



StartupItalia

STARTUPECONOMYTECHLIFESTYLEIMPACTSMART MONEYLIFEFOOD MAKERSVALORE RESPONSABILE

Home » Tech » Ogni problema di business è un problema di idee. La soluzione? Arriva da Stanford



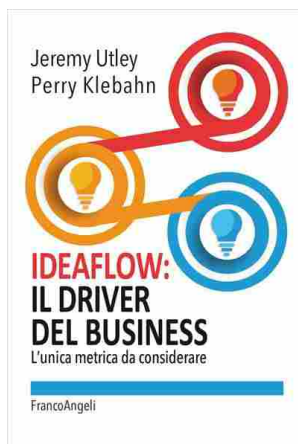
TECH

Ogni problema di business è un problema di idee. La soluzione? Arriva da Stanford

Jeremy Utley e Perry Klebahn 12 Mins Read — 21/04/2024

Tutti vogliamo idee eccezionali, ma l'innovazione non deriva da uno sprint: è figlia della massimizzazione del flusso di idee. Ne sono convinti Jeremy Utley e Perry Klebahn, direttori del rinomato Istituto di Design Hasso Plattner dell'Università di Stanford e autori di "Ideaflow: il driver del business" per FrancoAngeli. Per la rubrica "Futuro da sfogliare", un estratto del libro

C' è così tanto di più che si può realizzare se solo si potesse attivare il potenziale creativo e incrementare la propria performance innovativa. Non stiamo parlando di una serie di aggiustamenti o di miglioramenti incrementali. Se tu che leggi 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, allora 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 il nostro libro è una delle migliori idee che tu possa aver avuto. E proveremo a spiegarti perché.



Ideaflow: il driver del business (FrancoAngeli)

Esistono le persone creative?

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 ro busto 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.

Apple, tutto è nato dalla... calligrafia?

Steve Jobs attribuisce ai suoi studi di calligrafia al Red College negli anni '70 il merito di aver affinato la sua sensibilità estetica. Possiamo dedurre che questa sua iniziale esperienza abbia influenzato il primo sistema operativo della Macintosh ben più della tipografia web. Esercitiarsi 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 pro muoverla negli altri e tanto meno riescono a sfruttarne il potere a beneficio dell'organizzazione. **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 soffermarsi 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.



Perry Klebahn

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: "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.

Acquisire la creatività

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 frigo non funziona? 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 il "nuovo slogan" o un "nuovo prodotto". Riguarda anche "come posso chiudere questo affare?" o "come devo impostare questa importante email?".

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.

Il flusso delle idee

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 libro, 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 drasticamente 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.



Jeremy Utley

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 a 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 termocionica che si esaurisca meno frequentemente rappresenta un'innovazione ordinaria. Progettare un transistor, che sostanzialmente rende le valvole termocioniche obsolete, è un'innovazione rivoluzionaria.

Per essere chiari, questo è preoccupante – se sei un produttore di valvole termocioniche. 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.

Distruption continua

Siamo entrati in un'era di distruption continua. Le competenze che insegniamo a Stanford sono cruciali non più solo per gli imprenditori di suo cesso 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 per nisce 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 unirici a lui per una consulenza 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 cer to 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 (leggendoli 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.

Quali sfide attendono la società di domani? Quali sono i rischi e quali le possibilità offerte dallo sviluppo tecnologico? Per la rubrica "Futuro da sfogliare" un estratto del libro *Ideaflow: il driver del business* (FrancoAngeli) di Jeremy Utley e Perry Klebahn, docenti di innovazione, leadership e imprenditorialità all'Istituto di Design Hasso Plattner presso Stanford.

[firmadalfuturo](#) [futuro da sfogliare](#) [futuroda sfogliare](#)

SHARE:



Jeremy Utley e Perry Klebahn

Jeremy Utley, Director of Executive Education di Stanford's d.school, è professore presso la Stanford's School of Engineering. È ospite della popolare trasmissione "Masters of Creativity". Perry Klebahn, cofondatore della Stanford's d.school Faculty, è professore e Director of Executive Education della Stanford's d.school. Ha in precedenza collaborato con Patagonia e come CEO in Timbuk2.

POTREBBERO INTERESSATI

TECH

Che è successo al Cybertruck di Musk? Tesla richiamerà tutti i pickup venduti finora

Alessandro Di Stefano

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003600