

## RUBRICHE

LIBRI

## Genialità e leadership

Innovare è l'unica via per continuare a competere. Ma non bastano persone ricche di idee. Occorre anche un ambiente di lavoro che stimoli la creatività. E dei leader che sappiano accenderla. **Genio collettivo** offre sul



tema un contributo interessante. Scritto a più mani, con unità di intenti, e una tesi solida, anche se apparentemente ovvia. La stesura è iniziata nel 2005. Greg Brandeau – ingegnere formato al Mit, a fianco di Steve Jobs in NeXT

Computer, poi in Pixar, oggi portabandiera nel mondo dei movimenti dei Maker – e un gruppo di colleghi, consulenti e ricercatori hanno unito le forze per trovare risposte a domande cruciali quali: che ruolo devono avere i leader in un'organizzazione innovativa? Come ragionano? Come guidano le persone affinché producano nuove idee? Come lavorano? Con quale metodo? Hanno cercato esempi di eccellenza manageriale in lungo e in largo, dalla Silicon Valley all'Europa, dagli Emirati Arabi all'India, e in diversi settori: produzioni cinematografiche (Pixar), e-commerce (e-bay), hi-tech (HCL Technologies), automotive (Volkswagen), internet (Google). Trovati i leader che meglio incarnano il modello di eccellenza, li hanno tempestati di domande e radiografati a fondo. «Ciò che abbiamo scoperto o meglio cui abbiamo trovato conferma – spiegano gli autori – è che l'innovazione non è frutto di un genio solitario (anche se in alcuni casi può esserlo), è piuttosto un gioco di squadra. I gruppi inno-

vativi sanno infatti combinare le singole frazioni di genialità e riescono a integrarsi, sino a far emergere il *genio collettivo*. Per riuscirci occorre però un modo nuovo di esercitare la leadership: non basta vendere una visione e stimolare le persone a seguirla. Occorre tirare fuori da ogni individuo le sue parti geniali e assemblarle in un'innovazione che esprima il genio collettivo». Il punto allora non è come creare innovazione, ma come preparare il terreno affinché si generi innovazione. Il primo passo – il più difficile – è riuscire a conciliare gli opposti: far emergere il singolo e il gruppo; garantire supporto e al contempo incoraggiare il conflitto; mostrare pazienza e trasmettere senso di urgenza; incoraggiare l'iniziativa dal basso e intervenire dall'alto. Integrare idee che all'inizio sembrerebbero inconciliabili, persino in contraddizione, è faticoso e fonte di tensioni. Un lavoro non facile quello dei leader dell'innovazione. Per sostenerlo, occorre far leva su due principi. Il primo è trasformare il gruppo in una comunità con scopo comune, valori condivisi e regole di ingaggio che favoriscano la collaborazione, l'apprendimento, la capacità di giungere a "decisioni integrate" in cui gli opposti convivono. Il secondo, sviluppare tre abilità cruciali per generare il nuovo: **1) attrito creativo**, ovvero la capacità di generare idee attraverso il dialogo e la discussione, evitando il conformismo che smorza la creatività. Incoraggiare invece la diversità di idee, iniettando nel gruppo una certa dose di conflittualità produttiva. Alcune idee del gruppo funzioneranno, altre no. Ma anche le idee che non funzionano sono utili e non un



Le migliori citazioni manageriali in tema di "arte del vivere" e "carattere"

di **Danilo Zatta**

Citare il miglior pensiero nel momento giusto vale più di mille parole – indipendentemente dal fatto che si voglia rompere il ghiaccio all'inizio di un discorso, sedurre un cliente, brillare in una presentazione, far sorridere il pubblico, ottenere il consenso in una trattativa o farsi apprezzare di fronte ai colleghi.

## ARTE DEL VIVERE

Prenditi in giro. Altrimenti non sopravvivi.  
Richard Branson

Chi nel corso della vita non ha mai commesso follie è un pazzo.  
Anonimo

Se vivi ogni giorno come se fosse l'ultimo, probabilmente avrai ragione.  
Steve Jobs

Ci sono cose più importanti nella vita che accelerarla.  
Mahatma Gandhi

Non sognare la tua vita. Vivi i tuoi sogni.  
Lance Armstrong

Chi non stima la vita, non la merita.  
Leonardo da Vinci

## CARATTERE

L'unica cosa vera di alcune persone è la loro falsità.  
Werner Mitsch

Non credere di essere indispensabile o infallibile. Come disse Charles de Gaulle, i cimiteri del mondo sono pieni di uomini indispensabili.  
Donald Rumsfeld

Il potere non deriva da capacità fisiche. Deriva da una volontà ferrea.  
Mahatma Gandhi

Le personalità non si formano tramite bei discorsi ma tramite lavoro e prestazioni.  
Albert Einstein

L'anello più debole è anche il più forte. Spezza la catena.  
Stanislaw Jerzy Lec

Tratti da: *Aforismi per il manager*, H. Simon e D. Zatta, Hoepli, 2011

Danilo Zatta, partner in Simon-Kucher & Partners, società leader nella consulenza su strategie, marketing e vendite, è coautore dei libri "Capire la strategia d'impresa" e "Think" entrambi editi dal Gruppo 24 Ore.



# L'IMPRESA

fallimento. Il fallimento è quando non si apprende nulla; **2) agilità creativa** è la capacità di provare e sperimentare attraverso iniziative, riflessioni o aggiustamenti rapidi; **3) risoluzione creativa** è la capacità di prendere decisioni che combinano idee diverse, a volte anche opposte. Questo in teoria, una teoria che è stata estrapolata dall'osservazione dei leader assunti a modello. E dal loro agire quotidiano. Sono proprio le *case history* – accuratamente descritte – a rendere il libro solido e appassionante. Come la storia di Ed Catmull, cofondatore, Ceo della Pixar Animation Studios: «Le idee che circolano in un processo di produzione – sostiene – non derivano solo dal regista, ma da tutti i 200 elementi del gruppo», ecco perché nei titoli di coda è citato il nome di chiunque abbia contribuito, direttamente o indirettamente, alla realizzazione del film, compresi i cuochi della mensa aziendale. Partendo da questo assunto, Catmull è riuscito a creare un'organizzazione rispettosa del lavoro di chiunque, superbamente capace di collaborare e di apprendere dall'esperienza, dove l'errore è tollerato e c'è rispetto per la diversità di idee, che vengono monitorate continuamente, nessuna esclusa. I casi raccontati in *Genio collettivo* sono tanti come anche le lezioni che se ne possono trarre. Un patrimonio di conoscenze che vale la lettura del libro.