalcano come i bambini durante

una caccia al tesoro. Pensa a Singapore Airlines, azienda presso la quale anche i passeggeri degli autobus godono di un impareggiabile servizio personale: poggiapiedi, un telefono personale e fiumi di champagne. Il cliente può ordinare il pasto, che arriva caldo dalla cucina, come in un ristorante di alta qualità. Nonostante tutti questi servizi, Singapore è in attivo in un momento in cui la maggior parte delle compagnie aeree continua a rimanere in perdita pur avendo del tutto abbandonato il servizio clienti.<sup>40</sup>

Tutte le suddette aziende orientate alla Terza Alternativa hanno un modello di business contro-prototipo. Ognuna di loro fa cose che nessun'altra si sognerebbe di fare. Ciò che le accomuna è che sono pronte a sfidare le convenzioni per offrire dei veri servizi ai loro clienti, prendendosi cura di loro e trattandoli come esseri umani, anziché vederli come semplici prenotazioni o unità. In qualità di CEO di Singapore Airlines, Chew Choon Seng afferma: “A fine giornata, questo è ancora un settore a elevato impiego di persone. Dal momento in cui parli con un agente di vendita, sali a bordo dell'aereo e recuperi i bagagli, hai a che fare con delle persone.”<sup>41</sup> Ogni giorno ci poniamo la seguente variante della domanda della Terza Alternativa: “Possiamo offrire qualcosa di migliore, qualcosa a cui nessuno ha mai pensato prima, alle persone con cui ci relazioniamo oggi?”.

Un mio caro amico, un consulente che lavora in Canada, condusse tempo fa un seminario sulla sinergia vicino a Toronto. All'incontro par-

---

40. Cfr. Pervez K. Achmed et al., *Learning through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Maryland Heights, MO, 2002, p. 283.

41. Siva Govinclasamy, “Interview: Singapore CEO Chew Choon Seng”, *FlightGlobal*, 21 gennaio 2010, <http://www.flightglobal.com/articles/2010/01/21/337362/interview-singapore-ceo-chew-choon-seng.html>.

teciparono una quarantina di uomini d'affari: produttori, commercianti, avvocati, impiegati statali, commercialisti, infermieri. Vi erano persone di tutte le età e di tutte le etnie, e ben oltre la metà erano donne. A un certo punto durante il seminario, il mio amico invitò un volontario per un esperimento di sinergia.

Un uomo pacato e ben vestito in prima fila alzò la mano. Lo chiameremo Rinaldo. Il mio amico gli chiese quale fosse la sua situazione.

“Sono il proprietario un negozio di ferramenta”, esordì l'uomo. Si sentiva un leggero accento latino nella sua voce. “Mi sono dato da fare per molti anni per far crescere il mio business, e ho una clientela meravigliosa. È sempre stata una buona attività e vorrei che migliorasse ulteriormente. Ma temo che presto finirà tutto.

“Il fatto è che a breve costruiranno due grandi magazzini di vendita al dettaglio Home Box nella mia città. Non uno, ma due! Il mio negozio si trova a metà strada fra l'uno e l'altro. Saranno strutture enormi e potenti. Non riuscirò certamente a competere con loro sul prezzo, e temo che i miei clienti non avranno altra alternativa se non quella di lasciarmi.”

Il mio amico trattenne il fiato e si voltò verso i partecipanti, che erano diventati molto silenziosi. Era evidente che si sentivano tutti solidali nei confronti di quest'uomo.

“Va bene,” disse il mio amico. “Dobbiamo salvare Rinaldo. Facciamo un po' di contro-prototipazione. Che cosa può fare per non perdere i suoi clienti? Riusciamo a inventarci qualcosa a cui nessuno ha mai pensato prima?”. Il gruppo si mise al lavoro. Presero evidenziatori e fogli per grafici e iniziarono a disegnare freneticamente contro-prototipi e nuovi modelli di business che avrebbero stravolto la situazione e fatto

prosperare il negozio di vendita al dettaglio di Rinaldo. Fu tutto estremamente chiassoso e caotico: quella sorta di delizioso disordine che si crea quando le persone sono eccitate.

Quando il mio amico disse che il tempo a disposizione era scaduto, era evidente che le persone non vedevano l'ora di condividere le loro idee. Vi furono centinaia di suggerimenti, tra i quali:

- perché aspettare che siano i clienti a venire da te? Vai tu da loro! Riempi un camion di prodotti e recati direttamente nei cantieri;
- i membri del tuo staff hanno molta esperienza. Trasforma il tuo negozio in un centro per l'apprendimento dove le persone possano ricevere consigli concreti per la realizzazione di progetti edili da veri esperti;
- avvia un servizio di just in time. Se un cliente chiama o ti invia un messaggio per ordinare un attrezzo, consegnaglielo subito!
- se voglio un chiodo, vendimene solo uno, in maniera tale che io non sia obbligato ad acquistarne una confezione intera;

I consigli più fecondi vennero dalle donne presenti nella sala. Molte di loro spiegarono che le rivendite di articoli casalinghi e di ferramenta le intimidivano, e aggiunsero che avrebbero desiderato un negozio in grado di provvedere ai loro bisogni e interessi. Rinaldo avrebbe dovuto assumere personale di sesso femminile, organizzare dei corsi per donne e scoprire di quali prodotti avevano più bisogno per i loro progetti casalinghi. “Contro-prototipiamo! Che ne dite di un negozio di ferramenta per sole donne?” esclamò una di loro.

Il mio amico mi disse che si trattò della sessione di contro-prototipazione più produttiva cui avesse mai assistito. Le svariate professioni e i diversi punti di vista delle persone presenti nella sala tirarono fuori un ricco mix di idee, e Rinaldo arrossì di piacere quando tornò a sedersi al suo posto. “Ora posso sperare di farcela”, disse. Nei mesi successivi, riformulò totalmente il suo modello di business: pensò a un’attività che fosse un contro-prototipo rispetto ai grandi centri per la casa, che vendevano prodotti generici e avevano dipendenti inesperti e poco empatici nei confronti dei clienti. Rinaldo invece offrì un’esperienza sorprendente e un servizio personalizzato, con una particolare attenzione verso la clientela femminile. Qualunque cosa i grandi dettaglianti facessero, Rinaldo la contrastava.

Da una parte della città c’era il grande magazzino A e dall’altra parte il grande magazzino B. Entrambi combattevano una tipica guerra delle Due Alternative per accaparrarsi una quota di mercato, anche se non c’era molta differenza tra i due centri. Rinaldo, la Terza Alternativa, stava in mezzo, e si distingueva da entrambi, soddisfacendo una clientela che cresceva sempre più grazie al suo eccezionale mix di servizio e di competenza.

Queste aziende improntate alla Terza Alternativa mostrano un profondo rispetto e una forte empatia nei confronti dei dipendenti e delle persone che fanno affari con loro. Si pongono sempre la domanda della Terza Alternativa: “Che cosa posso fare per rovesciare ciò che è convenzionale, per ribaltare lo stato delle cose, non solo per differenziarmi sul mercato, ma anche per fornire un valore del tutto eccezionale al mio prossimo?”.

Cosa pensereste di un ristorante nel quale sono i clienti a decidere quanto pagare per il pasto consumato? Sotto ogni punto di vista, Panera

Bread è un successo. Conta migliaia di tavole calde in stile panetteria in quaranta stati americani e ha una missione: quella di “mettere una pagnotta sotto ogni braccio.” Il locale si classifica al primo posto negli Stati Uniti nella fidelizzazione dei clienti tra ristoranti casual. E ora Panera vuole ricambiare.

“Panera Cares è un nuovo tipo di tavola calda... un bar-comunità caratterizzato da responsabilità condivisa.” L’azienda ha aperto molti di questi locali contro-prototipo dove i clienti versano la cifra che ritengono giusto pagare. L’obiettivo, dice il presidente di Panera, Ron Shaich, “è quello di garantire che tutti coloro che necessitano di un pasto abbiano la possibilità di consumarlo. Le persone vengono incoraggiate a prendere ciò che vogliono e a offrire in cambio l’importo che ritengono opportuno pagare. Non ci sono né prezzi né registratori di cassa, solo dei livelli di spesa suggeriti e dei contenitori per il contributo da versare.” Alcuni clienti versano più di altri, c’è chi dà molto, e chi poco. Altri si offrono volontariamente di lavorare in cambio di cibo. Shaich ha scoperto che circa un terzo dei clienti lascia una cifra più alta di quella suggerita. Le tavole calde riescono a coprire le spese e a essere autosufficienti.<sup>42</sup>

Secondo me ripagheranno di molte volte l’investimento effettuato dall’azienda. Panera sta acquisendo una clientela fatta di persone per bene. Inoltre sta trasformando interi quartieri, quelli in cui la gente ha bisogno di un rifugio dalle tempeste della vita. Offre alle persone la

---

42. “Panera Bread Foundation Opens Third Panera Cares Community Café in Portland, OR”, Marketwire, 16 gennaio 2011; Bruce Horowitz, “Non-Profit Panera Café”, USA Today, 18 maggio 2010; “Panera’s Pick-What-You-Pay Café Holds Its Own”, Reuters, 28 luglio 2010, <http://blogs.reuters.com/shop-talk/2010/07/28/paneras-pick-what-you-pay-cafe-holds-its-own/>.

possibilità di essere utili a se stesse e agli altri. Panera ci insegna che nel mondo degli affari si può trarre profitto in molti modi.

## *Trovare contro-prototipi nei Paesi in via di sviluppo*

L'ingegnosità dei Paesi emergenti sta mettendo il mondo sottosopra. Le tecnologie agili, a basso costo, a ridotto consumo energetico provenienti dai Paesi in via di sviluppo sono fortemente innovative e potrebbero cambiare radicalmente l'economia globale.

Durante una visita in Mongolia, mentre passeggiava per le strade di un mercato, il mio amico Clayton Christensen si imbatté in alcuni televisori economici alimentati da energia solare. Gli apparecchi funzionavano bene e il prezzo era basso. Si domandò se quel tipo di prodotto avrebbe potuto destabilizzare gli enormi investimenti e le infrastrutture della tradizionale industria dell'energia elettrica. “Questi televisori svolgono meglio la funzione che sono chiamati ad assolvere. La gente non vuole gigantesche centrali elettriche, ma apparecchi televisivi funzionanti.”

Circa la metà delle case in India è sprovvista di energia elettrica. In queste condizioni, mancano opportunità educative e lavoro per milioni di persone. Inoltre, l'assenza di energia di fatto danneggia l'ambiente; milioni di fuochi per cucinare inquinano l'atmosfera. Anno dopo anno, si susseguono numerosi dibattiti su come portare l'energia elettrica alle persone. Le aziende si scontrano con gli ecologisti, le città contrastano gli interessi rurali, i politici lottano tra di loro. Come avviene nel resto



del mondo, la mentalità delle Due Alternative rischia di ostacolare qualunque progresso significativo.

Nel frattempo, un giovane ingegnere e teorico della Terza Alternativa di nome Harish Hande, proveniente da Bangalore, pose a se stesso il quesito del contro-prototipo: come possiamo generare energia elettrica per le persone a un costo che sia quasi pari a zero, salvaguardando allo stesso tempo l'ambiente? Che ne dite di trovare una soluzione migliore, di farci venire in mente qualcosa a cui nessuno ha mai pensato prima?

Hande ha individuato un metodo ecologico ed economico per portare la corrente ai suoi concittadini indiani. La sua azienda, Selco India, ha già installato centoquindicimila sistemi di energia solare a basso prezzo. I suoi clienti, siano essi lavoratori con una paga giornaliera molto bassa o piccole imprese, pagano qualche centinaio di dollari per un dispositivo da 40 watt in grado di illuminare un'abitazione di modeste dimensioni. Dal momento che i clienti facoltosi sono pochi, Hande concede molto spesso dei crediti. Il risultato è che molti bambini possono fare i compiti sotto una luce luminosa e pulita, anziché con una lampada a cherosene. I piccoli negozi tessili non sono più afflitti da interruzioni di corrente elettrica e possono utilizzare le macchine da cucire tutto il giorno. Le famiglie hanno la possibilità di cucinare il cibo su fornelli elettrici anziché utilizzare fumosi fuochi. Un giovane tassista può caricare le batterie extra per il suo taxi a tre ruote e raddoppiare così le sue entrate. L'illuminazione stradale garantisce la sicurezza nei villaggi più remoti.

La Terza Alternativa di Harish Hande ha trasformato la vita di migliaia di famiglie nel sud dell'India. La stessa cosa sta accadendo in Cina,

dove una società chiamata Chi Sage ha messo a punto una pompa di calore reversibile condensata che raffredda o riscalda la casa utilizzando qualsiasi fonte d'acqua, compresi pozzi o torrenti o laghi vicini, a costi ridotti e senza impatto ambientale.<sup>43</sup>

Queste e altre innovazioni a basso costo che tutelano l'ambiente potrebbero facilmente compromettere l'economia dei Paesi più sviluppati, come ritiene il professor Vijay Govindarajan di Dartmouth: “Potremmo essere alla soglia di una nuova era in cui le innovazioni rivoluzionarie avvengono prima nei Paesi in via di sviluppo... La ciliegina sulla torta della globalizzazione è che tali innovazioni non solo sono *scalabili* in altri mercati emergenti ma, soprattutto, possono essere portate su scala industriale nel mondo sviluppato”.<sup>44</sup>

Viviamo in un'epoca in cui le persone che ragionano secondo la logica della Terza Alternativa si connettono in tutto il mondo. Un ingegnere che si occupa di energia solare in India, un promotore in America e un team tecnico produttivo in Cina possono essere ormai in contatto tra loro senza alcuna difficoltà. Niente nella storia ferve ovunque come le sinergie commerciali. Ma, per aderire a questa rivoluzione, è necessario un cambiamento di paradigma. Dobbiamo sentirci a nostro agio in un mondo in cui i contro-prototipi possono sopraggiungere da un giorno all'altro e abbattere qualunque convenzione. Non possiamo limitarci a riconoscere l'esistenza di una mentalità della Terza Alternativa; dobbiamo diventare abili nell'applicarla.

---

43. Cfr. “What American Entrepreneurs Can Learn from Their Foreign Counterparts”, MIT Entrepreneurship Review, 6 dicembre 2010.

44. Vijay Govindarajan, “Reverse Innovation at Davos”, HBR Blogs, 4 febbraio 2011, <http://blogs.hbr.org/govindarajan/2011/02/reverse-innovation-at-davos.html#>.

# L'era della sinergia

In un certo senso, le aziende non esistono più. Il vecchio confine tra interno ed esterno è crollato, così come evapora la distinzione tra cliente e dipendente. Ormai, siamo tutti clienti. L'ondata tecnologica ha eroso le vecchie barriere del tempo e della distanza. Il modello dell'era industriale caratterizzato dalla solidità aziendale è stato spazzato via e soppiantato da un'epoca in cui prevale la trasparenza e il cambiamento fluido. Non siamo più le unità di un organigramma. Ci connettiamo come esseri umani, o non ci connettiamo affatto.

Credo, tuttavia, che molte persone siano ancora intrappolate all'interno delle restanti mura della prigione dell'età industriale. Ecco alcuni dei commenti raccolti durante il nostro sondaggio Serious Challenge:

- “ogni giorno ho la sensazione di sforzarmi sempre di più nel mio lavoro, ma in cambio ricevo ben poco”;
- “sto cercando di trovare un senso nel lavoro che faccio. Svolgere un'attività priva di significato è difficile e conduce rapidamente all'esaurimento e alla depressione”;
- “a volte non capisco dove sto andando [sic], e qual è lo scopo del mio lavoro”;
- “il mio lavoro mi piace, ma non lo amo, non ‘nutre’ la mia anima. A questo punto della mia carriera professionale, posso dire di aver lavorato per così tanti anni che non so cosa avrei fatto altrimenti”;
- “il divario esistente tra i miei valori e quelli del settore finanziario nel quale lavoro costituisce un problema”;

- “non avere obiettivi mi fa sentire come se non fossi in grado di fare la differenza in questo mondo”;
- “i titolari micro-gestiscono tutti gli aspetti dell’attività”;
- “le persone spesso cercano di superare i conflitti attraverso lo scontro, senza sapere che in questo modo aggravano il problema”;
- “i conflitti organizzativi portano a una crescita degli abbandoni e non garantiscono la coerenza”;
- “alcuni lavoratori direzionali si rifiutano di assumersi le loro responsabilità e si prendono sempre il merito di ciò che non hanno fatto. Inoltre, affidano ad altri il lavoro che dovrebbero svolgere loro”.

Presta attenzione ai sentimenti di inutilità, isolamento e ingiustizia. Le persone che non si sentono parte di qualcosa di più grande, di uno sforzo sinergico che è più importante di loro, sono piene di insicurezza. Ora, gli unici muri che restano in piedi sono quelli dentro di noi. Si tratta di muri culturali, mentali: “Sono qui da solo. Non ho nessuno scopo, nessun senso di appartenenza. Non condivido questi valori. Come sono finito a vivere la mia vita in questa prigione?”. I muri interpersonali ci intrappolano all’interno dei nostri minuscoli territori, creando una mentalità caratterizzata dal senso di colpa e da un atteggiamento difensivo. “Se sei diverso, rappresenti una minaccia. Se non vedi le cose a modo mio, quando avrò concluso con te, lo farai.”

È estremamente liberatorio uscire dalla gabbia della mentalità delle Due Alternative, abbandonare quell’arrogante ossessione del sé che, in un’epoca di sinergia globale, appare ormai superata.

Hai mai fatto parte di un team veramente sinergico, sapendo che quel gruppo non poteva permettersi di fare a meno di un solo membro, e che in un contesto del genere potevi far emergere la tua individualità pur continuando a sentire il profondo legame con gli altri, come foste tutti una sola persona? Un gruppo in cui il legame si faceva ogni giorno più solido, e le vostre capacità, una volta combinate, si rafforzavano? Una squadra in cui vi stupivate dei risultati raggiunti dalla Terza Alternativa da voi creata? In questa situazione, bastava essere vivi e stare insieme per divertirsi e sentirsi eccitati. Io ho provato molte volte questa esperienza, e mi spiace per chi non l'ha mai fatto. Per me, il legame affettivo con gli amici con in quali lavoro è di gran lunga più forte del debole fascino esercitato dall'opportunità di guadagnare o di ricoprire una certa posizione.

“Né il potere, né il denaro hanno un impatto sostenibile sulla felicità; la felicità degli individui, delle partnership, dei rapporti e delle aziende”, dice il mio amico Colin Hall, il leggendario uomo d'affari sudafricano. Le persone si sentono coinvolte e felici sul lavoro “solo quando la sinergia abbonda e il tutto è maggiore della somma delle singole parti”.<sup>45</sup>

---

45. Colin Hall, “Mergers and Acquisitions”, Learning to Lead, novembre 2004.

# INSEGNA PER IMPARARE

Il modo migliore per imparare da questo libro consiste nell'insegnare ciò che hai appreso a qualcun altro. È risaputo che l'insegnante impara molto di più dell'allievo. Quindi, trova qualcuno (un collega, un amico, un familiare) e insegnagli le cose che hai imparato. Rivolgigli le domande provocatorie di seguito riportate o elaborane di tue.

- Perché quello della “lotta” e quello della “fuga” sono i paradigmi di leadership dominanti nella maggior parte delle aziende? Cosa succede quando un leader decide di combattere? Cosa succede quando un leader vuole fuggire?
- Descrivi la leadership della Terza Alternativa. In che modo è diversa dal paradigma “combatti o fuggi”? Quali sono i suoi vantaggi?
- In che modo i paradigmi della sinergia ti consentono di risolvere un conflitto in ambito lavorativo?
- In che modo l'arroganza impedisce a un leader o a un'azienda di arrivare alla sinergia?
- Quali sono i pericoli di un approccio transazionale al conflitto?
- Quali sono i vantaggi di un approccio trasformativo?
- Descrivi le differenze tra una negoziazione tradizionale e una improntata alla Terza Alternativa. Quali sono i paradigmi di un negoziatore orientato alla Terza Alternativa? Come si arriva a una collaborazione sinergica con altri soggetti nell'ambito di una trattativa?

- Qual è il significato dell'espressione "La sinergia inizia lungo i margini"? In che modo puoi sfruttare questa intuizione?
- Descrivi un team sinergico o complementare. In che modo si differenzia dai gruppi ordinari? Perché la diversità è così importante per un team di questo tipo? Che cosa possiamo imparare dalla storia dell'azienda LEGO sulla mentalità di un team sinergico?
- Spiega il funzionamento del processo di prototipazione e di contro-prototipazione. Perché questi processi sono così utili per un team sinergico? Che cosa possiamo imparare dalla vicenda di Rinaldo e dalle altre storie raccontate in questo capitolo?
- Secondo me i contro-prototipi come il bar Panera ripagheranno di molto l'investimento che l'azienda sta facendo. Sei d'accordo? Perché la tavola calda Panera è un buon esempio di contro-prototipo?
- Hai mai lavorato con un team veramente sinergico? Che cosa si prova? Cosa potresti fare per trasformare il tuo gruppo di lavoro in un team di questo tipo?

## PROVACI

Devi affrontare un serio problema lavorativo? Ti è stata offerta una nuova opportunità professionale? Devi prendere una decisione difficile? Inizia a prototipare delle Terze Alternative. Invita gli altri a collaborare. Usa lo strumento "Sinergia in quattro mosse".

# SINERGIA IN 4 MOSSE

## 1 Chiedi la domanda della Terza Alternativa:

“Sei disposto a trovare una soluzione che sia migliore di quella che ognuno di noi ha elaborato in precedenza?”. Se la risposta è sì, passa al punto due.

## 2 Definisci i parametri di successo

Elenca in questo spazio i tratti distintivi di una soluzione che accontenterebbe tutti. Che caratteristiche ha il successo? Qual è il compito da svolgere? Quale potrebbe essere una soluzione win-win per tutte le parti in causa?

## 3 Crea Terze Alternative

Nello spazio sottostante (o altrove) crea modelli, disegna figure, adotta idee, ribalta il tuo modo di pensare. Agisci in maniera rapida e creativa. Sospendi ogni forma di giudizio fino a quando non avrai raggiunto l'eccitante momento in cui saprai di essere arrivato alla sinergia.

## 4 Arriva alla sinergia

Descrivi qui la tua Terza Alternativa e, se vuoi, spiega come intendi metterla in pratica.



# ISTRUZIONI PER L'USO DELLE 4 MOSSE PER LA SINERGIA



**Sinergia in 4 mosse.** Questo processo consente di applicare il principio della sinergia. (1) Mostra la volontà di trovare una Terza Alternativa. (2) Definisci il successo, così come appare agli occhi di tutti. (3) Prova diverse soluzioni fino a quando (4) non arrivi alla sinergia. Ascolta empaticamente gli altri durante il processo.

## Come arrivare alla sinergia

### 1 Chiedi la domanda della Terza Alternativa

Elenca le caratteristiche di un eventuale risultato positivo o scrivi un paragrafo che lo descriva, in base a come appare agli occhi di tutti. Mano a mano che vai avanti, rispondi a queste domande:

<p><b>2 Definisci i parametri di successo</b></p> <p>Elenca le caratteristiche di un eventuale risultato positivo o scrivi un paragrafo che lo descriva, in base a come appare agli occhi di tutti. Mano a mano che vai avanti, rispondi a queste domande:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Siamo tutti coinvolti nella definizione dei parametri? Riceviamo idee da quante più persone possibile?</li><li>• Quali risultati desideriamo realmente raggiungere? Qual è il vero compito da svolgere?</li><li>• Quali risultati costituirebbero una "vittoria" per tutti?</li><li>• Stiamo cercando di superare le esigenze radicate per trovare una soluzione migliore?</li></ul>	<p><b>3 Crea Terze Alternative</b></p> <p>Segui queste linee guida:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gioca. Non è "per davvero". Sanno tutti che è un gioco.</li><li>• Evita la chiusura, l'accordo prematuro e il consenso.</li><li>• Evita di giudicare le idee degli altri, o le tue.</li><li>• Elabora dei modelli. Fai dei disegni su una lavagna, abbozza dei diagrammi, costruisci dei prototipi, stendi delle bozze.</li><li>• Fai cambiare idea alle persone. Ribalta l'opinione comune.</li><li>• Opera velocemente. Imposta un limite di tempo, in maniera tale che l'energia e il pensiero creativo fluiscono con rapidità.</li><li>• Pensa a un'infinità di idee. Non è possibile prevedere quale sarà l'improvvisa intuizione capace di condurre alla Terza Alternativa.</li></ul>
---	---

### 4 Arriva alla sinergia

Riconosci la Terza Alternativa dal senso di eccitazione e dall'ispirazione che riempie la stanza. Il vecchio conflitto è stato abbandonato. La nuova alternativa soddisfa i parametri di successo. Attenzione: evita di commettere l'errore di scambiare il compromesso per sinergia. Il compromesso produce soddisfazione, ma non gioia. Il compromesso implica che tutti perdano qualcosa; sinergia significa che tutti vincono.

Questo ebook è un estratto dal libro:

