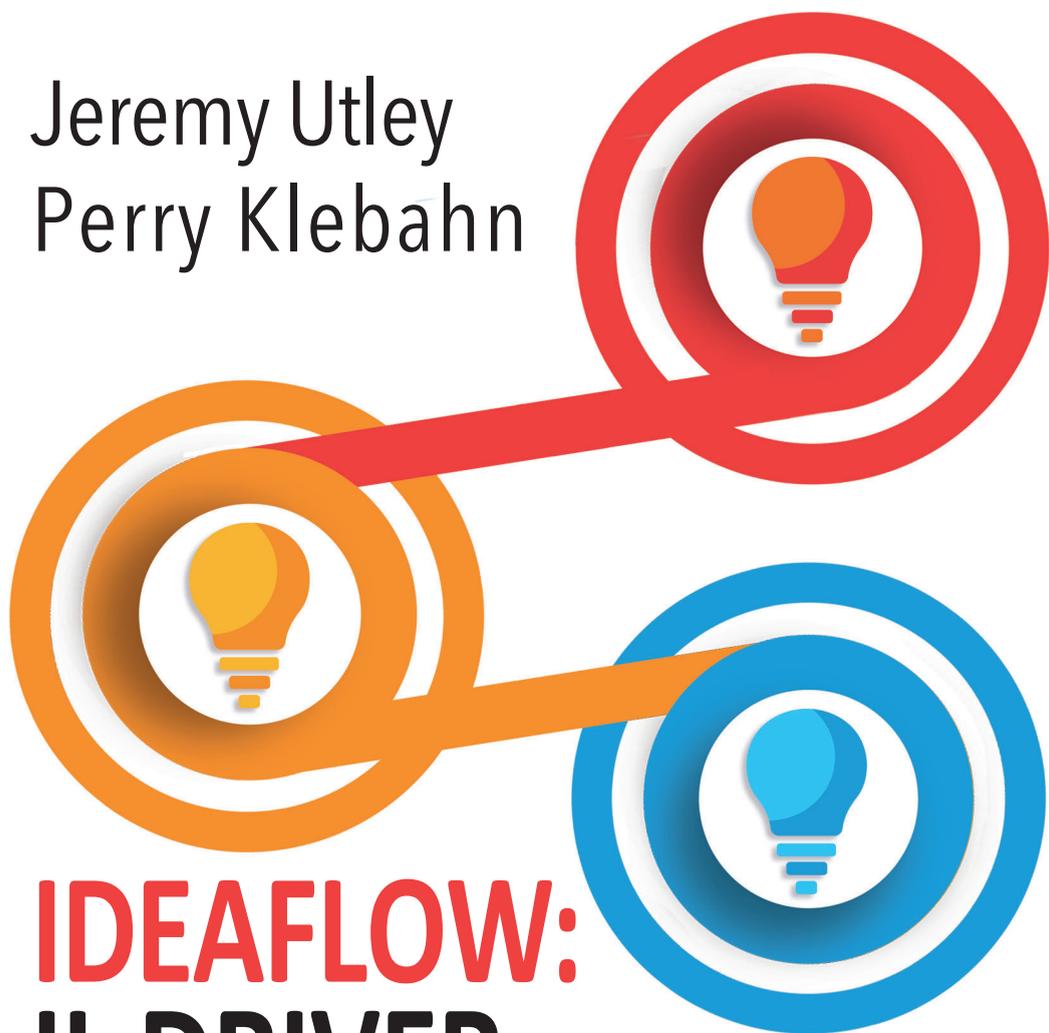


Jeremy Utley
Perry Klebahn



IDEAFLOW:
IL DRIVER
DEL BUSINESS

L'unica metrica da considerare

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Jeremy Utley
Perry Klebahn

IDEAFLOW:
IL DRIVER
DEL BUSINESS

L'unica metrica da considerare

FrancoAngeli

Titolo originale: *Ideaflow. The Only Business Metric That Matters*

Copyright © 2022 by Jeremy Utley and Perry Klebahn
Foreword copyright © 2022 by David M. Kelley

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing
Group, a division of
Penguin Random House LLC, through Berla & Griffini Rights Agency.

Traduzione dall'inglese: Grazia Francolini

Progetto grafico della copertina dell'edizione italiana: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Annie, Parker e Phoebe, per avermi insegnato che
le idee del cuore sono quelle che contano di più.*

Perry

*A Michelle, la cui ricerca di ispirazione mi ha portato,
per la prima volta, a pormi delle domande.*

Jeremy

La verità è che, per ogni buona idea, ce ne sono mille cattive. E spesso risulta difficile capire la differenza.

Marc Randolph, cofounder di Netflix

Indice

Prefazione , di <i>David M. Kelley</i>	pag. 13
Premessa. Chi ha bisogno di idee?	» 15
Introduzione	» 17

Parte 1 Innovare

1. Misurare il successo di domani con le idee di oggi	» 27
Il pericoloso mestiere delle nuove idee, p. 28 – Ogni problema è un problema di idee, p. 31 – Misurare il flusso delle idee, p. 36 – Capovolgi la narrazione, p. 38 – <i>L'Ideaflow</i> in azione, p. 41	
2. Amplificare il flusso delle idee	» 44
La storia dei due leader, p. 45 – <i>La Idea Quota</i> (la Quota Giornaliera di Idee), p. 51 – Smetti di uccidere le tue idee, p. 54 – La disciplina della documentazione, p. 56 – Il rigore della revisione, p. 59 – Crea dei momenti di vuoto nella tua programmazione, p. 60 – Metti in pratica la tua pratica creativa, p. 62	
3. Sommergere di idee il problema	» 64
<i>Idea Ratio</i> (il Rapporto tra le Idee), p. 68 – Perché le persone si fermano troppo presto, p. 71 – Un metodo semplice per risolvere problemi complessi, p. 74	

- 4. Costruire una pipeline innovativa** pag. 83
 Perché scegliere è difficile, p. 84 – Non smettere mai di testare, p. 86 – Crea un *portfolio* di esperimenti, p. 91 – Seleziona in base all'entusiasmo, p. 93 – Una bacheca in sughero come reparto R&D, p. 95 – Scegli meno, valida di più, p. 97
- 5. Mettere alla prova le proprie idee** » 101
 Supera le resistenze, p. 104 – Massimizza la tua efficienza sperimentale, p. 108 – Cresci attraverso la continua innovazione, p. 110 – Il test ben progettato, p. 112
- 6. Fare del mondo il proprio laboratorio** » 121
 Vendilo prima di produrlo: Man Crates, p. 123 – Chiedi scusa invece di chiedere il permesso: Cybex, p. 126 – Esegui gli esperimenti velocemente: Westpac, Nuova Zelanda, p. 128 – Fingi finché non lo fai: Bridgestone, p. 131 – Grande idea, piccolo test: Lendlease, p. 133 – Rinvia la perfezione: ManiMe e Ravel Law, p. 135 – Impara come imparare: BJ's Restaurants, p. 139

Parte 2 Accrescere

- 7. Scavare in cerca di prospettive** » 145
 Avere freddo non è la stessa cosa di accorgerti che hai freddo, p. 148 – Diversifica il tuo *portfolio* di prospettive, p. 150
- 8. Stravolgere la propria prospettiva** » 169
 Trova problemi migliori, p. 173 – Rovescia le tue ipotesi, p. 176 – Intervista con empatia, p. 179 – Osserva più a lungo, p. 183
- 9. Stuzzicare la curiosità** » 187
 La curiosità guida l'innovazione, p. 188 – Generare un *portfolio* di cornici, p. 189 – Provocare con gli spunti, p. 194
- 10. Incoraggiare le collisioni creative** » 201
 Alimenta il flusso, p. 203 – La Passeggiata della Meraviglia, p. 206 – L'Esplorazione del Simile, p. 209

11. Sciogliere i nodi creativi	pag. 213
Compiere una Ritirata Tattica, p. 215 – Le tattiche di ritirata, p. 218	
Conclusioni. Innovare con gli altri	» 225
Ownership e innovazione, p. 228 – Il leader creativo, p. 231	
Ringraziamenti	» 235

Prefazione

di *David M. Kelley**

Una delle più grandi sorprese per i nuovi studenti della d.school – che dirigano una grande azienda o che siano stati capo classe alle scuole superiori – è l’idea che sia la quantità a creare la qualità.

In molti vengono a Stanford per cercare la qualità. All’Istituto di Design Hasso Plattner (noto anche come d.school), sperano di imparare come generare idee per cambiare il mondo, idee rivoluzionarie. Quel che diciamo loro fin dall’inizio è di non preoccuparsi nelle prime fasi se le idee sono buone e cattive ma di puntare piuttosto a generarne molte. Di cercare i volumi prima di fare entrare in campo il giudizio sulla qualità. Il concetto di separare la generazione delle idee dalla loro selezione può essere scioccante.

I nostri studenti imparano (cosa che gli innovatori di calibro mondiale già sanno) che è arduo distinguere le buone idee dalle cattive prima di averne verificato l’effetto nel mondo reale. Senza un processo affidabile di sperimentazione sul campo, è difficile capire inizialmente quale nuova soluzione valga la pena perseguire o come possa essere migliorata in seguito. L’approccio che abbiamo capito essere infallibile è la creazione del maggior numero di soluzioni parziali per poi testarle, velocemente, con le persone a cui sono destinate.

Come imparano gli studenti della d.school, il concetto è trasformare la creatività in una pratica. Non insegniamo agli studenti a stare seduti in attesa che l’ispirazione li colpisca, per poi “scattare” in azione. I problemi non aspettano che tu sia dell’umore giusto. Per mantenere costante il flusso delle idee, imparano a trovare fonti di ispirazione diverse e sorprendenti, che alimenteranno una moltitudine di proposte che devono essere verificate. L’al-

* Titolare della cattedra Donald W. Whittier in Ingegneria Meccanica presso la Stanford University, California.

lenamento a nutrire questo incessante torrente di idee si rivela trasformativo per loro. È utile nella vita di tutti i giorni quanto nel lavoro creativo.

Quando si tratta di trasmettere queste lezioni essenziali, nonché le abitudini e le pratiche di eccezionale creatività che vanno di pari passo, sei in mani esperte. Jeremy Utley e Perry Klebahn sono insegnanti di talento che assistono attivamente i vertici aziendali e le loro organizzazioni nel risolvere problemi concreti. Hanno potenziato gli studenti della d.school per oltre un decennio. Sono loro stessi professionisti esperti e prolifici della creatività. Sanno come funziona la creatività e, cosa altrettanto importante, lo spiegano con lucidità in questo libro.

Insieme, Utley e Klebahn hanno creato una fonte di ispirazione essenziale per imprenditori, inventori, manager, studenti, leader e chiunque altro cerchi di sviluppare in modo affidabile un maggior numero di idee, e migliori.

Premessa. Chi ha bisogno di idee?

Non ho bisogno di risultati rivoluzionari nella mia azienda, nel mio lavoro, nella mia vita.

Ti potresti domandare se questo libro è destinato a te. Lo è.

Nel nostro lavoro di insegnamento e consulenza con imprenditori, executive e altri leader di organizzazioni di tutti i tipi, a volte ci imbattiamo in un individuo che, con arroganza, mette in dubbio il valore e addirittura la necessità della creatività nel suo lavoro.

“Sicuramente”, ci dicono, “alcuni in questa stanza hanno bisogno della creatività per svolgere il loro lavoro correttamente. I ragazzi che fanno grafica, per esempio. Dovrebbero rimanere fino alla fine. Come leader, tuttavia, ho bisogno di risultati rivoluzionari”.

Per valutare il vero valore della creatività non solo per i designer, gli scrittori o gli ingegneri, ma per tutti coloro che vogliono raggiungere risultati di primissimo livello, dobbiamo definirla correttamente. La migliore descrizione viene da uno studente dell’Ohio di seconda media, il cui insegnante l’ha recentemente condivisa con un nostro amico: “La creatività è fare più della prima cosa che ti viene in mente”. In altre parole, è la capacità di continuare a generare idee dopo che hai trovato la prima “buona a sufficienza”.

In ogni caso, che cos’è un’idea? Non possiamo procedere oltre senza definire questo termine fondamentale.

Un modo per vederla è rendersi conto che il tuo cervello non fa mai nulla veramente da zero. Lavora sempre sul materiale grezzo delle tue esperienze. Quindi, qualunque idea è semplicemente un nuovo collegamento tra due elementi che erano già nella tua testa. Cose che hai visto, sentito o provato. Considera queste due affermazioni:

1. Giovani famiglie arrancano su per le colline di San Francisco con passeggini sovraccarichi.
2. Quando eri un bambino, tuo padre aveva un tosaerba semovente.

Zzzt. Hai sentito quella piccola scintilla? Hai un'idea! I passeggini semoventi potrebbero non essere un business miliardario – o nemmeno lontanamente sicuro – ma, con i pezzi del puzzle in gioco, il tuo cervello li ha messi insieme con entusiasmo. Questo è ciò che il cervello sa fare meglio. Inquadra un problema, prende del materiale e, se glielo consenti, comincerà a fare collegamenti a dritta e a manca.

Leggi questo libro. Con i nostri principi e le nostre tecniche, non ti sentirai mai più intimidito dalla necessità di avere più idee. Non ti domanderai mai da dove vengono, come trovarne di migliori o che cosa farne una volta che arrivano. Come imparerai, non vi è nulla di nebuloso o mistico nel produrre risultati rivoluzionari. Ciò che accade casualmente alla maggior parte di noi – il problem solving creativo – può essere imparato e padroneggiato come qualunque altra abilità, sia dagli individui sia dai team e dalle organizzazioni a cui appartengono.

Non puoi decidere consapevolmente di avere un'idea. Prova e vedrai. Invece le idee cominciano ad arrivare una volta che hai identificato un problema chiaro e hai raccolto materiale grezzo a sufficienza affinché il cervello possa fare il suo lavoro. *Zzzt.* È più utile pensare a se stessi come a un canale per far passare quante più idee possibile. Per chiarire un altro equivoco, i risultati rivoluzionari non si ottengono scegliendo l'idea “giusta” da un elenco, ma piuttosto vagliando le idee attraverso la sperimentazione e l'iterazione sul campo fino a che non emerge un chiaro vincitore.

È tutto qui. Questa è la formula per il successo in ogni cosa. E siamo solo alle prime pagine. Certo, a questo punto potresti avere più domande che risposte, ma *va bene*. Vai avanti. Una volta che hai pienamente compreso che cosa sono le idee, da dove vengono e come separare quelle vincenti da quelle perdenti, puoi finalmente mettere giù quel parafulmine e cominciare a *fare fulmini e saette*.

Introduzione

Di persone brillanti ce ne sono a bizzeffe, ma spesso valgono poco. Ciò che conta è essere creativi e fantasiosi. Questo è ciò che rende dei veri innovatori.

Walter Isaacson

Che sia il primo libro che hai aperto sulla creatività e l'innovazione o il quindicesimo, significa che stai cercando un modo per colmare il divario tra il potenziale creativo e il suo impatto nel mondo reale. Non importa se tale divario riguarda te, il tuo team o l'intera organizzazione. Il punto è che c'è così tanto di più che puoi realizzare se solo potessi *attivare* il potenziale creativo e *incrementare* la performance innovativa.

Non stiamo parlando di una serie di aggiustamenti o di miglioramenti incrementali. Stai cercando di stabilire un flusso di idee concreto e affidabile che si traduca in un profluvio di prodotti, servizi o altre soluzioni di successo. Vuoi godere del beneficio tangibile di un pensiero rivoluzionario, liberando il potenziale tuo e delle persone intorno a te.

Se intendi raggiungere questi traguardi, prendere in mano questo libro è una delle migliori idee che tu possa aver avuto.

Non importa se ti consideri o meno una persona creativa. Infatti, noi non crediamo che esista veramente una persona che si possa definire così. Si tratta di capire se hai *già* sviluppato o se non hai *ancora* sviluppato un robusto bagaglio di capacità creative. La creatività non è un dono riservato a pochi eletti. Viene acquisita. Se non l'hai ancora fatto, è semplicemente una questione di conoscenza, tempo e impegno. Noi ti aiuteremo in questa prima parte. Il resto dipende da te.

Analogamente, le organizzazioni creative non nascono per caso. Sono costruite appositamente. Nike e Apple sono state progettate da individui che avevano compreso come funziona la creatività. Phil Knight e Steve Jobs

hanno coltivato deliberatamente il contesto necessario per far prosperare la creatività. Questi leader, *a latere* del profitto e della crescita, hanno privilegiato il requisito della creatività, perché avevano compreso che quest'ultima alimenta gli altri due. Generatori di innovazione come loro sono rari proprio perché le abilità creative sono inusuali tra i leader aziendali. Questo rende la creatività un tratto superlativo della leadership – che ti consente di distinguerti come null'altro.

Steve Jobs attribuisce ai suoi studi di calligrafia al Red College negli anni '70 il merito di aver affinato la sua sensibilità estetica¹. Possiamo dedurre che questa sua iniziale esperienza abbia influenzato il primo sistema operativo della Macintosh ben più della tipografia web. Esercitarsi con pennino e inchiostro ha insegnato a Jobs come funziona la creatività “nella pratica”. La comprensione del processo “sul campo” lo ha reso un catalizzatore estremamente efficace di creatività e innovazione negli altri.

I leader che non comprendono come lavora la creatività, faticano a promuoverla negli altri e tanto meno riescono a sfruttarne il potere a beneficio dell'organizzazione. Vi mostreremo degli esempi di questa visione miope nel corso del libro. Nella maggior parte dei casi, il flusso delle idee viene bloccato non dai componenti del team, ma dai benintenzionati ma malaccorti leader talmente ossessionati dalla fattibilità e dalla pertinenza da reprimere immediatamente ogni divergenza rispetto allo *status quo*. Immagina Steve Jobs che dice: “Ragazzi, potete smettere di parlare di cellulari per favore? Siamo una società di *computer*!”. Sapeva con tutto se stesso che devi allargare lo sguardo e soffermarti a lungo prima di prendere la mira.

Perfino i CEO che credono nell'importanza della creatività spesso falliscono nel tutelarla, supportarla o incentivarla se non operano creativamente essi stessi. Malgrado le loro buone intenzioni, semplicemente non sanno che cosa richiede una solida creatività o quanto siano cruciali i suoi requisiti. Come potrebbero? La formazione tradizionale alla leadership e al management privilegia l'efficienza priva di errori e ostacola la creatività, che per sua natura comporta deviazioni e vicoli ciechi. L'approccio che funziona dappertutto fallisce in questa singola area. È necessaria una chiara comprensione di come la creatività agisce per ritagliarle il suo posto privilegiato sul lavoro. Una volta che hai acquisito l'atteggiamento creativo, la tua prospettiva si amplia. Quando uno studente chiese un feedback su una nuova idea a Bob McKim, leggendario professore a Stanford, lui si rifiutò rispondendo così:

¹ Tim Appelo, “How a Calligraphy Pen Rewrote Steve Jobs' Life”, *The Hollywood Reporter* (blog), October 14, 2011, www.hollywoodreporter.com/business/digital/steve-jobs-death-apple-calligraphy-248900.

“Prima fammene vedere tre”. Da ingegnere, McKim aveva capito profondamente come funziona il processo creativo delle idee. Questo è ciò che lo ha reso così bravo nello stimolare la creatività negli altri.

Questa è un’ottima notizia per chi non si considera una persona creativa. La creatività può essere acquisita e, nell’apprenderla, si impara a supportare correttamente gli sforzi creativi degli altri. Questo significa che anche tu puoi costruire o gestire un’organizzazione capace di creatività e innovazione di prim’ordine. In ogni caso, per arrivarci devi abbandonare qualsiasi mitologia sulla creatività che hai appreso fino a ora. La creatività è l’arte del problem solving. Ne hanno bisogno la pittura e la poesia, ma anche il Merge&Acquisition. Nel business, la creatività è fondamentale e funzionale quanto la partita doppia. Enfatizza e accelera tutti gli altri sforzi.

Noi crediamo che sia utile pensarla in questo modo: se tu sapessi già come risolvere un problema, non sarebbe affatto un problema. In ogni caso non nel modo in cui siamo abituati a pensarci. Un problema che sai come risolvere è, in realtà, semplicemente un compito, un’azione che richiede una certa quantità di tempo e fatica per essere completata. Una cassa piena di spesa da scaricare non è un problema di per sé. Nemmeno una vasca che ha bisogno di essere pulita. “Risolvere” problemi come questi è semplicemente una questione di farlo nel modo più veloce ed efficiente possibile. È solo quando il solito approccio stenta che sei costretto a pensare a qualcosa di nuovo. Che cosa fai quando scopri che la corrente di casa è staccata e il frigorifero è tiepido? Ora quella spesa è *un problema*. Un vero problema risponde solo a una terapia: le idee. Da questa prospettiva, **ogni problema è un problema di idee** (*idea problem*). Di conseguenza la creatività non riguarda solamente un “nuovo slogan” o un “nuovo prodotto”. Riguarda anche “come posso chiudere questo affare?” o “come devo impostare questa importante e-mail?”. In sostanza, la creatività è il modo in cui il tuo contributo passa da incrementale a esponenziale.

Con il sistema di innovazione che abbiamo sviluppato, sistema di cui si fidano e su cui fanno affidamento le migliori organizzazioni di tutto il mondo, saprai esattamente come affrontare qualunque problema in maniera efficace, minimizzando il rischio e massimizzando le probabilità di successo. Ancora meglio, sarai capace di comunicare e catalizzare questo sistema nei gruppi di tutte le dimensioni, integrando un approccio rigoroso all’innovazione nel tuo team o nella tua organizzazione e, di conseguenza, moltiplicando il contributo di ognuno.

Quello che realmente distingue il nostro approccio della creatività è la sua implacabile concentrazione sul concetto che chiamiamo “flusso delle idee” (*Ideaflow*). Definiremo questo termine in modo più specifico nel prossimo

capitolo, ma la sostanza è che la *quantità porta la qualità*. Talento, genio e fortuna hanno meno a che fare di quanto si possa immaginare con la qualità e la coerenza dei risultati concreti.

Nel lungo termine, il metodo batte l'ispirazione.

La meraviglia del flusso delle idee come concetto e approccio alla creatività consiste nel fatto che, aumentando il numero di idee che produciamo, abbassiamo drammaticamente la pressione e lo stress coinvolti nell'intero processo di generazione delle idee e, allo stesso tempo, incrementiamo le probabilità di successo e riduciamo al minimo assoluto i costi e i rischi.

Che tu stia cercando di sviluppare la tua stessa capacità creativa o di fondare un laboratorio di innovazione su ampia scala in una società della classifica di Fortune 500, questo libro ti aiuterà a risolvere il problema di "risolvere i problemi" per sempre.

* * *

Tutto questo suona bene, certamente, ma perché dovresti crederci?

Noi due, Jeremy Utley e Perry Klebahn, siamo docenti di innovazione, leadership e imprenditorialità all'Istituto di Design Hasso Plattner presso Stanford. L'istituto, conosciuto colloquialmente come la d.school, è un posto straordinario. Ha dato il via alla nostra collaborazione e continua a darci l'opportunità di imparare da e di lavorare con un'impareggiabile varietà di professionisti ed educatori di livello mondiale. Grazie ai nostri straordinari colleghi e studenti, attuali e passati, siamo riusciti a reperire gran parte del materiale che ha reso possibile la stesura di questo libro. Grazie a tutti voi.

Perry ha cominciato a insegnare product design a Stanford nel 1996, mentre gestiva una società di racchette da neve da lui fondata. Anche quando ha assunto ruoli di leadership in Timbuk2 e in Patagonia, Perry ha continuato a dedicare del tempo all'insegnamento e, nel 2006, ha preso un'aspettativa per cofondare la d.school.

Nel 2010 la Stanford chiese a Jeremy, che stava per completare la sua borsa di studio presso l'istituto, di ampliare il programma di formazione per executive della d.school. Per quanto entusiasta di questa opportunità, Jeremy non poté fare a meno di notare che gli altri programmi della d.school erano guidati da coppie di docenti tra loro complementari. Chiese un collaboratore. Perry si era recentemente dimesso da CEO di Timbuk2 per insegnare a tempo pieno alla Stanford. Noi due ci siamo subito intesi. Insieme, affiancati da un team incredibile di educatori e professionisti, abbiamo fatto diventare il programma di formazione per executive della d.school il migliore del Paese.

In aggiunta al nostro lavoro con gli studenti laureati a Stanford, nell'ultimo decennio abbiamo mostrato a imprenditori, manager e leader di organizzazioni di ogni dimensione e di tutti i settori come guidare l'innovazione rivoluzionaria. Usiamo qui il termine "rivoluzionario" in un senso molto specifico. Per essere rivoluzionario, il nuovo modo di fare una cosa deve sovvertire il precedente. Progettare una valvola termoionica che si esaurisca meno frequentemente rappresenta un'innovazione ordinaria. Progettare un transistor, che sostanzialmente rende le valvole termoioniche obsolete, è un'innovazione rivoluzionaria. Per essere chiari, questo è preoccupante – se sei un produttore di valvole termoioniche. Una volta che diventi *veramente* innovativo, cominci a sentirti come se fossi sempre sul punto di estrometterti dal business da solo. In senso buono.

Oggi, è come se le aziende stessero costruendo carrozze trainate da cavalli nella Detroit di fine secolo. Innovazioni rivoluzionarie come la scoperta del transistor non si verificano più solo ogni decennio come succedeva un tempo. Siamo entrati in un'era di *disruption continua*. Le competenze che insegniamo a Stanford sono cruciali non più solo per gli imprenditori di successo della Silicon Valley, ma anche per la sopravvivenza continuativa di ogni organizzazione. Quando la tecnologia fa uno scatto in avanti, le aziende devono adattarsi ed evolversi a un ritmo sempre più veloce. E la velocità non farà che aumentare.

A Stanford abbiamo cominciato a mandare gli studenti presso le aziende per supportarle nella gestione dei processi innovativi. Questo programma fornisce un'importante fonte di informazione. Allo stesso modo, il nostro lavoro di insegnamento dell'innovazione agli executive di aziende multinazionali ci offre un'impareggiabile laboratorio per esplorare i metodi didattici e gli stili di apprendimento. Infine, gestiamo un programma incubatore, Launchpad, i cui *alumni* hanno raccolto oltre un miliardo di dollari di venture capital. Anche questo si è dimostrato essere una miniera di risultati concreti da analizzare. Oggi nel mercato sono attive sessantacinque società del programma Launchpad, e noi otteniamo apprendimenti cruciali da quelle che falliscono tanto quanto dalle molte che hanno successo. Attraverso queste esperienze disparate, riceviamo solo conferme della nostra profonda convinzione che la creatività lavora praticamente nello stesso modo per tutti e in ogni contesto. Ciò significa che le best practice che abbiamo sviluppato si applicano a te e alla tua organizzazione, indipendentemente che tu stia avviando una start-up o gestendo un team di centinaia di persone.

Parte del nostro successo come collaboratori deriva da un'opportunità fortuita che si è presentata all'inizio del nostro lavoro insieme. Il leggendario professore di management, Bob Sutton, ci invitò a unirvi a lui per una con-

sulenza aziendale a Singapore. Le nostre agende erano piene, ma non si può dire di no a Bob Sutton. È stato molto divertente insegnare agli executive come risolvere nel modo più efficace i problemi concreti di idee. E prima che ce ne rendessimo conto, stavamo girando il mondo: Russia, Taiwan, Nuova Zelanda, Malesia, Israele.

Da oltre un decennio gestiamo programmi di innovazione senza soluzione di continuità presso ogni tipo di organizzazione. Che regalo si è rivelato! Per quanto possano essere piacevoli i nostri programmi a Stanford, il ciclo di apprendimento è limitato. Come nel gioco del baseball, abbiamo solo un certo numero di battute disponibili per sperimentare cose nuove. Diversamente dall'ambiente scolastico, dove ci si aspetta che gli insegnanti arrivino con un programma prefissato, il contesto aziendale consente un approccio più fluido. I leader aziendali capiscono che le esigenze di ogni società sono uniche; pertanto, nessuno si aspetta che ciò che sperimentiamo debba funzionare alla perfezione.

Questo ci dà l'opportunità per prenderci dei rischi. Di conseguenza, sperimentiamo insieme ai nostri clienti, cambiando i metodi di insegnamento per vedere che cosa si addice a team differenti e a diversi scenari. Le scoperte che facciamo sul campo alimentano i programmi di punta della d.school (leggendo oltre, vedrai come questo metodo combina tutti gli elementi di un efficace laboratorio di innovazione). È sul campo che reperiamo il nostro materiale migliore. La maggior parte degli esempi di questo libro è tratta dalla nostra personale esperienza di lavoro su progetti concreti con gli studenti, i manager, i leader e i founder.

Nel campus insegniamo l'innovazione non solo agli executive ma a tutti, dagli aspiranti avvocati ai medici, ai giornalisti in erba e agli informatici. Sebbene il loro futuro professionale non possa essere più disparato, tutti questi allievi vedono il valore della cassetta degli attrezzi creativi ora resa disponibile da questo libro. I nostri programmi non vivono in una bolla. Se il nostro approccio non si traducesse in risultati rivoluzionari, gli studenti si rivolgerebbero ad Harvard o a Princeton. Invece i nostri programmi sono al completo; le maggiori banche, i produttori e i dettaglianti bussano alla nostra porta; e i nostri corsi online sono tra i più popolari a Stanford. Diciamo questo non per il nostro ego ma come prova che non c'è nulla di mistico o di casuale nella creatività. Con le giuste tecniche, può essere padroneggiata da chiunque. Anche da te.

* * *

Capitolo per capitolo, questo libro ti insegnerà le abitudini e le tecniche richieste per generare, testare e implementare idee rivoluzionarie. Per quan-

to tu possa immergerti dentro e fuori dal suo contenuto, è meglio leggere questo libro in sequenza e seguire i nostri consigli in ordine. Il libro è diviso in due parti: *Innovare*, dove spieghiamo l'intera pipeline dall'ideazione fino alla sperimentazione, e *Accrescere*, dove offriamo le nostre più potenti tecniche per migliorare i risultati creativi. A prescindere dalla tua professione o dal tuo settore, leggere entrambe le parti di questo libro cambierà il tuo approccio alla creatività e al problem solving. Ancora più importante, ti aiuterà a organizzare, dirigere, amplificare e incrementare il contributo dei tuoi collaboratori, colleghi e dei riporti diretti. Fondamentalmente, questo sistema può essere replicato su larga scala fino ad amplificare il risultato innovativo di un'intera organizzazione. La creatività non è mai veramente uno sforzo solitario, anche quando lavori principalmente da solo. Otteniamo sempre il nostro massimo impatto quando lavoriamo insieme agli altri. Un vantaggio fondamentale del nostro sistema è il modo in cui ci aiuta a tirar fuori il meglio l'uno dall'altro e a combinare il nostro contributo unico verso un traguardo più grande.

“Sono sbalordito da quanto siano entusiaste queste persone”, sussurrò Robb Webb, capo delle risorse umane di Hyatt, a Jeremy durante una sessione. “Non riesco a ricordare l'ultima volta che ho visto un team così galvanizzato dal progetto su cui stava lavorando”. Anni dopo, cercando di ricordare correttamente la sua osservazione, Robb aggiunse, con la consapevolezza del dopo, altre considerazioni: “Il progetto ha attinto a un bisogno che tutti avevamo. Nel nostro lavoro quotidiano abbiamo involontariamente prosciugato le nostre caratteristiche più umane. Ho realizzato quanto importante fosse la creatività quando una dei nostri general manager disse che questo progetto le aveva fatto ricordare del perché si era innamorata la prima volta del settore alberghiero”.

Incomincia da te. Che tu sia un collaboratore o un capo, tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare. Modificare il tuo atteggiamento porta un cambiamento duraturo e significativo negli altri come null'altro.

Consigliare questo libro al prossimo meeting aziendale plenario non farà la differenza. E tanto meno lo farà una e-mail indirizzata a tutta l'azienda che incoraggi le persone a leggerlo (sentiti libero di fare entrambe le cose ovviamente!).

Per realizzare un cambiamento, passa ai fatti. Basandoci sulla nostra lunga esperienza nell'osservare il successo – e il fallimento – dei processi di cambiamento nei team e nelle organizzazioni, ti esortiamo a prenderti l'impegno, fin da subito, di adottare questi sistemi tu stesso prima di chiedere ai tuoi colleghi di farlo. Se le persone non ti vedono investire nel duro lavoro dell'innovazione, neanche loro metteranno in campo lo sforzo necessario.

Sii un esempio. Guida la carica. Dimostra la tua volontà di affrontare la paura.

Sì, la paura, perché la paura è in realtà quello che si oppone al cambiamento. Esiteresti a provare qualcosa di nuovo se il successo fosse garantito? Certamente no. Ma questo non è mai il caso nella vita reale. Qualunque nuovo prodotto o servizio può fallire con i clienti. Qualunque miglioramento di processo può avere delle conseguenze imprevedibili. Le idee sono intrinsecamente rischiose. Se non impari a soppesare i rischi di provare cose nuove rispetto al pericolo di stare fermo, la paura ti terrà sempre lontano dai tuoi più grandi successi.

La mossa più rischiosa è non muoversi affatto. Le condizioni cambiano in continuazione. Se sei troppo spaventato per saltare sulla prossima lastra di ghiaccio, quella su cui stai in piedi adesso finirà comunque per sciogliersi. Certamente, se consideri le innovazioni come qualcosa che richiede grandissimi sforzi, che pone rischi enormi e fornisce risultati deludenti, sceglierai solo e sempre la mediocrità. Questo libro ti mostrerà, tuttavia, quello che gli imprenditori e le organizzazioni di maggiore successo al mondo già capiscono: un approccio efficace al problem solving creativo *riduce* lo sforzo, *minimizza* il rischio ed *enfattizza* i risultati. Se non credi a noi, confronta la lista delle società più innovative al mondo con quella delle società più profittevoli. A parte le compagnie petrolifere – che potrebbero usare qualche innovazione rivoluzionaria internamente – starai guardando essenzialmente lo stesso elenco di organizzazioni. Non è una coincidenza.

Abbandona i tuoi preconcetti su come lavora la creatività, il rischio rappresentato dalle idee o il valore che possono offrire nuovi approcci. Le sfide di oggi necessitano dell'innovazione a un livello mai richiesto prima. Dalla tua organizzazione, da te. Rimboccati le maniche e metti al lavoro.

Parte 1

Innovare

Misurare il successo di domani con le idee di oggi

Si può resistere all'invasione degli eserciti, non si può resistere all'invasione delle idee.

Victor Hugo

Era una fredda mattina di aprile a Ventura, California, quando Perry si rese conto di essere a corto di idee.

Scendendo dalla sua auto agli *head quarter* di Patagonia, maglione di pile tirato su fino al mento e caffè bollente in mano, Perry si sentiva potente e aveva tutto sotto controllo. Era il 2002 ed era responsabile di gran parte delle vendite e delle *operations* alla rinomata società di abbigliamento outdoor, fondata da Yvon Chouinard, arrampicatore e fabbro iconoclasta. Erano stati mesi incredibilmente stressanti per il mondo intero dai tragici eventi dell'11 settembre, ma, almeno qui e ora, le cose stavano finalmente ritornando alla normalità. Perry aveva la fortuna di lavorare in una grande azienda, con valori eccezionali e i suoi colleghi erano fantastici. Quella mattina, si sentiva bene nel respirare profondamente l'aria salata dell'oceano e nel dare il benvenuto alla primavera.

Tuttavia, la sensazione di ottimismo di Perry, si raffreddò più velocemente del suo caffè, non appena cominciò a farsi strada tra gli scaffali di vestiti appena arrivati per la stagione primaverile successiva. *Questo* assortimento funereo sarebbe stato spedito ai negozi di Patagonia e agli altri innumerevoli altri rivenditori in tutto il Paese? *Questi* indumenti scialbi e incolori erano l'idea di Patagonia di riscoperta e rinnovo primaverile? Perry buttò giù un sorso di caffè ormai tiepido.

Provando (e non riuscendo) a mostrarsi disinvolto, Perry si rivolse alla senior merchandiser, indaffarata nell'organizzare la revisione del team di prodotto.

“Buongiorno, Adrienne”, disse, sforzandosi di respirare. “La linea di prodotto sembra un po'... spenta per essere una collezione primaverile, non cre-

di? Dove sono le nuove colorazioni?”. Ci fu un silenzio imbarazzato prima che lei rispondesse.

“Nuove colorazioni?”.

Perry fece un sorriso ancora più forzato e inclinò la testa verso i deprimenti scaffali di vestiti neri e grigi come per dire: *Le colorazioni che ancora non ci sono, ma che certamente stanno per arrivare*. In quel momento, il volto di Adrienne fece mostra di un po' di quel colore mancante.

“Perry”, rispose, “ci hai detto di focalizzarci su quelli sicuri”.

Perry si morse la lingua e si trattenne dal dare una rispostaccia. Era vero. Aveva davvero detto questo. Bene o male, a quell'epoca giocare sul sicuro aveva un senso. Però adesso che la collezione primaverile di Patagonia assomigliava all'armadio di un becchino, non sembrava più così tanto. Guardando scaffali su scaffali di vestiti neri e grigi, poteva a malapena immaginare l'effetto stridente che questi indumenti avrebbero avuto nei luminosi e accoglienti negozi di Patagonia. Un effetto deprimente. Questa era la conseguenza di una decisione presa, in fin dei conti, per giocare sul sicuro. Invece, restringendo le sue opzioni alla ricerca della “sicurezza”, Perry si era preso un terribile rischio.

“Quanto velocemente pensi che possiamo inserire un po' di varietà?”, chiese Perry, mantenendo quel falso sorriso stampato in faccia. “Le cose stanno tornando alla normalità. I clienti stanno nuovamente venendo nei negozi. Penso che saranno pronti per un po' di colore per la prossima primavera”.

“Stai scherzando, vero?”, rispose Adrienne, senza fare alcuno sforzo per rispondere al sorriso di Perry. “Sai bene che il nostro *lead time* standard è di diciotto mesi”.

Diciotto mesi! Perry pensò: *Come posso portare le idee di oggi nell'azienda di ieri per avere ancora un domani?* E buttò il suo avanzo di caffè freddo nella pattumiera. Era tempo di rimettersi al lavoro.

Il pericoloso mestiere delle nuove idee

Come abbiamo detto, un'idea è semplicemente un nuovo collegamento tra due cose che ti giravano già nella testa. Quando dai al tuo cervello un problema da risolvere, questo comincia a lavorare in sottofondo, mettendo insieme in modi diversi disparati pezzi di conoscenze ed esperienze, fino a quando non si accende una lampadina. “Funziona?”. Può darsi di sì o può darsi di no, ma, dal momento che non vuoi ancora interrompere il flusso delle idee, dici: “Ottimo lavoro, cervello! Che cos'hai di altro per me?”.

Un problema, come abbiamo detto, è ciò che non sai ancora come risolvere. Può essere qualunque cosa, da “Come raggiungiamo gli obiettivi di fatturato del prossimo trimestre?” a “Che colori dobbiamo proporre per i pantaloni da sci di questa stagione?”. L’effettiva efficacia di una qualunque soluzione potenziale non si conosce fino a quando non viene testata; quindi, ogni singola idea rappresenta un rischio. Lasciando da parte la possibilità di un fallimento catastrofico, in molti casi semplicemente non funzionerà.

Quindi, affrontare un nuovo problema – o cercare una migliore soluzione per un problema conosciuto – richiede non solo ingegno, ma anche coraggio e disponibilità a essere vulnerabili. La volontà di fare proposte e, nel caso, di incorrere in errori.

Il paradosso del processo creativo è che limitiamo la nostra creatività proprio quando ne abbiamo più bisogno, come mostrato dall’esperienza di Perry in Patagonia. Quando siamo sotto pressione, ci limitiamo a ricorrere all’approccio conosciuto e familiare anche se è chiaro che non sarà sufficiente. Sembra più rassicurante fallire nel solito modo piuttosto che rischiare di sembrare sciocchi provando qualcosa di diverso.

Con il sistema di questo libro disimparerai questo istinto difensivo, in modo da poter mantenere un flusso costante di nuove idee nelle circostanze avverse. Dovrai imparare a fidarti della tua inventiva. Se riesci a far scorrere la pipeline di soluzioni potenziali sia nei tempi buoni sia in quelli cattivi, potrai superare qualsiasi sfida. Una creatività abbondante e la capacità di metterla in pratica rappresentano un vantaggio competitivo straordinario. Per capire perché, ritorniamo in Patagonia.

Ci sono tempi difficili, e poi ci sono le catastrofi. Dopo i tragici eventi dell’11 settembre 2001, nessuno sapeva come reagire. Al di là del senso di minaccia alla sopravvivenza degli Stati Uniti, provato da molti all’epoca, al di là dello shock psicologico per la morte di migliaia di civili, gli attacchi hanno sconvolto la vita quotidiana di tutti gli americani. Tutto si è fermato. Il cielo senza aerei era solo l’aspetto più visibile di questa paralisi collettiva. Nei giorni e nelle settimane dopo il crollo delle Torri Gemelle, il “normale” cominciò a sembrare un lontano ricordo. Le persone si muovevano in uno stato di allerta continua. Chi era responsabile di quegli attacchi? Ce ne sarebbero stati altri? Che cosa sarebbe accaduto dopo?

Naturalmente, dopo gli attacchi le spese voluttuarie languivano. Le aziende di tutto il mondo affrontavano una scelta difficile dopo l’altra. La recessione sarebbe potuta durare per anni, specialmente se ci fossero stati nuovi attacchi. Come sopravvivere al trimestre successivo? Altro che parlare di raggiungere gli obiettivi e i target esistenti... In Patagonia, Perry e il resto del team dirigenziale subivano pressioni per prendere azioni decisive. La so-

cietà stava per spendere milioni in materie prime per la stagione imminente. Scommettere sul futuro sembrava, come dire, *rischioso*; quindi, come fecero praticamente tutti i competitor quell'autunno, Perry aveva tagliato una quota importante degli ordini di materie prime per fronteggiare il crollo della domanda. Per quanto riguarda dove apportare questi tagli, aveva fornito una chiara indicazione ai merchandiser: "Investiamo sui colori certi che siamo sicuri di poter vendere".

Non è necessaria un'ondata di attacchi terroristici per ispirare una decisione di breve termine e controproducente. La maggior parte di noi prova qualcosa di nuovo solo quando è disperata. Valutiamo le potenziali perdite molto più pesantemente che non le ricompense. Questa cosiddetta avversione alla perdita esiste per una buona ragione. Se un uomo preistorico avesse confuso un cespuglio per un leone, ci avrebbe fatto ridere. Se avesse scambiato un leone per un cespuglio invece, non avrebbe riso nessuno tranne che il leone. L'istinto ancestrale ci dice che è più sicuro stare alla larga dai cespugli in generale, anche se alcuni potrebbero nasconde dei frutti succulenti. Per provare qualcosa di nuovo, devi combattere contro il bias del tuo cervello. Il problema, quando si tratta delle nostre idee, è che non siamo bravi nel distinguere i prodotti vincitori dai perdenti finché non li abbiamo messi alla prova. Vedremo molti, molti esempi di questo concetto nel corso del libro. Nella nostra esperienza, quanto più esperto e di successo è l'innovatore, meno si fida della sua capacità di selezionare i vincitori a prima vista. Mai scegliere quando puoi testare.

Per un'azienda d'abbigliamento outdoor come Patagonia, la basi nero e grigio sono opzioni "sicure". Quando al team creativo fu chiesto di scegliere le idee vincenti, ciò implicava automaticamente di non provare nulla di nuovo, nulla di colorato. Dozzine di nuovi prodotti in fase di sviluppo vennero accantonati. Un arcobaleno di colorazioni venne sbiancato. A quel tempo, la strategia era ragionevole. Che cosa sarebbe successo se la gente non avesse voluto il color pulce¹ la prossima primavera a causa del clima nazionale di ansietà? O se avessero voluto il color pulce ma non l'azzurro ceruleo? Il nero mette tutti d'accordo.

Non è vero?

Tuttavia, quando la nuova linea per la primavera arrivò per la revisione, la vita in America stava tornando alla normalità. Ancora più importante, molte persone erano pronte a indossare gli scarponi da trekking e ad avventurarsi nuovamente all'aperto per sfuggire alla depressione della nuova Guerra al

¹ Color incarnato prugna. [N.d.T.]