

Paul Sloane

IL PENSIERO LATERALE PER LA VITA DI OGNI GIORNO

**SOLUZIONI STRAORDINARIE
PER PROBLEMI ORDINARI**



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.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

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.

Paul Sloane

**IL PENSIERO
LATERALE
PER LA VITA
DI OGNI GIORNO**

**SOLUZIONI STRAORDINARIE
PER PROBLEMI ORDINARI**

FrancoAngeli

Titolo originale: *Lateral Thinking for Every Day. Extraordinary solutions to ordinary problems*

Copyright © by Paul Sloane, 2023

This translation of *Lateral Thinking for Every Day* is published by arrangement with Kogan Page

Traduzione di Tommaso Di Palma

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835168690

Copyright © 2024 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.

Indice

Introduzione pag. 9

Parte 1 – Le basi

1. Che cos'è il pensiero laterale? » 12
2. I pericoli del conformismo » 15
3. Contrastare la minaccia del pensiero di gruppo » 18
4. Contemplate la possibilità contraria » 21
5. Infrangete le regole » 24
6. Pensate come un outsider » 27
7. Fate domande stupide » 30

Parte 2 – Esempi storici

8. Sette aziende che si sono trasformate » 36
9. Perché gli esperti rifiutano le nuove idee? » 39
10. Vola, schiàntati, correggi » 42
11. Dobbiamo ascoltare i pensatori oppositivi » 45
12. Il pensiero laterale in guerra » 48
13. Proteggete le parti che non presentano danni » 54
14. Il pensiero laterale in architettura » 56
15. Se succede qualcosa di inatteso, siate curiosi » 60

Parte 3 – Strumenti e trucchi quotidiani per il pensiero laterale

16. Come usare i <i>Sei cappelli per pensare</i>	pag.	64
17. Il metodo Disney per le idee creative	»	68
18. Usate i tre greci per migliorare le vostre capacità di persuasione	»	70
19. Da dove vengono le idee innovative?	»	73
20. I <i>Sei servitori</i>	»	75
21. Giochi che stimolano il cervello	»	78
22. Indovinelli per stimolare il pensiero laterale	»	82
23. Il metodo delle parole casuali	»	84
24. Spiazzare il pensiero con <i>Similes</i>	»	86
25. Gettate i dadi	»	88
26. Puzzle di pensiero laterale	»	90
27. Puntate sull'abbondanza di idee	»	92

Parte 4 – Consigli pratici e trucchi quotidiani

28. Costringetevi a pensare fuori dagli schemi	»	96
29. Modi per essere più spontanei al lavoro	»	98
30. Sostituire la logica con l'emozione	»	101
31. Il quiz della mente aperta	»	103
32. Dieci cose da fare quando si è bloccati	»	105
33. Affinate le vostre capacità di persuasione	»	108
34. Pensate come criminali	»	111
35. Mnemotecniche: fare un elenco con dei ganci	»	114
36. Mnemotecniche: il viaggio virtuale	»	117
37. Una giraffa è meglio di una zebra	»	119
38. Il disordine batte l'ordine	»	121
39. Mescolatevi con persone più creative	»	124
40. Domande da porsi dopo un insuccesso	»	126
41. Il pensiero laterale in matematica	»	128
42. Attenti a questi pregiudizi cognitivi	»	131

Parte 5 – Il pensiero laterale in azione

43. Fate fare il lavoro a qualcun altro	pag.	136
44. Trovate un nuovo uso per i vostri prodotti	»	139
45. La fondazione di Google	»	142
46. Tony Hsieh, lo straordinario innovatore della cultura di Zappos	»	145
47. Trasformate i punti di debolezza in punti di forza	»	149
48. Spostate il bollitore!	»	151
49. Concentratevi sull'opportunità, non sul problema	»	154
50. Musica senza musica	»	156
51. Marketing laterale: i vantaggi della trasgressione	»	158
52. Marketing laterale e malizia d'attualità	»	161
53. Trapiantare le idee	»	164
54. La cultura del caffè	»	166
55. Che cosa bolle in pentola?	»	169
56. Strane combinazioni	»	171
57. E se il vostro capo non ama il rischio?	»	174
58. Diventate portatori di idee	»	177
59. Ritorno al futuro	»	179
60. Non rifiutate le idee con «Sì, ma»	»	182
61. Sperimentate, sperimentate, sperimentate	»	184
62. Accogliete il fallimento	»	187

Parte 6 – Il pensiero laterale in società

63. Idee laterali <i>cool</i>	»	192
64. Il pensiero laterale per la lotta contro il crimine	»	196
65. Un modo laterale per denunciare i crimini di guerra	»	199
66. Riconoscete il valore dell'ignoranza e del dubbio	»	201
67. Il pensiero laterale in natura	»	204
68. Il pensiero laterale nell'arte	»	207

69. Collaborazione a distanza	pag. 209
70. Trucchi per la salute mentale	» 211
71. Sintesi e conclusioni	» 215
Risposte	» 217
L'autore	» 220

Introduzione

Con «pensiero laterale» si intende la soluzione di problemi con un approccio indiretto e creativo, tipicamente tramite l'osservazione del problema da un punto di vista diverso e inusuale.

L'espressione fu coniata dal medico, psicologo e filosofo maltese Edward de Bono nel suo libro del 1967 *Il pensiero laterale*.¹ In questo libro, de Bono cita l'episodio biblico del Giudizio di Salomone come esempio di pensiero laterale: davanti a Salomone si presentarono due donne, ciascuna delle quali sosteneva di essere la madre di uno stesso bambino. Salomone provocatoriamente suggerì che il bambino fosse tagliato a metà e diviso tra le due donne, dopodiché osservò attentamente le loro reazioni. Una rispose che accettava la proposta, mentre l'altra implorò che il bambino fosse risparmiato e dato alla rivale. Salomone giudicò che la seconda donna fosse la vera madre.

Il pensiero laterale consiste nell'adottare intenzionalmente un punto di vista non convenzionale per concepire idee e soluzioni inusuali. Nel suo libro *Sur/Petition*,² de Bono racconta di come Ford Motor Company gli avesse chiesto in che modo l'azienda avrebbe potuto differenziarsi nel mercato altamente competitivo dell'automobile. De Bono suggerì di acquistare

1. Edward de Bono, *The Use of Lateral Thinking*, Jonathan Cape, 1967; trad. it. *Il pensiero laterale*, Rizzoli, 2000.

2. Edward de Bono, *Sur/Petition*, Macmillan, 1992.

una grande società di parcheggi e di rendere i parcheggi dei centri cittadini accessibili solo alle auto Ford. L'idea era troppo radicale per l'azienda, ma è un ottimo esempio di pensiero laterale in azione: gli uomini della Ford pensavano come ingegneri del settore automobilistico, mentre de Bono aveva pensato come un tipico automobilista, che vuole trovare parcheggio ovunque in città.

Perché abbiamo bisogno del pensiero laterale? Perché il pensiero laterale è la chiave che sblocca la creatività, l'innovazione e soluzioni inedite per ogni tipo di problema, dal cambiamento climatico alla *cultura dei caffè*, alla deterrenza contro il crimine. Come possiamo sfruttare il potere del pensiero laterale e applicarlo ai problemi di ogni giorno? Questa è la domanda a cui questo libro si propone di rispondere, mediante un catalogo di esempi, metodi, trucchi e tattiche che potete utilizzare per evitare l'ovvio e ottenere risultati rivoluzionari.

Il libro è scritto in capitoli brevi e incisivi, facili da leggere ma ricchi di spunti di riflessione. Ho scelto esempi, antichi o moderni, che a mio giudizio illustrano al meglio ogni aspetto del pensiero laterale.

Cominceremo esaminando i pericoli del conformismo, del pensiero di gruppo e del pensiero convenzionale. Poi considereremo casi storici, tecniche e metodi, suggerimenti pratici e insegnamenti per il business e per il pensiero laterale in società.

Il libro avrà successo se vi porterà a pensare e ad agire in modo diverso.

Parte 1

Le basi

Che cos'è il pensiero laterale?

Edward de Bono contrappone il «pensiero laterale» al pensiero convenzionale o verticale. Nel pensiero convenzionale si procede in modo prevedibile e diretto. Il pensiero laterale consiste invece nell'affrontare il problema da nuove direzioni – letteralmente, prendendolo di lato. Ci permette di concepire nuove possibilità e soluzioni creative per problemi grandi e piccoli. È una componente fondamentale dell'innovazione.

De Bono ha individuato quattro aspetti principali del pensiero laterale:

1. il riconoscimento delle idee dominanti e polarizzanti;
2. la ricerca di modi diversi di vedere le cose;
3. un allentamento del rigido controllo del pensiero verticale;
4. lo sfruttamento del caso.

In ogni ambito della vita esistono idee dominanti. Si tratta degli assunti, delle regole e delle convenzioni che sono alla base dei sistemi e che influenzano il pensiero e gli atteggiamenti delle persone. L'idea che la Terra fosse piatta e che fosse posizionata al centro dell'universo è un esempio di idea dominante che ha polarizzato il pensiero lungo linee prestabilite. Una volta che si instaurano delle idee dominanti, qualsiasi altra cosa viene vista in modo da avvalorarle. Chi è paranoico vede ogni offerta di aiuto come malevola e manipolatrice. Chi crede in una teoria del complotto si disfa dei fatti che la contraddicono attribuendoli all'azione dei poteri che avrebbero ordito il com-

plotto. La maggior parte delle organizzazioni ha idee dominanti che ne polarizzano la visione del mondo. Per noi è facile criticare quei costruttori di carrozze a cavalli che pensavano che le automobili fossero degli stupidi marchingegni che non avrebbero mai avuto successo. Di fatto, anche noi siamo prigionieri di idee consolidate.

Una tecnica di pensiero laterale che possiamo utilizzare consiste nell'elencare tutte le idee dominanti che influiscono sulla nostra situazione per poi metterle deliberatamente in discussione. Per esempio, le principali compagnie aeree lavoravano sulla base di queste convinzioni:

- i clienti vogliono standard di servizio elevati;
- emettiamo biglietti per tutti i voli;
- assegniamo i posti a sedere in anticipo;
- vendiamo attraverso le agenzie di viaggio;
- voliamo sugli aeroporti principali perché è quello che vuole chi viaggia per affari.

Ovviamente, le compagnie aeree low-cost hanno infranto tutte queste regole e così hanno creato un nuovo, enorme mercato. Un buon inizio, per il pensiero laterale, consiste nel capovolgere deliberatamente tutti i presupposti e le idee dominanti e vedere che cosa succeda.

La domanda «E se?» è una tecnica di pensiero laterale che ci aiuta a esplorare le possibilità e insieme a sfidare i presupposti. Possiamo usare la domanda «E se?» per mettere alla prova ogni dimensione del problema. Ogni domanda «E se?» dovrebbe essere estrema fino al punto di diventare ridicola. Supponiamo di gestire una piccola organizzazione benefica che si occupi di cani randagi. La sfida è questa: «Come possiamo raddoppiare le nostre entrate dalla raccolta fondi?». Per rispondere, potremmo formulare delle domande «E se?» di questo tipo:

- E se avessimo un solo donatore?
- E se avessimo dieci milioni di donatori?
- E se per il marketing avessimo un budget illimitato?
- E se per il marketing non avessimo alcun budget?

- Cosa succederebbe se tutti dovessero prendersi cura di un cane randagio per un giorno?
- E se i cani dormissero nei letti e le persone nei canili?
- E se i cani potessero parlare?

Iniziate con una sfida e, individualmente o in gruppo, preparate un breve elenco di domande «E se?» veramente provocatorie. Sceglietene una e vedete dove vi porti. Seguite quella delirante linea di pensiero e guardate che cosa ne derivi. Inizierete con delle idee sciocche, ma spesso arriverete a intuizioni e innovazioni radicali.

Il ruolo del caso nelle principali invenzioni e scoperte scientifiche è ben documentato. La trasmissione delle onde radio fu scoperta da Hertz quando una sua apparecchiatura produsse casualmente una scintilla in un altro punto della stanza. Alexander Fleming scoprì la penicillina quando notò che una delle sue vecchie piastre di Petri aveva sviluppato una muffa resistente ai batteri. I raggi X furono scoperti accidentalmente da Wilhelm Röntgen, che stava giocando con un tubo a raggi catodici. Cristoforo Colombo scoprì l'America mentre cercava una rotta per le Indie. La Pfizer stava sviluppando un nuovo farmaco per il trattamento dell'angina, ma durante i test scoprì che esso aveva sugli uomini un notevole effetto collaterale: si erano imbattuti nel farmaco che oggi è noto come Viagra. Il tema comune è che qualcuno con una mente curiosa si metta a indagare. Quando avviene qualcosa di insolito, lo studia e cerca di capire come possa essere sfruttato. Gli stessi metodi possono funzionare anche per noi. Quando cerchiamo nuove idee e nuovi modi di fare le cose, uno spunto casuale può essere d'aiuto. Una tecnica di brainstorming molto efficace consiste nel prendere spunto da una parola a caso dal dizionario. Buttate giù qualche idea suggerita dalla parola, per associazione, e poi forzate delle connessioni tra la parola o le idee che le sono associate e l'oggetto del brainstorming.

Il pensiero laterale vi aiuterà a diventare solutori di problemi molto più efficaci, innovatori più creativi e persone più interessanti. Vi permetterà di generare molte idee nuove e migliori. E può essere molto divertente!

I pericoli del conformismo

Henri Tajfel nacque in Polonia nel 1919. Lasciò la Polonia ancora giovane, a causa delle restrizioni imposte agli ebrei nelle università, e si recò in Francia per studiare chimica alla Sorbona. All'inizio della Seconda guerra mondiale si arruolò come volontario nell'esercito francese e in seguito fu fatto prigioniero dai tedeschi. Sopravvisse alla guerra nei campi di prigionia, ma al suo ritorno a casa scoprì che la sua famiglia e la maggior parte dei suoi amici erano morti nell'Olocausto nazista. Questo fatto ebbe su Tajfel un effetto profondo e lo portò a dedicare la propria vita allo studio della psicologia del pregiudizio e delle relazioni di gruppo.

Dopo la guerra Tajfel si trasferì in Gran Bretagna e prese la cittadinanza britannica. Studiò psicologia all'Università di Londra e nel 1967 diventò titolare della cattedra di Psicologia sociale all'Università di Bristol, dove condusse delle ricerche sulle relazioni tra gruppi.

A quel tempo, l'assunto comune fra gli psicologi era che i pregiudizi estremi fossero il risultato di fattori di personalità estremi. Tajfel non ci credeva. Aveva visto come un gran numero di tedeschi ordinari, e non solo quelli con personalità devianti, avesse appoggiato i nazisti e le loro crudeli politiche antisemite. Il nazismo aveva avuto il sostegno di molti tedeschi che altrimenti sarebbero stati considerati normali. Tajfel pensava che i pregiudizi estremi potessero essere il risultato di processi di gruppo, piuttosto che derivare da tipi estremi di per-

sonalità. Negli anni '70, in una serie di esperimenti innovativi, Tajfel riunì dei gruppi di ragazzi locali. Subito i ragazzi mostrarono che preferivano stare in gruppo con quelli che si erano trovati più vicini a loro che con quelli che si erano trovati più lontani. Tajfel quindi dimostrò che il semplice fatto di inserire le persone in un gruppo le induceva ad atteggiamenti discriminatori a favore del proprio gruppo e contro i membri degli altri gruppi. Scoprì che l'atto stesso di categorizzare produce di per sé conflitto e discriminazione.

L'evoluzione ci ha portati a desiderare i gruppi. Siamo cresciuti in tribù che ci hanno sostenuti e protetti. Vogliamo integrarci. Essere parte di un gruppo sociale ci dà un senso di appartenenza e i vantaggi di appartenere a un gruppo sono numerosi. Il problema è che agisce anche una spinta poderosa a conformarsi alle idee, ai canoni e ai costumi del gruppo.

Solomon Asch nacque nel 1907, anch'egli in Polonia, da una famiglia ebrea. Nel 1920 la famiglia emigrò negli Stati Uniti. Asch divenne professore di Psicologia alla Rutgers University, dove realizzò un classico esperimento diretto a valutare la conformità alle norme di gruppo. In una serie di prove, mise uno studente inconsapevole in una stanza con sette collaboratori a cui erano state date istruzioni specifiche. Il vero soggetto sperimentale, lo studente, pensava che anche gli altri sette partecipanti fossero nelle sue condizioni. Poi a tutti fu chiesto di confrontare le lunghezze delle linee che figuravano in due immagini.

Ogni persona nella stanza doveva dichiarare ad alta voce quale altra linea fosse più vicina alla lunghezza della linea di riferimento. La risposta era sempre ovvia, ma in alcune prove i collaboratori davano tutti la stessa risposta sbagliata. Il vero partecipante si trovava alla fine della fila e dava la propria risposta per ultimo. Nel 75 per cento dei casi, i partecipanti rifiutavano l'evidenza offerta dai loro stessi occhi e si conformavano ai giudizi degli altri membri del gruppo.

Asch scoprì che le persone si conformano principalmente per due motivi: perché vogliono integrarsi nel gruppo e perché credono che il gruppo ne sappia più di loro.

Tifiamo per la squadra di calcio locale e disdegniamo le altre squadre. Ci uniamo ai gruppi del golf club, del circolo del bridge, del Rotary club, della chiesa e così via. In ogni caso ci conformiamo alle norme, ai punti di vista e ai costumi del gruppo.

Facciamo parte di gruppi su Twitter, Facebook, TikTok e LinkedIn. L'ampiezza della gamma dei social media e la numerosità dei partecipanti dovrebbero far sì che ci confrontassimo con una grande varietà di opinioni, ma in genere accade il contrario. Le persone se ne stanno in camere dell'eco in cui leggono post che rinforzano i loro punti di vista, le loro opinioni e i loro pregiudizi. Questo può portare a una polarizzazione estrema. Pensate ai sostenitori di Trump che credevano, contro ogni evidenza, che il risultato delle elezioni del 2020 fosse stato truccato; o alle opinioni estreme dei no-vax sul Covid.

Poiché tutti siamo preda delle forze del conformismo, abbiamo bisogno del pensiero laterale. Dobbiamo essere in grado di sfidare i presupposti e gli atteggiamenti che gli altri danno per scontati. Dobbiamo essere aperti e curiosi. Questo approccio può avere un costo: il pensatore laterale è spesso visto come un eretico, un outsider o un nonconformista. Ma i benefici possono essere molteplici: una nuova libertà di pensiero e la capacità di trovare idee nuove e migliori. Possiamo sottrarci alla camicia di forza della folla.

Il pensatore laterale è consapevole dei pericoli di pensare come è ovvio. È alla ricerca di modi per combattere la tendenza a scivolare nel conformismo. Si sforza per evitare l'ovvio e cerca percorsi migliori e meno battuti.

Contrastare la minaccia del pensiero di gruppo

Fra gli ostacoli che impediscono ai team di prendere decisioni in modo efficace, uno dei più comuni è il pensiero di gruppo. Con questo termine si fa riferimento al fatto che le persone, quando sono in gruppo, prendano spesso decisioni sbagliate perché cercano di raggiungere il consenso minimizzando il conflitto. In questo modo, reprimono i punti di vista dissenzienti, evitano le questioni controverse e si isolano dalle influenze esterne. Il risultato è che non considerano davvero i punti di vista alternativi a quello del gruppo.

Un esempio molto discusso di pensiero di gruppo è il fiasco della Baia dei Porci del 1961. L'amministrazione Kennedy accettò in modo acritico il piano della CIA per invadere Cuba. Ignorò le voci dissenzienti e le opinioni esterne e sottovalutò gli ostacoli. Ma il presidente Kennedy imparò qualcosa da questo disastro: durante la crisi dei missili di Cuba, nel 1962, usò la «valutazione critica» per evitare deliberatamente il pensiero di gruppo. Invitò esperti esterni a condividere i propri punti di vista. Incoraggiò i membri dei gruppi a dare voce alle proprie opinioni, a porre domande e a mettere in discussione i presupposti. Inoltre, si assentò di proposito da alcune riunioni per evitare che le sue opinioni dominassero il dibattito.

I consiglieri del presidente Nixon, d'altra parte, sapevano che le azioni da lui proposte nell'incidente del Watergate erano rischiose e illegali, ma non osarono contraddirlo.

Un esempio più recente è fornito da Matthew Syed nel suo libro *Rebel Ideas*.¹ Syed spiega come la CIA abbia ignorato la minaccia di Osama Bin Laden e degli attentati dell'11 settembre a causa del pensiero di gruppo. L'Agenzia reclutava i migliori laureati di Yale e di Harvard, ma assumeva pochissimi arabofoni o musulmani. I suoi funzionari, quindi, erano molto intelligenti, ma mancavano di diversità cognitiva. Pensavano tutti allo stesso modo e non riuscivano a concepire che un uomo che viveva in una grotta in Afghanistan potesse rappresentare una minaccia reale per gli Stati Uniti.

La frode contabile che condusse al crollo di Enron, nel 2001, il fallimento di Swissair, nel 2002, e lo scandalo delle emissioni di Volkswagen, nel 2015, sono stati tutti imputati al pensiero di gruppo. In ciascuno di questi casi, i dirigenti seguirono piani disastrosi perché erano leali, allineati e riluttanti a mettere in discussione i propri leader.

Il fenomeno del pensiero di gruppo fu studiato negli anni '70 da Irving Janis, psicologo e ricercatore dell'Università di Yale. Janis individuò varie cause, fra le quali il desiderio di coesione, la mancanza di una leadership imparziale, l'omogeneità fra i membri del gruppo e la presenza stressante di minacce esterne.

Nel suo libro seminale sull'argomento, *Groupthink*,² Janis raccomanda otto strategie per prevenire il pensiero di gruppo:

- i leader dovrebbero assegnare a ciascun membro il ruolo di «valutatore critico». Questo permette a tutti di condividere liberamente dubbi e obiezioni;
- i leader non dovrebbero esprimere un'opinione quando assegnano un compito a un gruppo;
- i leader dovrebbero assentarsi da molte delle riunioni del gruppo per evitare di influenzarne eccessivamente i risultati;
- l'organizzazione dovrebbe attivare diversi gruppi indipendenti che lavorino sullo stesso problema;

1. Matthew Syed, *Rebel Ideas: The Power of Thinking Differently*, John Murray, 2021.

2. Irving Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, 1982.

- tutte le alternative effettive dovrebbero essere esaminate;
- ogni membro dovrebbe discutere le idee del gruppo con persone fidate esterne al gruppo;
- il gruppo dovrebbe invitare degli esperti esterni alle proprie riunioni. Ai membri del gruppo dovrebbe essere permesso di discutere con gli esperti e di porre loro delle domande;
- almeno un membro del gruppo dovrebbe svolgere il ruolo di avvocato del diavolo. Questo ruolo dovrebbe essere affidato a una persona diversa per ogni incontro.

Gli innumerevoli esempi di pensiero di gruppo nei team dovrebbero farci riflettere. Il pensiero di gruppo reprime il pensiero laterale e la ricerca di alternative radicali. I leader dei gruppi possono evitare gli inconvenienti del pensiero di gruppo imparando dalle azioni di Kennedy e dalle raccomandazioni di Janis.

Contemplate la possibilità contraria

Quando si vogliono fare dei progressi, la cosa più ovvia è adattare e migliorare il sistema o prodotto attuale. Il pensatore laterale si spinge molto al di là di questo approccio, poiché contempla anche la possibilità di fare il contrario.

Negli anni '30 negli Stati Uniti c'erano duemila venditori che bussavano alle porte delle case per vendere l'*Enciclopedia Britannica*. Vendevano un prodotto molto apprezzato e percepivano delle ottime commissioni. Nel 2000 l'enciclopedia comprendeva 32 volumi pieni di voci accuratamente studiate, preparate da cento redattori a tempo pieno e da 4.000 collaboratori. Pubblicata per la prima volta a Edimburgo nel 1768, l'*Enciclopedia Britannica* divenne un'opera di riferimento accreditata nelle case, nelle scuole e negli uffici di tutto il mondo. Ma nel 2012 l'edizione a stampa smise di essere prodotta. Perché l'editore, dopo 244 anni, fermò le rotative?

L'opera era diventata molto costosa da produrre e assai difficile da aggiornare. Negli anni '90 Microsoft aveva lanciato un prodotto su CD-ROM, Encarta, che non era neanche lontanamente paragonabile all'*Enciclopedia Britannica* per completezza e accuratezza, ma era molto economico e includeva una funzione di ricerca. Encarta fu dismessa nel 2009, quando un nuovo e poderoso concorrente era sopraggiunto a dominare il mercato: Wikipedia.

Wikipedia fu fondata da Jimmy Wales e Larry Sanger nel 2001 come enciclopedia liberamente accessibile sul web. La

sua struttura si informava a un'idea indubbiamente laterale: l'adozione di una politica di porte aperte che consentiva a chiunque di creare e modificare gli articoli sul sito del progetto. Inizialmente questo significava che ogni articolo poteva contenere imperfezioni, come errori, pregiudizi e informazioni irrilevanti. Gradualmente, però, furono introdotte regole di composizione e procedure di verifica. I contenuti oggi sono in gran parte auto-sorvegliati da una comunità di volontari. Nel 2019 Wikipedia contava quasi sei milioni di articoli in inglese ed era disponibile in altre 300 lingue.

In questo caso, il contrario di «costoso» non era «economico», ma «gratuito». Il contrario di cento redattori pagati non erano dieci redattori pagati, ma migliaia di redattori non pagati. Il risultato è un'opera vivente, costantemente aggiornata e potenziata. Molte persone hanno riso dell'idea di Wikipedia, inizialmente, facendo notare che non c'era alcuna garanzia che gli articoli fossero imparziali o accurati e che non esisteva alcun modello di business sostenibile per generare profitti dal sito. Nonostante queste ragionevoli (ma convenzionali) preoccupazioni, Wikipedia ha prosperato ed è oggi la più grande e popolare opera di consultazione dell'intero World Wide Web.

Innovazione significa fare qualcosa di diverso e cosa c'è di più diverso dell'esatto contrario? Se i vostri progetti e le vostre politiche attuali non funzionano, provate a fare il contrario.

La politica di tutte le principali aziende di software, come Microsoft, Oracle e IBM, era quella di proteggere la proprietà intellettuale. Solo a pochi, fedeli dipendenti era consentito l'accesso all'intero codice sorgente dei software più importanti e specifiche misure di sicurezza garantivano che i segreti di programmazione di maggior valore non uscissero mai dagli spazi aziendali. Linus Torvalds, un programmatore finlandese, decise di fare il contrario. Creò un sistema operativo, Linux, del quale chiunque poteva visualizzare e modificare il codice sorgente. Ciò significava che chiunque poteva effettivamente possedere e modificare il software. Esercitare un controllo era difficile, se non impossibile, ma questo non lo preoccupava, perché insieme scatenava la creatività e l'innovazione. Torvalds dette vita al

movimento open-source facendo il contrario di tutti i grandi attori del settore.

Nel 2012, *The Artist* vinse l'Oscar come miglior film. Era un film muto. Il regista si era deliberatamente contrapposto alla cinematografia convenzionale, girando in bianco e nero e senza usare grandi star, scene elaborate al computer e dialoghi parlati.

Jean-Claude Killy era un discesista francese che voleva vincere l'oro alle Olimpiadi invernali. Poiché non sarebbe riuscito a farlo usando la tecnica convenzionale, decise di fare il contrario. A tutti si insegnava a tenere gli sci uniti e il peso in avanti, durante la discesa, ma Killy creò un nuovo stile, chiamato *avalement*, che prevedeva di tenere gli sci separati e spostare il peso all'indietro. Alle Olimpiadi del 1968, Killy vinse tre medaglie d'oro.

Quando Anita Roddick fondò la catena di negozi Body Shop, fece il contrario dei suoi principali concorrenti. Tutti presentavano i propri profumi e shampoo in bottiglie costose e lussuose confezioni. Roddick utilizzò flaconi economici, di plastica, e un packaging più semplice, per sottolineare che ciò che contava era il contenuto e che si trattava di prodotti puri e semplici.

Esempi più recenti sono Uber, una società di taxi che non possiede un solo taxi, e Airbnb, una società alberghiera che non possiede un solo albergo, o anche Turo, una società di noleggio auto che non possiede una sola auto. Queste società si basano su approcci che sono l'esatto contrario di quelli convenzionali.

Siamo tutti bersagliati da messaggi di virtuosi della truffa che ci dicono che abbiamo vinto alla lotteria o che possiamo aiutarli a spostare milioni da qualche oscuro conto in banca. Il consiglio abituale è di ignorare questi messaggi. Ma se facesimo il contrario? Se tutti rispondestimo chiedendo maggiori informazioni? I truffatori, che inviano milioni di messaggi, sarebbero sopraffatti. Non ce la farebbero.

Esaminate le vostre politiche e strategie attuali. Esaminate le vostre ipotesi di fondo. Chiedetevi: «E se fosse vero il contrario?». Non limitatevi a considerare qualcosa di diverso. Andate oltre e contemplate l'esatto contrario.

Infrangete le regole

Il 26 settembre 1983, il sistema russo di allarme rapido OKO segnalò che sei missili erano stati lanciati dagli Stati Uniti e si stavano dirigendo verso l'URSS. Il protocollo militare sovietico prevedeva che una segnalazione di questo tipo fosse immediatamente inoltrata agli alti funzionari di Mosca. L'ufficiale di turno era il tenente colonnello Stanislav Petrov. Egli prese una decisione importante. Giudicò che il rapporto fosse un falso allarme e non avvertì Mosca. Se lo avesse fatto, è molto probabile che sarebbe seguito per rappresaglia un attacco nucleare contro gli Stati Uniti. A Petrov però sembrò improbabile che gli Stati Uniti potessero sferrare un attacco con solo sei missili e in seguito, infatti, fu accertato che il sistema di allarme satellitare sovietico aveva sbagliato. Il falso allarme era stato causato da un raro effetto della luce solare sulle nubi. Petrov infranse le regole. Disobbedì agli ordini. È probabile che in questo modo abbia salvato il mondo da una guerra nucleare catastrofica.

Negli anni '70 IBM dominava la scena dei computer *main-frame*, ma si stavano moltiplicando le aziende più piccole, produttrici di minicomputer e di computer per uso domestico. IBM chiese allora a Don Estridge di sviluppare un personal computer economico per sfidare i nuovi arrivati come Atari, Apple e Commodore. A quell'epoca IBM manteneva un controllo totale della produzione, usando progetti proprietari per tutto, dagli alimentatori ai circuiti integrati, ai sistemi

operativi. Estridge decise di infrangere tutte le regole della procedura standard e di procurarsi invece esternamente componenti e software. Ancora più radicalmente, Estridge optò per un'«architettura aperta». Pubblicò le specifiche del PC IBM, consentendo così la nascita di una fiorente industria di fornitori di componenti aggiuntivi, hardware e software. Nel 1981, dopo un anno di sviluppo, il PC IBM era già sugli scaffali dei negozi: un tempo record, per lo sviluppo di prodotti del gigante. Il PC IBM ebbe un successo enorme e arrivò rapidamente a dominare il mercato.

Muhammad Yunus è un banchiere ed economista del Bangladesh che ha infranto le regole del settore bancario per sviluppare i concetti di microcredito e microfinanza. Tipicamente, le banche concedevano prestiti di almeno qualche centinaio di dollari. Prestavano solo a persone con un buon *rating* creditizio e a fronte del prestito chiedevano qualche garanzia. Nel 1983 la banca di Yunus, Grameen, iniziò a concedere prestiti minuscoli senza garanzie a imprenditori troppo poveri per poter accedere ai prestiti bancari tradizionali. Nonostante la forte opposizione dei critici, il programma ebbe un grande successo e portò alla concessione di milioni di piccoli prestiti. Oltre il 90 per cento dei prestiti era destinato a donne e il tasso di insolvenza era inferiore al 3 per cento. Nel 2006 Yunus ha ricevuto il premio Nobel per la pace per questa innovazione che ha trasformato lo sviluppo sociale ed economico del Bangladesh e di altre parti del mondo in via di sviluppo.

Bohemian Rhapsody fu composta da Freddie Mercury e rilasciata dai Queen nel 1975. Mercury aveva iniziato a lavorare alla canzone negli anni '60. Non l'aveva scritta per compiacere i clienti e non aveva applicato formule per il successo. L'aveva scritta per se stesso, come esercizio creativo di espressività musicale.

La canzone infranse tutte le regole per i singoli di musica pop. In un'epoca in cui le canzoni pop erano per la maggior parte semplici e schematiche, il brano di Mercury era una complessa miscela di stili e tempi diversi. Si componeva di sei sezioni separate: un'introduzione a cappella con una struttura

armonica chiusa, una ballata, un assolo di chitarra, una parodia dell'opera, un inno rock e un finale melodico. Aveva un testo enigmatico e fatalista che parlava dell'uccisione di un uomo. Ed era molto lunga.

Quando i Queen proposero alla propria casa discografica, la EMI, di pubblicare la canzone come singolo, l'idea fu respinta categoricamente. Il brano durava 5 minuti e 55 secondi e la regola generale dell'epoca era che le stazioni radiofoniche trasmettessero solo brani di durata non superiore ai tre minuti e mezzo.

Così i Queen aggirarono la EMI e si rivolsero direttamente al DJ Kenny Everett. Gli diedero una copia del brano a condizione che ne suonasse solo alcune parti. Lui lo fece e le sezioni trasmesse accesero i desideri e le aspettative del pubblico. Il lunedì mattina successivo, orde di fan si recarono nei negozi di musica per acquistare il disco, ma solo per sentirsi dire che il disco non era disponibile. La EMI fu costretta a pubblicarlo e la canzone che aveva giudicato impossibile da trasmettere divenne uno dei massimi successi della casa discografica. *Bohemian Rhapsody*, fra l'altro, è stata la prima canzone a raggiungere il primo posto due volte con la stessa versione: nel 1975, alla sua prima uscita, e nel 1991, dopo la morte di Mercury. Negli Stati Uniti divenne disco d'oro, con oltre un milione di copie vendute. Nel 1992 ebbe una nuova impennata a livello mondiale allorché fu inserita nel film *Wayne's World*. Nel 2002 entrò nel *Guinness dei primati* come miglior singolo britannico di tutti i tempi.

Un precetto chiave del pensiero laterale è quello di sfidare le convenzioni. Ciò significa mettere in discussione i presupposti, cosa che spesso porta il pensatore laterale a infrangere le regole del gioco e perfino a disobbedire agli ordini. È rischioso, chiaramente, ma può portare a un successo senza precedenti o a salvare il mondo.

Pensate come un outsider

Che cosa hanno in comune le seguenti persone? Levi Strauss, Henry Ford, Estée Lauder, Walt Disney, Elon Musk, Arianna Huffington, Sergey Brin, Will Shu (fondatore di Deliveroo) e Jan Koum (fondatore di WhatsApp)? Sono tutti imprenditori famosi che hanno fondato nuove imprese di successo. Ma sono anche tutti immigrati o figli di immigrati.

In *You Only Have to Be Right Once*, Randall Lane fornisce molti esempi di immigrati che hanno lanciato imprese di successo.¹ Pejman Nozad fuggì dall'Iran e nel 1992 arrivò negli Stati Uniti, senza conoscere l'inglese e con solo 700 dollari. A San Francisco trovò lavoro come venditore di costosi tappeti persiani. Molti dei suoi clienti erano ricchi e fortunati uomini d'affari della Silicon Valley. Nozad si costruì una poderosa rete di contatti. Divenne un *venture capitalist* e fondò Pear VC. Nel 2020 le sue società erano valutate più di 20 miliardi di dollari.

Un altro esempio fornito dal libro di Lane è quello di Don Chang, emigrato dalla Corea del Sud negli Stati Uniti nel 1981, all'età di diciotto anni. Con poco inglese e nessuna laurea, si mise a lavorare nei caffè. Cominciò a interessarsi alla moda e a risparmiare per aprire un proprio negozio. Nel 1984, con solo 11.000 dollari dei loro risparmi, Chang e sua moglie Jin Sook

1. Randall Lane, *You Only Have to Be Right Once: The rise of the Instant Billionaires behind Spotify, Airbnb, WhatsApp and 13 Other Amazing Startups*, Penguin, 2016.

aprirono a Los Angeles un negozio di abbigliamento chiamato Fashion 21. Il negozio fu un successo, Chang e Sook aprirono altri locali e cambiarono il nome dell'attività in Forever 21. Nel 2015 avevano 600 negozi e 30.000 dipendenti.

Secondo l'Entrepreneurs Network, nel Regno Unito, mentre solo il 14 per cento dei residenti è di origine straniera, il 49% delle startup che crescono più rapidamente ha almeno un co-fondatore di origine straniera.²

La Kauffman Foundation riferisce che più del 40 per cento delle aziende Fortune 500 è stato fondato da immigrati o da figli di immigrati, che più del 50 per cento delle startup americane da un miliardo di dollari, o «unicorni», ha almeno un fondatore immigrato e che gli immigrati, rispetto ai nativi, hanno quasi il doppio delle probabilità di fondare una nuova azienda.³

Secondo un'analisi della National Foundation for American Policy, dal 2000 gli immigrati hanno ricevuto il 37 per cento dei premi Nobel vinti da americani nella chimica, nella medicina e nella fisica.⁴

Molte altre ricerche presentano risultati simili. Perché gli immigrati risultano superiori ai nativi, quando si tratta di innovazione, invenzione e imprenditorialità? Il motivo principale è ciò che Matthew Syed chiama «mentalità dell'outsider». Hanno sperimentato un Paese e una cultura diversi. Non sono cresciuti con i presupposti e le convinzioni radicate nella maggior parte della popolazione nativa. Essendo al di fuori dei quadri di riferimento prevalenti, possono sfidare lo status quo e vedere nuove possibilità. Possono contrapporre e combinare due punti di vista diversi, perché è quello che hanno fatto fin dal loro arrivo.

Ogni volta che incontro qualcuno che vive in un Paese diverso da quello in cui è nato, gli faccio questa domanda: «Cosa hai notato di strano o di diverso nella cultura del tuo nuovo

2. Job Creators – The Entrepreneurs Network.

3. Arnobio Morelix, Chris Jackson e Inara Tareque, *Want to be like Silicon Valley? Welcome immigrant entrepreneurs*, Kauffman Foundation, 7 ottobre 2016.

4. Stuart Anderson, *Immigrants, Nobel Prizes and the American Dream*, *Forbes*, 14 ottobre 2020.

Paese?». Le risposte sono spesso sorprendenti. Ho posto questa domanda a un uomo d'affari tedesco che vive in Portogallo. Mi ha risposto: «In Germania, se si fissa una riunione di lavoro per le 9,00 del mattino, alle 9,00 sono tutti presenti. In Portogallo, le persone iniziano a presentarsi alle 9,15». Mi ha raccontato altre cose che lui e sua moglie avevano osservato come altrettante differenze rispetto alla Germania. Cose che i locali darebbero per scontate, ma che un immigrato noterebbe come bizzarre.

Quando siamo immersi in un argomento, in un'attività o in uno stile di vita, siamo circondati dalle convenzioni e dai limiti che lo caratterizzano. Possiamo rimanere intrappolati nel nostro modo di pensare. L'outsider può portare in una situazione una mente aperta e un nuovo punto di vista. Se non siete immigrati, cercate di pensare come se lo foste. Mescolatevi con degli outsider e chiedete loro di commentare con franchezza. O magari assumete qualche immigrato per avvantaggiarvi della diversità dei loro punti di vista e delle loro idee.

Fate domande stupide

Il pensatore laterale è sempre curioso e fa molte domande: domande intelligenti, domande stupide, domande di base, domande infantili.

Nel 1970 il figlio seienne di Roger Hargreaves, Adam, fece al padre una domanda. Era una domanda che solo un bambino poteva fare; nessun adulto ci avrebbe mai pensato. Adam chiese: «Papà, com'è fatto il solletico?».

In risposta, Hargreaves, da fumettista, disegnò l'immagine di un blob arancione e rotondo con una faccia e lunghe braccia gomgnose. Il blob divenne il personaggio principale del suo primo libro, *Signor Solletico*. Hargreaves faticò a trovare un editore disposto ad accettarlo, ma alla fine il libro fu pubblicato e divenne l'inizio della serie *Mr. Men*, che ha venduto più di 90 milioni di copie. I libri di Hargreaves sono amati dai bambini di tutto il mondo.

Hargreaves era il direttore creativo di un'agenzia londinese, ma nel 1976 lasciò il lavoro per concentrarsi sulla scrittura. Lui e sua moglie ebbero quattro figli, ma nel 1988, all'età di 53 anni, Hargreaves morì a causa di un ictus.

Le sue migliori creazioni vennero alla luce perché seppe ascoltare quella che a prima vista sembrava una domanda sciocca. Una domanda che avrebbe potuto fare Mr. Silly. Ma le domande sciocche sfidano le idee convenzionali e stimolano il pensiero laterale.