

Saggi Parla Linda Hill, autrice del saggio che ha dedicato dieci anni allo studio del legame antropologico tra vertici aziendali e innovazione

Leadership Il vero genio? Non è mai «lupo solitario»

Da Bill Coughran, l'ingegnere di Google, a Luca De Meo di Vw: i risultati migliori sono di chi ha scatenato la creatività collettiva

DI MARIA TERESA COMETTO
Per dieci anni ha osservato leader delle maggiori aziende al mondo, dall'Ibm a Google, come un etnografo studia tribù sconosciute. «Ho usato i metodi dell'antropologia per fare una ricerca mai fatta prima, quella sul legame fra leadership e innovazione», ha spiegato a *CorriereEconomia* Linda Hill, professoressa alla Harvard business school e una dei Thinkers50, i migliori pensatori al mondo in materia di management.

I frutti della sua ricerca sono condivisi nel libro *Il genio collettivo* appena pubblicato in Italia da FrancoAngeli e nei laboratori che organizza ad Harvard insieme al consulente italiano Maurizio Travaglini e che per la prima volta escono dall'accademia con la tre giorni L41 Leading for innovation, in programma a Torino dall'1 al 3 dicembre. Si sono iscritti 60 manager da 19 Paesi.

Quanto pesa la cultura dei Paesi sul modo in cui si fa innovazione?

«Le diverse culture sono importanti per lo stile con cui un leader promuove l'innovazione. In India, per esempio, un leader deve fare i conti con il sistema scolastico dove gli insegnanti dettano le lezioni e gli studenti devono ripeterle. Gli indiani quindi sono abituati a seguire istruzioni precise e a non

discuterle. Per innovare, un leader in India deve allora spingere in modo più energico i suoi collaboratori ad esprimere le loro opinioni, anche contrarie, e ad assumere rischi senza paura di essere puniti».

Lei mi sta parlando da un Paese arabo, Dubai: qual è il clima nel dopo-Parigi?

«Sono qui per la Settimana dell'innovazione a Dubai, un posto molto cosmopolita. Questo è un Paese arabo aperto, che spera di rimanere tale. Si stanno preparando alla Expo 2020 e il governo sta usando il crowdsourcing, attraverso una serie di piattaforme online, per ricevere pareri e suggerimenti dalla gente. Fra l'altro si stanno sforzando per valorizzare il contributo delle donne».

A proposito di donne, nel suo libro ne appaiono solo due: le qualità femminili sono meno adatte a promuovere innovazione?

«No, le donne non sono diverse nell'approccio all'innovazione. In effetti mi dispiace non aver raccontato più storie con donne protagoniste. Ma le due presenti nel libro — Amy Schulman di Pfizer e Sung-Joo Kim, presidente e chief visionary officer del Sungjoo group e del marchio di lusso Mcm products — sono straordinarie. In particolare Kim ha saputo, nell'incredulità generale, avviare una piccola im-

presa, composta soprattutto da donne coreane, e farla diventare un'azienda di moda miliardaria in concorrenza con Louis Vuitton e Prada. La sua esperienza ci ricorda che molte persone di talento — come le donne sudcoreane — spesso rimangono invisibili a causa degli stereotipi di età, genere, cultura. L'obiettivo di Kim ora è individuare chi ha la stoffa giusta e offrirgli le opportunità per diventare leader dell'innovazione».

Fra i leader da lei seguiti c'è l'italiano Luca De Meo, ex Fiat entrato in Volkswagen nel 2009 come direttore delle comunicazioni marketing. Che cosa l'ha colpita del suo stile?

«Il suo impegno nell'immergersi nella cultura tedesca, pur mantenendo la propria identità italiana. Sapeva di essere stato reclutato per portare una prospettiva diversa in Volkswagen, ma ha anche capito di doversi adattare al nuovo ambiente: ha imparato velocemente a parlare tedesco e a rispettare le abitudini locali, come la puntualità. Poi, in un settore dove ci si aspetta innovazione solo nel design delle automobili, De Meo ha saputo innovare nel marketing, creando per la prima volta una comunità globale di persone impegnate in questo dipartimento».

Nell'high-tech lei non

ha scelto un leader visionario alla Steve Jobs, ma Bill Coughran, il capo di un business non glamorous, le infrastrutture di Google. Perché?

«Perché le sue innovazioni sono state fondamentali per la competitività di Google. Senza i sistemi di archiviazione dati sviluppati dal suo team, le app come Gmail e poi YouTube non sarebbero cresciuti al ritmo necessario. Bill aveva prima lavorato nei mitici Bell labs e aveva creato una propria startup nella Silicon Valley. A Google ha saputo estrarre il meglio dagli ingegneri della sala macchine, lasciandoli sperimentare spontaneamente nuove soluzioni e poi scegliendo le migliori».

Alla fine, qual è la formula segreta dell'innovazione?

«Non è la visione di un leader che riesce a farla realizzare dai suoi dipendenti. E' invece la sua capacità di stimolare una discussione vera da cui possono emergere le idee migliori, far sperimentare soluzioni diverse e imparare dagli errori, sintetizzare le migliori proposte per prendere le decisioni finali. Se un leader sa fare tutto questo, costruendo una comunità unita da un obiettivo comune, valori e regole d'ingaggio precise, ecco che riesce a scatenare il genio collettivo dei suoi collaboratori, la vera fonte dell'innovazione».

Schulman (Pfizer) e la coreana Sung-Joo Kim le uniche donne citate



Analista Linda Hill, (Harvard business school) è tra i 50 pensatori più quotati in tema di management

