

Questo sito utilizza cookie di funzionalità e cookie analitici, anche di terze parti, per raccogliere informazioni sull'utilizzo del Sito Internet da parte degli utenti. Se vuoi saperne di più o per opporli alla registrazione dei cookie [clicca qui](#). Chiudendo questo banner o accedendo a un qualunque elemento sottostante del sito acconsenti all'uso dei cookie. [ACCETTA](#)



Direttore responsabile EconomyUp: [Giovanni Iozzia](#)

[STARTUP](#) | [EXPOUP](#) | [INNOVAZIONE](#) | [GLOBAL](#) | [HITECH](#) | [MADE IN ITALY](#) | [BLOG](#) | [ECONOMYUP TV](#) | [REPORT](#)

[HOME](#) » [INNOVAZIONE](#) » [Linda Hill: «I leader innovatore? Non è più un uomo solo al comando»](#)

cerca nel sito

## L'INTERVISTA

# Linda Hill: «I leader innovatore? Non è più un uomo solo al comando»

A EconomyUp la docente di Harvard spiega la relazione tra leadership e innovazione e svela i segreti per guidare il processo innovativo all'interno dell'azienda: non dare ordini ma coordinare la creatività che emerge dai dipendenti. Che devono avere talenti diversi e saper affrontare il dibattito senza finzioni di [Luciana Maci](#)



Linda Hill

Il leader dell'innovazione, colui che guida il processo innovativo di un'azienda, non è più un uomo solo al comando che detta ordini ai quali gli altri devono obbedire, ma è una sorta di regista in grado di coordinare la creazione collettiva dei dipendenti. Dipendenti i quali, a loro volta, devono essere individuati tra i più intelligenti in circolazione – anche, possibilmente, più intelligenti del loro capo – e devono essere pronti a un dibattito intenso con i colleghi, dove non conta chi ha ragione e chi ha torto ma cosa è buono per l'azienda. Sono alcune delle conclusioni alle quali è arrivata **Linda Hill**, docente di Business Administration alla

**Harvard Business School**, che ha compiuto una ricerca lunga dieci anni su un tema sostanzialmente inedito: la relazione tra leadership e innovazione. Finora esistevano infatti molti studi sui due distinti temi, ma nessuno li aveva messi in relazione. Il lavoro della **Hill** è scaturito in un libro, **"Il Genio Collettivo - La cultura e la pratica dell'innovazione"** ([Franco Angeli](#)), scritto a quattro mani con un'altra esponente del mondo accademico, **Emily Truelove**, e due manager, **Greg Brandeau**, Cto di **Walt Disney Studios** ed ex dirigente tecnologico di **Pixar**, e **Kent Lineback**, dirigente in ambito di management development. **EconomyUp** ha intervistato **Linda Hill** per capire come va governata oggi l'innovazione. "Per il nostro studio – dice – abbiamo intervistato e seguito nel loro percorso aziendale 26 leader di aziende innovative in tutto il mondo, dagli Usa al Sudafrica, dalla Germania alla Corea all'Italia. Uno degli elementi emersi è che, sebbene i nostri leader fossero tutti visionari, non ritenevano che il loro ruolo fosse di visionari quando parlavano di innovazione, perché si rendevano conto che le persone non volevano seguirli pedissequamente in quello che indicavano come futuro, ma che avevano la responsabilità di creare il futuro insieme a quelle persone".

### Quindi il leader aziendale non è più quello di un tempo?

Innanzitutto vanno distinti quei manager che sono bravi a guidare il cambiamento da coloro che invece sanno guidare l'innovazione. Sono due cose diverse che richiedono abilità diverse. L'esercizio della leadership è sempre stato difficile, ma farlo in un contesto di innovazione lo è ancora di più, perché bisogna sapere cosa portare a termine e cosa invece cambiare. Dal nostro studio abbiamo ricavato che la maggior parte delle innovazioni non deriva da anime geniali, né da qualche momento "ah ah", ovvero da un'illuminazione solitaria e istantanea, ma è frutto di un impegno collaborativo tra più persone che hanno talenti diversi e diversi punti di vista. I leader dell'innovazione sono in qualche modo "stage-setter". Sanno come creare un ambiente in cui le persone saranno desiderose e capaci di fare un lavoro innovativo. Per rendere tutto questo possibile serve quella che noi chiamiamo la cultura della comunità, che si costruisce attraverso tre abilità.

Quali?



EconomyUp.it la newsletter

The news you need: **ISCRIVITI!**

## Il caso



### Perché i nostri imprenditori non sono come Zuckerberg

di [Concetta Desando](#)

«In Italia pensiamo di più agli investimenti che abbiano ricadute sull'azienda e agli spot culturali, come di Cucinelli, Tod's e Renzo Rosso. Ma la filantropia è un'altra cosa» dice [Rossella Sobrero](#), esperta di Corporate Social Responsibility, che commenta la decisione di Mr Facebook di donare il 99% del suo patrimonio in beneficenza

## L'analisi



### Startup, a novembre due exit e un investimento record nel fintech

King Digital ceduta per 5,9 milioni di dollari ad Activision; Principia cede la quota di Docebo a Klass Capital; 16 milioni di euro per MoneyFarm. E, ancora, Soundreef ottiene 3,5 milioni; mezzo milione per Drexcode. Ecco tutte le operazioni dell'ultimo mese

## STARTUP BASE

IL DATABASE ESCLUSIVO DELLE **STARTUP FINANZIATE**



FEED DA:

**COR.COM**

Una delle tre è l'abrasione creativa, ovvero la capacità di generare idee attraverso il dialogo e il dibattito. Tra i dipendenti, e tra i dipendenti e il loro capo, devono e possono esserci dialogo e perfino scontri: è naturale, perché il leader dell'innovazione deve cercare di assumere persone più intelligenti di lui, che quindi avranno le loro idee e lotteranno per difenderle ed affermarle.

#### Non si rischia che il capo non abbia una buona reazione se un sottoposto mette in dubbio la sua leadership?

I leader che abbiamo intervistato hanno tutti sottolineato la loro umanità, ammettendo di provare emozioni e fare errori. Ma abbiamo rilevato che erano molto resilienti. Certo, possono rimanere male per le critiche, non sono perfetti. Sono molto esigenti ma anche molto generosi. Rispetto ad altri capi, quando un dipendente fa qualche passo falso, c'è comunque in loro un maggiore senso di comprensione, la disponibilità a capire che in genere si cerca di fare del proprio meglio. Ovviamente non in tutte le culture è così. In quella indiana, per esempio, nelle scuole l'insegnante detta e l'allievo deve ripetere. Questo insegna ai futuri adulti a non fare domande e non usare la propria testa. Così abbiamo rilevato questa sorta di deficit nelle aziende indiane. Ma non avviene solo in quel Paese. Con questo sistema, quando una persona guida un'organizzazione pensa che sia quello che deve comandare e che gli altri debbano ubbidire. Invece non funziona più così.

#### E le altre due abilità che deve avere il leader in base alla vostra ricerca?

La risoluzione creativa, ovvero la capacità di prendere decisioni integrate che combinino idee diverse o addirittura opposte. E l'agilità creativa, cioè la capacità di provare e sperimentare attraverso iniziative, riflessioni o aggiustamenti rapidi.

#### A proposito di rapidità, si dice che i tempi dell'innovazione sono velocissimi. Voi avete impiegato dieci anni per questo studio. Non è una contraddizione?

Abbiamo impiegato tanto tempo perché dovevamo incontrare i leader in varie parti degli Stati Uniti e del mondo e conoscerli a fondo. Volevamo essere sicuri che ne comprendevamo i comportamenti in determinati contesti per un tempo sufficientemente lungo. Il fattore tempo è essenziale perché, come si dice, il fulmine può colpire una volta sola, cioè puoi avere una straordinaria idea *una tantum*, ma quando abbiamo avuto sotto mano società come la **Pixar**, casa cinematografica che ha inanellato un capolavoro dietro l'altro, ci siamo dovuti chiedere come questo era possibile e ne abbiamo voluto studiare il percorso. Volevamo realizzare il lavoro con molta cura. Tanto più che stiamo ancora raccogliendo i dati. E in questi giorni stiamo iniziando a raccogliere nuovi dati su innovazione e governo. Quanto ai tempi dell'innovazione, non è vero che l'innovazione non ha bisogno di tempo. Per ogni film realizzato la Pixar ha impiegato diversi anni. L'innovazione è più faticosa di quello che si potrebbe pensare. Certo, il mondo sta cambiando molto velocemente e le aziende che non stanno innovando in 5 anni non saranno più sul mercato. Quindi c'è molta pressione e molta richiesta di persone che portino idee nuove e sappiano realizzarle. Ma tutte le società hanno questo problema: l'innovazione ha bisogno di tempo. E qualcuna ha un problema in più: non le importa niente di innovare.

#### Quale contributo possono dare le startup all'innovazione?

Le organizzazioni hanno bisogno di raccogliere idee internamente ed esternamente, perché devono sviluppare un ecosistema. In effetti si stanno creando relazioni tra aziende e neo imprese con l'obiettivo di creare insieme. L'importante è costruire la relazione nel modo giusto e corretto. E i leader dell'innovazione devono essere in grado di costruire partnership e connessioni in modo da essere riusciti a collaborare anche con soggetti esterni.

04 Dicembre 2015

TAG: **Linda Hill** | **Emily Truelove** | **Greg Brandeau** | **Kent Lineback**

**Il Genio Collettivo-La cultura e la pratica dell'innovazione**



**BANDO AGENDA DIGITALE "SOLD OUT": RICHIESTE SUPERIORI ALLE RISORSE STANZIATE**



**AGENDA DIGITALE, PEREGO: "SERVE UN VICEMINISTRO ALL'INNOVAZIONE"**



**SVILUPPARE LE COMPETENZE NEL SETTORE ICT**



**AGENDA DIGITALE, ITALIA IN RITARDO: RECEPITO SOLO IL 50% DEI PROVVEDIMENTI ATTUATIVI**



**AGENDA DIGITALE, PRONTA LA ROADMAP 2016**



**LA STRATEGIA DELL'INNOVAZIONE E LO STATO DEL DIGITALE**

**AGENDA DIGITALE: NIENTE PIÙ ALIBI**



**RIFORMA PA, DALLA UE 827 MILIONI PER FARE LA CITTADINANZA DIGITALE**



**VACCARONO: "IN ITALIA VISIONE ANCORA TROPPO DIVISIVA SULL'ECONOMIA DIGITALE"**



**GOZI: "VIRTUALE? PAROLA DA ABOLIRE. IL DIGITALE È REALTÀ CONCRETA"**

Nickname

**Commenti**

E-mail

\* L'indirizzo e-mail non verrà visualizzato

Titolo del commento

Testo del commento

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.