

LINDA A. HILL, GREG BRANDEAU,
EMILY TRUELOVE, KENT LINEBACK

IL GENIO

COLLETTIVO

LA CULTURA E LA PRATICA
DELL' INNOVAZIONE

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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”.

**LINDA A. HILL, GREG BRANDEAU,
EMILY TRUELOVE, KENT LINEBACK**

IL GENIO

COLLETTIVO

**LA CULTURA E LA PRATICA
DELL' INNOVAZIONE**

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Collective genius. The art and practice of leading innovation*

Original copyright © 2014 Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, Kent Lineback
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

1ª edizione. Copyright © 2015 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.

“*Genio collettivo* va al cuore della leadership dell’innovazione nel mondo frenetico di oggi. Questo libro è ricco di storie evocative che raccontano le vicende dei grandi leader dell’innovazione, scava in profondità nel loro carattere e nella loro *forma mentis* di catalizzatori e mostra come queste persone riescano a creare contesti per innovazioni rivoluzionarie. Una lettura di grande ispirazione”.

John Seely Brown, direttore del Palo Alto Research Center (PARC)

“La leadership dei team e delle imprese più innovative è, forse, il mistero più controverso del mondo economico e commerciale contemporaneo. I business leader sanno di dover innovare, ma non sanno da dove iniziare. *Genio collettivo* racconta la storia di coloro che sono riusciti a capirlo, e svela i principi attraverso cui ognuno di noi può sbloccare il potenziale collettivo dei collaboratori e liberare il potenziale creativo della propria organizzazione”.

Tim Brown, presidente e CEO di IDEO

“In *Genio collettivo* il leader dell’innovazione non è colui che ha tutte le risposte, ma colui che sblocca e crea contesti. Questo libro propone storie ed esempi avvincenti per aiutare i leader a costruire un ambiente in cui i loro team possano sfruttare l’attrito creativo e la sperimentazione per prove ed errori necessari per un’innovazione autentica”.

Amy Bunszel, vicepresidente di AutoCAD Products, Autodesk, Inc.

“*Genio collettivo* offre spunti di riflessione tratti da vicende reali che aiuteranno i business leader a mettere in discussione lo *status quo*, far germogliare nuove idee e creare un ambiente in cui cambiamento e innovazione possano essere la norma”.

Kenneth I. Chenault, CEO e presidente di American Express

“Innovazione. Leadership. Motivazione. Esecuzione. Quello che dobbiamo fare ci è ormai piuttosto chiaro. E, grazie a questo libro, ora sappiamo come”.

Clayton M. Christensen, Kim B. Clark Professor di Business Administration alla Harvard Business School e autore di *Il dilemma dell’innovatore*

“Una lettura obbligata. *Genio collettivo* propone una trasformazione radicale del significato di leadership. Gli autori ti accompagnano nell’affascinante viaggio alla scoperta della teoria e della pratica della leadership dell’innovazione. Un’opera straordinaria”.

Khaled El Gohary, consulente del Ministro degli Affari Interni, Emirati Arabi Uniti

“Uno sguardo interessante e istruttivo su come i leader possano creare ecosistemi aziendali flessibili per liberare il talento individuale in modo da guidarlo verso una maggior innovazione organizzativa”.

Reid Hoffman, co-fondatore e presidente di LinkedIn; co-autore di *L'alleanza: gestire il talento nell'era del networking*

“Linda Hill e co-autori sostengono che l’innovazione richieda una diversa tipologia di leader – una persona in grado di creare e sostenere una cultura che riesca a fondere i talenti dei singoli collaboratori in un’opera di ‘genio collettivo’. Una lettura obbligata per chiunque debba guidare un team, un’organizzazione o una comunità”.

Tony Hsieh, CEO di Zappos e autore del best-seller *Il segreto delle aziende in cui è (davvero) bello lavorare*

“In qualità di custode di un’istituzione dedicata alla creatività e all’innovazione, ho trovato questo libro ricco di storie eccellenti e di concetti pratici in cui credo fortemente, oltre che nuove idee che non vedo l’ora di sperimentare. Una lettura obbligata per qualunque manager o dipendente di un’organizzazione che abbia bisogno di creare innovazione – in altre parole, di un’organizzazione che voglia avere successo nella nuova realtà di continui, grandi sconvolgimenti”.

Joi Ito, direttore del MIT Media Lab

“Poiché ogni azienda si sforza di essere sempre più innovativa, *Genio collettivo* fornisce un modello eccellente che mette in luce tutti gli aspetti necessari per promuovere un ambiente innovativo. È uno dei pochi libri che riesce a descrivere autenticamente come operi l’innovazione e quali siano i compiti fondamentali e le qualità necessarie dei leader che vogliono renderne possibile la realizzazione. Lo consiglio caldamente a chiunque voglia accelerare i propri sforzi innovativi”.

Terri Kelly, presidente e CEO di W. I. Gore & Associates

“Come ha scritto Nelson Mandela, ‘Un capo è come un pastore: sta dietro al gregge e fa in modo che le pecore più sveglie vadano avanti, così che le altre siano stimolate a seguirle, senza rendersi conto che per tutto il tempo c’è alle spalle qualcuno che li guida’. *Genio collettivo* ci insegna a gestire le difficoltà comuni in un ambiente di business creativo: promuovere un ragionamento collettivo di fronte a deadline urgenti o rispettare il singolo individuo sfruttando però l’attività dell’intero gruppo. I casi e le pratiche aziendali descritte nel libro sono una continua ispirazione nel mio viaggio verso la costruzione di un’organizzazione innovativa nel settore delle energie rinnovabili”.

Jerry Luo, vicepresidente di Envision Energy, Cina

“Quasi ogni leader parla di innovazione, eppure la maggior parte di loro è frustrata dalla sua assenza. Questo libro spiega come promuovere l’innovazione in modo che questa nasca spontaneamente, allontanandosi dai modelli di leadership tradizionali e offrendo una guida pratica sulle strategie necessarie per dirigere una cultura innovativa”.

Man Jit Singh, presidente di Sony Pictures Home Entertainment

“*Genio collettivo* è un libro straordinario per tutti i business leader che si occupano di idee. Gli autori hanno scelto un set di aziende eterogenee e molto interessante – che include, ad esempio, un luxury brand coreano e uno studio cinematografico californiano – per dimostrare come costruire una cultura basata sulla capacità di pensare in modo diverso e di innovare. È stato soprattutto il concetto di ‘atrito creativo’ a colpirmi in maniera particolare, perché descrive perfettamente il processo di ricerca che utilizziamo alla Bernstein”.

Robert van Brugge, presidente e CEO di Sanford C. Bernstein

“Proprio quando eri arrivato a pensare che il mondo non avesse bisogno di un altro libro sulla leadership o sull’innovazione, ecco che spunta *Genio collettivo* e svela il suo contenuto esplosivo. Hill, Brandeau, Truelove e Lineback ci aprono le porte di una nuova area, teorica e pratica, che sfida le ipotesi tradizionali sulla leadership. Gli autori dimostrano coerentemente il potere che deriva dall’esplorazione dei domini della leadership e dell’innovazione attraverso uno schema integrato e, nel processo, ci presentano alcuni dei leader più creativi, diversi e carismatici del mondo del business contemporaneo”.

Darren Walker, presidente di Ford Foundation

Indice

Prefazione all'edizione italiana, di <i>Edoardo Monopoli</i>	pag.	13
Introduzione	»	15
Perché l'innovazione richiede una diversa tipologia di leader	»	18
Cosa fanno i leader: creano organizzazioni disposte a innovare	»	18
Cosa fanno i leader: creano organizzazioni capaci di innovare	»	19
1. Il genio collettivo	»	23
1. Come innova la Pixar	»	25
2. Realizzare un film in CG	»	25
3. La leadership dell'innovazione	»	30
4. I leader creano organizzazioni collaborative	»	30
5. I leader promuovono l'apprendimento guidato dalla scoperta	»	32
6. I leader sostengono e promuovono un processo decisionale integrativo	»	34
2. Perché il genio collettivo ha bisogno di un leader: i paradossi dell'innovazione	»	39
1. Liberare e controllare – Il paradosso fondamentale	»	40
2. I paradossi della collaborazione	»	40
3. Sostenere il singolo e il gruppo	»	41
4. Sostegno e confronto	»	43
5. I paradossi dell'apprendimento guidato dalla scoperta	»	45
5.1. Promuovere sperimentazione, apprendimento e performance	»	45
5.2. Promuovere improvvisazione e struttura	»	48
6. I paradossi del processo decisionale integrativo	»	51
6.1. Mostrare pazienza e premura	»	51
6.2. Iniziative bottom-up e interventi top-down	»	53
7. Le implicazioni dei sei paradossi	»	56
3. Ridefinire il ruolo di leader	»	57
1. Un nuovo leader per HCL	»	58

2. Nayar capì che il mercato si era spostato	pag.	61
3. Il problema reale	»	62
4. I primi passi	»	63
5. Cambiare il modo di pensare delle persone	»	64
6. Ridefinire il ruolo del leader	»	69
7. Gli HCLites e il problem solving innovativo	»	72
8. Progressi	»	72
9. Lezioni da un diverso tipo di leader	»	75

Parte I – I leader creano la volontà di innovare » 81

4. Creare una comunità	»	85
1. Le scoperte di De Meo a VW Marketing	»	86
2. La sfida di De Meo	»	89
3. Le basi su cui costruire	»	89
3.1. La creazione del brand	»	90
4. “Chi ci porterà al traguardo, se non saremo noi a farlo?”	»	92
4.1. Spingere le persone a collaborare	»	92
4.2. Un diverso metodo di gestione delle nuove proposte	»	94
4.3. Spingere la gente a collaborare, parte seconda	»	96
4.4. Una molteplicità di sforzi	»	97
5. <i>Think Blue</i> – Il potere di uno scopo condiviso	»	99
6. Risultati aziendali	»	101
7. La comunità stimola la volontà	»	102
5. Oltre lo scopo: valori e linee di condotta	»	107
1. Pentagram	»	109
2. Lo scopo di Pentagram	»	111
3. L’importanza dei valori condivisi	»	113
3.1. Valori condivisi: ambizione	»	114
3.2. Valori condivisi: collaborazione	»	114
3.3. Valori condivisi: apprendimento	»	117
3.4. Valori condivisi: responsabilità	»	118
4. Lo scopo e i valori condivisi non sono sufficienti	»	119
5. Le linee di condotta nelle comunità creative	»	120
5.1. Modalità di interazione	»	120
5.1.1. Fiducia reciproca	»	121
5.1.2. Rispetto reciproco	»	122
5.1.3. Influenza reciproca	»	122
5.2. Modalità di ragionamento	»	123
5.2.1. Mettere tutto in discussione	»	124
5.2.2. Basarsi su dati concreti	»	124
5.2.3. Avere una visione d’insieme	»	125

6. Attrito creativo	»	131
1. Collisione a RenderFarm	»	131
2. “Prendiamo una decisione, per favore”	»	136
3. Comprare più computer o posticipare?	»	138
4. Attrito creativo	»	146
4.1. Diversità	»	147
4.2. Conflitto	»	149
5. I paradossi dell’attrito creativo	»	150
6. Il ruolo critico della comunità	»	151
7. Il ruolo del leader nel processo di attrito creativo	»	152
7. Agilità creativa	»	155
1. La crescita di eBay Germany	»	155
2. Gli esperimenti per la fusione di Alando ed eBay	»	157
2.1. La vita dopo la migrazione non è la stessa	»	159
3. I micro-progetti di eBay Germany	»	160
4. La scelta di Justus	»	162
5. La strategia di eBay Germany con i micro-progetti	»	163
6. I risultati del team tedesco	»	164
7. La diffusione dei micro-progetti	»	165
8. I paradossi dell’agilità creativa	»	167
9. eBay oggi	»	167
10. Il ruolo del leader nel processo di agilità creativa	»	169
10.1. Approfondire nuove idee in modo rapido e proattivo	»	170
10.2. Riflettere sui risultati degli esperimenti	»	171
10.3. Adeguare le azioni e le scelte successive	»	172
8. Risoluzione creativa	»	175
1. Google e la guerra per l’archiviazione dei dati	»	176
2. Le esigenze di Google	»	177
2.1. Il gruppo infrastrutture	»	178
2.2. Due team per l’archiviazione	»	178
2.3. La gestione di Bill Coughran del gruppo infrastrutture	»	179
2.4. Strutture manageriali nel gruppo infrastrutture	»	181
2.5. Le revisioni degli ingegneri	»	182
2.6. Il momento della decisione	»	185
2.7. I passaggi successivi	»	185
3. I paradossi della risoluzione creativa	»	187
4. Il ruolo del leader nel processo di risoluzione creativa	»	188
4.1. I leader guidano le loro organizzazioni in modo da lasciarsi aperte più opzioni	»	189
4.2. I leader creano lo spazio per l’integrazione con la semplicità, la flessibilità e l’apertura	»	191
4.3. I leader dell’innovazione guidano in modo diverso	»	192

Parte III – Genio collettivo 2.0: inventare il futuro	pag. 195
9. Costruire un ecosistema dell’innovazione	» 199
1. Calit2	» 201
2. Pfizer Legal Alliance (PLA)	» 202
3. Il segreto è lo spirito comunitario	» 204
4. Costruire una comunità a Calit2	» 206
4.1. Concordare uno scopo	» 206
4.2. Concordare le strutture di governance e le regole per collaborare	» 207
4.3. Promuovere uno spirito comunitario	» 209
4.4. Diventare catalizzatori	» 210
4.5. Costruire ponti verso il mondo esterno – e verso il futuro	» 212
4.6. La costruzione di una comunità a PLA	» 215
4.7. Leadership inclusiva	» 216
4.8. Una diversa tipologia di leader	» 218
4.9. I primi quattro anni	» 219
5. Cosa ci insegnano Calit2 e PLA	» 221
5.1. Plasmare l’impianto mentale e il comportamento giusto	» 221
5.2. I limiti dell’autorità formale nella creazione di una comunità	» 222
Epilogo – Dove troveremo i leader dell’innovazione di domani?	» 225
1. La stoffa giusta	» 226
1.1. Idealisti ma pragmatici	» 226
1.2. Un approccio olistico ma orientato all’azione	» 226
1.3. Generosi ma esigenti	» 227
1.4. Umani, ma resistenti	» 227
2. Leader si diventa, non (solo) si nasce	» 228
2.1. Steve Kloebler e IBM: a scuola di leadership innovativa	» 228
2.2. Jacqueline Novogratz di Acumen: lo sviluppo di leader che possano costruire ecosistemi innovativi	» 234
2.3. Sung-Joo Kim di Sungjoo Group e MCM Products AG: nessuna frazione di genialità deve rimanere indietro	» 238
3. Post scriptum	» 244
Bibliografia	» 247
Ringraziamenti	» 257
Gli autori	» 261

Ai miei colleghi di ricerca
Jaan Elias, Melinda Conrad, Katherine Seger Weber,
Stacy Palestrant, Mara Willard, Kristin Doughty,
Maria Farkas, Jennifer Suesse Stine,
Emily Truelove, Dana Teppert, Allison Wigen – per il loro prodigioso
talento e la loro generosità di spirito
L. H.

A Joan, Pinky e Snapper
G. B.

A John
E. T.

Ai miei nipoti Ted, Phoebe, Hadley, Nate e Alina –
e alle loro frazioni di genialità
K. L.

Prefazione all'edizione italiana

Secondo due ricerche pubblicate nel 2009 da tre economisti dell'università di Berna (Loderer, Neusser and Waelchli), l'aspettativa di vita delle aziende è in media molto più breve di quella degli esseri umani. Se identifichiamo infatti come "età" il numero di anni trascorsi dalla quotazione sul mercato azionario, metà delle organizzazioni rappresentate nel campione (composto da circa 11000 unità) sopravvive meno di dieci anni, il 15% raggiunge il traguardo dei trent'anni e solo il 5% compie il cinquantesimo compleanno.

Per un'organizzazione, la capacità di innovare è un potente antidoto contro l'invecchiamento precoce, il declino e, in seguito, la morte. Questo libro propone un approccio non convenzionale ed illuminante per le aziende che puntino a migliorare radicalmente la propria *volontà* e *capacità* di innovare.

Utilizzando uno stile fresco e partendo dalla condivisione delle storie di successo di alcune organizzazioni selezionate al termine di una ricerca durata quasi dieci anni, gli autori smontano alcune classiche convinzioni limitanti relative al rapporto tra innovazione e leadership.

Uno dei paradigmi messo in crisi grazie alla lettura è che i termini "creatività" ed "innovazione" siano sostanzialmente dei sinonimi.

Ci rendiamo conto, invece, come la generazione di nuove idee sia solo il primo, cruciale passo del viaggio verso un'innovazione di successo. Lo sforzo e l'impegno richiesti da questo percorso sono ben riassunti dalla seguente definizione di Thomas Edison: "*genius is 1% inspiration and 99% perspiration*".

Le nuove idee, quasi sempre, non nascono grazie al "gesto atletico" di individui eccezionali, ma sono piuttosto il risultato di un "genio collettivo", la combinazione di "frazioni di genialità" di un numero elevato di persone, che collaborano seguendo un processo non lineare ed imprevedibile.

Queste considerazioni sono particolarmente rilevanti per imprenditori e manager italiani, spesso ed a ragione considerati individui spiccatamente creativi. A tale propensione personale non sempre si affianca, però, la capacità di utilizzare pienamente il potenziale di una comunità di innovatori.

I leader rivestono un ruolo assolutamente essenziale nello sbloccare il genio collettivo delle organizzazioni da essi guidate. Le coinvolgenti storie di successo selezionate dagli autori suggeriscono un nuovo modello di leadership dell'innovazione. I leader incontrati in questo libro non concentrano le proprie energie ed azioni sulla generazione di una vision sfidante o sulla identificazione della soluzione da realizzare. Piuttosto, in qualità di “architetti sociali”, creano il contesto in cui moltissime idee nascono grazie alla collaborazione, l'apprendimento basato sull'esperienza sia incoraggiato e vengono prese decisioni complesse ed integrative, vale a dire combinando il meglio delle soluzioni alternative prese in considerazione.

L'altro attributo chiave dei leader è la gestione dei tipici paradossi legati all'introduzione dell'innovazione nell'agenda di un'azienda matura: supporto emotivo e confronto anche ruvido, sostegno agli individui di talento ed al team in cui operano, promozione di improvvisazione e strutturazione al tempo stesso, pazienza per i tempi dell'esplorazione e fretta per i risultati da raggiungere.

È una prospettiva nuova e confortante immaginare un “leader 4.0”, che si preoccupi di creare un ambiente ricettivo e predisposto a cambiare costantemente, che disegni il processo di innovazione invece di comportarsi sempre come il “Chief Innovator” e che sia capace di definire il giusto equilibrio tra caos e conformismo.

Il genio collettivo è però quanto di più lontano da un contributo puramente accademico sulla leadership. Gli autori sfruttano infatti i risultati di una ricerca etnografica molto dettagliata per derivare da vere storie di successo un insieme di meccanismi di immediata applicazione che rendono risolvibile, una volta per tutte, l'enigma del rapporto tra leadership ed innovazione.

Questo libro è una lettura obbligata per ogni imprenditore o manager che sia interessato a rendere l'innovatività una competenza distintiva della propria organizzazione, lasciando un'impronta indelebile ed un'eredità sostenibile del proprio passaggio.

Edoardo Monopoli
Partner Valeocon Management Consulting
Partner IOCAP

Introduzione

Perché il mondo ha bisogno di un altro libro sull'innovazione o sulla leadership? Forse le due tematiche non sono già state esplorate in maniera abbastanza approfondita?

La nostra risposta è semplice: il mondo ha bisogno di questo libro proprio perché *non* si tratta di uno dei tanti volumi sugli argomenti appena menzionati. È, piuttosto, un libro che parla di qualcosa di molto meno discusso o analizzato: leadership e innovazione, o, in altre parole, il ruolo del leader nella creazione di un'organizzazione più innovativa.

Se vi mettete a consultare la letteratura disponibile, arriverete alle nostre stesse conclusioni: troverete migliaia di pagine di ricerche sull'innovazione e altrettante, se non di più, sulla leadership, ma quasi niente sul legame tra di esse¹. Per quale motivo? Forse perché i leader aziendali e i teorici del management suppongono, semplicemente, che un “buon” manager in ogni ambito sia anche un efficace leader dell'innovazione. In tal caso, ci sentiamo in dovere di sottolineare che una supposizione del genere è profondamente errata, anzi addirittura pericolosa; come abbiamo riscontrato, la capacità di guidare le innovazioni e le competenze necessarie per esercitare una buona leadership non sono la stessa cosa.

Possiamo dirlo perché per oltre dieci anni abbiamo studiato leader che si sono dimostrati veri e propri maestri nel promuovere l'innovazione a livello

1. Ovviamente ci sono delle eccezioni, con contributi di grande valore; tra di essi ricordiamo Dyer J. Gregersen H. e Christensen C.M. (2011), *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, Boston; Amabile T.M. e Khaire M., “Creativity and the Role of the Leader”, *Harvard Business Review*, ottobre 2008, 100-109; Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge, MA; Reeves B., Malone T.W. e O'Driscoll T., “Leadership's Online Labs”, *Harvard Business Review*, maggio 2008, 58-66; Uzzi B. e Spiro J. (2005), “Collaboration and Creativity: The Small World Problem”, *American Journal of Sociology* 111, 2: 447-504; e Ancona D. e Bresman H. (2007), *X-Teams: How to Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed*, Harvard Business School Press, Boston.

organizzativo. Le persone da loro guidate, da piccoli gruppi a vaste imprese, sono riuscite a produrre con continuità soluzioni estremamente innovative.

Per identificare questi leader e studiare le loro azioni e il loro modo di ragionare abbiamo cercato in lungo e in largo, dalla Silicon Valley all'Europa, dagli Emirati Arabi all'India e alla Corea, arrivando a esplorare una pluralità di settori: produzione cinematografica, e-commerce, industria automobilistica, servizi professionali, high-tech e beni di lusso. Abbiamo trascorso centinaia di ore in compagnia di questi manager e dei loro colleghi; alla fine, ne abbiamo intervistati e osservati sedici e ne abbiamo studiati approfonditamente dodici – uomini e donne di grande talento, originari di sette paesi diversi, con funzioni e ruoli differenti nei vari livelli delle loro organizzazioni². Tale ricerca, va da sé, si basa sulle esperienze di noi quattro autori, che nelle nostre singole, varieguate carriere abbiamo conosciuto, osservato e studiato i casi di migliaia di aziende e dirigenti.

Ciò che abbiamo scoperto – o meglio, confermato – attraverso la nostra indagine è il ruolo critico del leader. Il fatto che la leadership influisca molto sulla capacità di innovare non dovrebbe essere una sorpresa: guardate sotto

2. La nostra ricerca ci ha permesso di addentrarci a fondo nell'universo di questi leader e delle loro organizzazioni. Il nostro è stato un approccio etnografico; volevamo vedere e sperimentare i mondi di questi manager attraverso i loro occhi e le loro stesse esperienze. La raccolta dei dati ha implicato interviste e osservazioni della vita quotidiana nelle organizzazioni dei leader. Per condurre le interviste ci siamo basati su varie letture, tra cui: Weiss R. (1994), *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*, Free Press, New York; e Becker H.S. (1998), *Tricks of the Trade: How to Think About Your Research While You're Doing It*, University of Chicago Press, Chicago (trad. it.: *I trucchi del mestiere; come fare ricerca sociale*, Il mulino, Bologna, 2007). Per la raccolta di dati osservazionali e la redazione di appunti in ambito etnografico, abbiamo attinto da Emerson R., Fretz R. e Shaw L. (1995), *Writing Ethnographic Fieldnotes*, University of Chicago Press, Chicago. La nostra analisi si è svolta in parallelo con la raccolta di dati, e si è basata sul lavoro di alcuni esperti autorevoli, tra cui: Lofland J., Snow D.A., Anderson L. e Lofland L.H. (2005), *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Cengage Learning, Boston; Charmaz K. (2010), *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA; e Langley A. (1999), "Strategies for Theorizing from Process Data", *Academy of Management Review* 24, 4: 691-710. Per raccontare le storie delle persone che abbiamo studiato, abbiamo preso ispirazione da Van Maanen J. (2011), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago; Golden-Biddle K. e Locke K. (1993), "Appealing work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince," *Organization Science* 4, 4 595-616; e Locke K. e Golden-Biddle K. (1997), "Constructing Opportunities for Contribution: Structuring Intertextual Coherence and 'Problematizing' in Organizational Studies", *Academy of Management Journal* 40, 5: 1023-1062. Il nostro approccio è stato induttivo, o meglio, abduttivo; ci siamo chiesti non cosa "dovesse", ma cosa "potesse" essere. Si veda Locke K., Golden-Biddle K. e Feldman M.S. (2008), "Making Doubt Generative: Rethinking the Role of Doubt in the Research Process", *Organization Science* 19, 6: 907-918. Si veda anche Bailyn L. (1977), "Research as a Cognitive Process: Implications for Data Analysis", *Quality and Quantity* 11(2): 97-117. Vista la nostra metodologia, non possiamo dimostrare che la modalità di leadership abbia un ruolo preponderante ai fini dell'innovazione, ma riteniamo che le nostre scoperte ne suggeriscano l'importanza e che offrano spunti interessanti per le ricerche future.

la superficie di quasi ogni prodotto nuovo, utile e persino moderatamente complesso di una qualunque organizzazione, e vedrete, in pressoché tutti i casi, che tale prodotto è il frutto dell'opera di più mani, non della mente geniale di un singolo inventore solitario. L'innovazione è – per citare uno dei manager che abbiamo intervistato – un “gioco di squadra”, un'attività in cui lo sforzo del singolo individuo diventa qualcosa di più. In qualche modo, nel linguaggio che abbiamo imparato a usare, i gruppi davvero innovativi sono coerentemente capaci di attivare e poi combinare singole *frazioni di genialità* di vari individui in un'unica opera di *genio collettivo*. Abbiamo visto al lavoro leader capaci di costruire e sostenere un'organizzazione in grado di farlo in più occasioni.

Queste persone hanno capito la natura dell'innovazione e i meccanismi del suo funzionamento, arrivando alla consapevolezza di non poterla imporre a forza né di poterla far germogliare da sola. Di conseguenza, sono arrivate a esaminare la propria figura professionale con occhi diversi; hanno concentrato il loro tempo e la loro attenzione su aree e attività differenti; hanno fatto scelte diverse di fronte ai difficili compromessi costantemente richiesti dalla loro funzione di leader. Nella ricerca che abbiamo condotto, una scoperta è emersa su tutte: per i nostri leader dell'innovazione, il modello di leadership comunemente inteso e applicato nella realtà manageriale non aveva alcun valore.

La fonte di questa discrepanza, sospettiamo, sta nel fatto che, negli ultimi decenni, il ruolo del leader è stato sempre più assimilato a quello di un individuo che presenta una propria visione e riesce a ispirare i colleghi, in modo da indurli a seguirla e metterla in atto. Tale idea può risultare valida quando un problema ha una soluzione chiara e lineare, ma in caso contrario diventa controproducente. Se un problema richiede una risposta autenticamente originale, nessuno può sapere in anticipo quale essa sia. Per definizione, allora, la leadership dell'innovazione non può consistere nella creazione e nella “vendita” di una visione a persone che, in qualche modo, vengono spinte a metterla in pratica. Questa concezione del leader come “personaggio visionario” è così comune che molti dei manager che abbiamo osservato hanno dovuto del tutto rielaborare e riproporre il loro ruolo, prima che la loro organizzazione potesse diventare autenticamente e coerentemente innovativa.

Ciò che abbiamo riscontrato, nella miriade di persone e di organizzazioni analizzate, è un'idea sorprendentemente coerente della funzione del leader a livello di innovazione, che può essere espressa in questi termini: *anziché provare a costruire una visione e produrre loro stessi l'innovazione, i leader dell'innovazione creano un luogo – un contesto, un ambiente – in cui le persone sono disposte a svolgere il duro lavoro necessario per risolvere i problemi in modo innovativo, e sono capaci di farlo.*

Uno dei leader che abbiamo studiato ha riassunto in maniera efficace il concetto citando una frase sentita da un CEO che ammirava molto. “Il mio compito” ha detto “è allestire il palco, non esibirci sopra”.

In base a ciò che è emerso dalla nostra indagine, in *Genio collettivo* proporrò, quindi, un modello finalizzato a consentire a ogni leader aziendale di “allestire il palco” – di creare, cioè, un luogo in cui le persone siano disposte e in grado di innovare più e più volte.

Tale modello si riflette nella struttura dei capitoli a seguire.

Perché l’innovazione richiede una diversa tipologia di leader

I primi tre capitoli si aprono con un’analisi approfondita delle dinamiche di Pixar Animation Studios, un’azienda che, a livello di innovazione, vanta una storia formidabile. Nel nostro periodo di studio, la Pixar è riuscita a realizzare un successo dopo l’altro, e ogni film è stato il frutto di un vero e proprio *tour de force* innovativo. Poiché i film Pixar sono universalmente noti, abbiamo scelto questa organizzazione proprio per mostrare cosa sia necessario fare per trasformare i singoli sforzi – le frazioni di genialità – di centinaia di persone in un’unica, coerente opera di genio collettivo. Nel capitolo 2 esploreremo le inevitabili tensioni e i conflitti che si vengono a creare nel processo innovativo, e che spiegano perché l’innovazione sia così rara e complessa e perché necessiti di una leadership efficace. Ma che tipo di leadership? Nel capitolo 3, dipingeremo un quadro dettagliato del caso di un CEO che si è spinto ben oltre le convenzioni della “buona leadership” per trasformare un’azienda informatica indiana sull’orlo del fallimento in un generatore internazionale di innovazioni in ambito IT.

I capitoli successivi si concentrano su ciò che fanno, in pratica, i leader dell’innovazione per promuovere il genio creativo nella loro organizzazione, e sono strutturati sui due grandi compiti che abbiamo visto svolgere ai “nostri” leader. Nei capitoli 4 e 5 della prima parte mostreremo come queste persone abbiano agito per creare organizzazioni *disposte* a innovare. Nella seconda parte, nei capitoli da 6 a 8, spiegheremo come siano riuscite a creare organizzazioni *capaci* di farlo.

Cosa fanno i leader: creano organizzazioni *disposte* a innovare

Può essere allettante pensare che individui e organizzazioni siano naturalmente propensi a creare qualcosa di nuovo e di utile, ma la realtà, spesso, è ben diversa. L’innovazione è il frutto di una sinergia di vari elementi: un’eterogeneità di punti di vista, uno scontro tra idee e opzioni diverse, una notevole pazienza – necessaria per sperimentare e imparare da una molteplicità di approcci – e un grande coraggio, fondamentale per mantenere aperte le varie possibilità in vista della loro integrazione in modi nuovi e creativi.

Sono tutti elementi che possono rendere problematica, stressante, persino innaturale la ricerca di metodi innovativi di problem solving. Senza una leadership, le forze interne tipiche di quasi ogni gruppo tenderanno a reprimere e disincentivare l'innovazione, nonostante la buona volontà degli elementi del team. Nella prima parte di questo volume, vedremo come i nostri leader siano riusciti ad annullare queste forze distruttive creando comunità composte da membri legati da uno scopo comune, da valori condivisi e da una linea di condotta valida per tutti.

Cosa fanno i leader: creano organizzazioni *capaci* di innovare

La capacità organizzativa di innovare è altrettanto importante e, purtroppo, altrettanto complessa. Nella seconda parte del volume esamineremo come i manager della nostra indagine si siano concentrati su tre aspetti chiave del processo innovativo: collaborazione, apprendimento guidato dalla scoperta e processo decisionale integrativo.

Ciascun aspetto è già stato individuato e studiato da altri, anche se, in genere, in maniera isolata. Noi abbiamo invece cercato di mostrare come i leader efficaci riescano, in pratica, a costruire una capacità organizzativa chiave in ciascuna di queste aree – in un processo di *abrasione creativa* per la collaborazione, di *agilità creativa* per l'apprendimento attraverso la scoperta e di *risoluzione creativa* per il processo decisionale integrativo. Si tratta di capacità che un'organizzazione ha difficoltà ad acquisire, mettere in pratica e mantenere, e che necessitano di leader che sappiano garantire un costante equilibrio tra le tensioni e i paradossi intrinseci del processo innovativo.

La sezione finale di *Genio collettivo* esamina due aspetti della leadership dell'innovazione proiettati verso il futuro. Nel capitolo 9 descriveremo la sfida, a livello di leadership, insita in un approccio che oggi è sempre più comune – l'ecosistema dell'innovazione, che comprende le organizzazioni più disparate e, talvolta, persino aziende concorrenti che uniscono le forze al fine di sviluppare una proposta nuova. Considerata la difficoltà di innovare nell'ambito di una singola organizzazione, si capisce bene quanto sia complesso superare i confini aziendali e far sì che gruppi eterogenei possano collaborare in maniera creativa. Nell'epilogo, infine, descriveremo brevemente i casi di tre organizzazioni che hanno elaborato un metodo efficace per individuare e formare i leader dell'innovazione di domani.

Poiché il nostro scopo è fornire una guida concreta e di stampo pratico, nelle prossime pagine non ci limiteremo a descrivere l'operato dei leader dell'innovazione, ma ve lo illustreremo in maniera approfondita. Tutti i capitoli del libro, tranne uno, propongono un ritratto dettagliato di uno o più dei leader della nostra ricerca, nel quale mostreremo i soggetti all'opera presentando sia la teoria che la pratica della leadership dell'innovazione. Tutte