

## ► L'INTERVISTA

# «Agile, creativo e pure litigioso» Il nuovo leader secondo Disney

Luciana Maci

«Le startup sono un esempio del nuovo modo di essere leader dell'innovazione, perché al loro interno gli individui cercano di creare qualcosa tutti insieme, dando vita a quello che possiamo chiamare 'genio collettivo', e perché di solito c'è molto dibattito, anche acceso, tra i suoi membri. Il nuovo modo di fare innovazione passa anche da questo, dalla capacità di confrontarsi e, se necessario, di scontrarsi su certi temi». Parola di Greg Brandeau, attuale Cto (Chief Technology Officer) dei Walt Disney Studios ed ex dirigente prima di Next poi di Pixar, dove ha lavorato fianco a fianco con Steve Jobs. Di recente, insieme a Linda Hill, docente di Business Administration alla Harvard Business School, e ad altri due autori, Emily Truelove e Kent Lineback, ha scritto "Il Genio Collettivo - La cultura e la pratica dell'innovazione" (Franco Angeli). Dal libro, frutto di una ricerca decennale su 26 top manager di aziende innovative in tutto il mondo, emerge la nuova figura del leader dell'innovazione: non è più un uomo solo al comando, ma una sorta di regista in grado di coordinare quello che scaturisce dalla creazione collettiva dei dipendenti. Dipendenti che devono essere individuati tra i più intelligenti in circolazione - anche, possibilmente, più intelligenti del loro capo - ed 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. Intervistato da EconomyUp, Greg Brandeau spiega: "Il mondo sta cambiando molto velocemente e le aziende che non stanno innovando fra 5 anni non saranno più sul mercato. Quindi c'è molta richiesta di persone che portino nuove idee e sappiano come realizzarle".

### Le startup possono farlo?

Sì, perché sono realtà che partono da zero e devono impegnarsi per costruire una piccola comunità e cercare di co-creare un ecosistema. Tutto questo le rende brillanti. Oltre al fatto che solitamente c'è molto dibattito tra i loro componenti. Insomma, in una startup si litiga di più.

### E questo è positivo?

Sì, lo è. Nel nostro libro abbiamo delineato tre capacità che deve avere il leader dell'innovazione targato 2016: la prima 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 affermarle. Molti assumono persone molto diverse tra loro e la prima cosa che fanno è renderle tutte uguali. Che senso ha? Le idee migliori vengono fuori quando si amplificano le differenze. Perciò un leader non deve solo preoccuparsi di assumere gente in gamba ma essere sicuro che - lo so, sembra un po' pazzo - litighino tra loro.

### Proprio come si fa tra startup-per?

Esatto. Ovviamente bisogna costruire le relazioni in modo corretto ed evitare che la manifestazione di un pensiero alternativo si trasformi in un attacco personale. In un'altra parte del nostro libro ci focalizziamo sul senso di comunità. Se abbiamo lo stesso obiettivo comune, e ci fidiamo l'uno dell'altro, allora il tuo successo è il mio successo, e possiamo avere un confronto intenso su chi ha ragione e chi ha torto ma alla fine della giornata ci sentiremo a posto l'uno nei confronti dell'altro. Alla Pixar tutti eravamo chiamati a dare pareri al regista sul film, era parte del nostro obbligo come lavoratori. Sempre in modo educato, naturalmente. Lo scopo era aiutarlo ad essere il migliore possibile. Altro esempio: nei titoli di coda di ogni film ci sono i credits riferiti a tutti coloro che hanno contribuito alla sua realizzazione. Alla Pixar inserivamo anche i production babies, i bambini nati durante la lavorazione del film. Una mia figlia è nei credits di "Monsters", l'altra in quelli di "Cars". Siamo stati i primi a farlo. Per un dipendente è una cosa appagante e serve a farlo sentire parte di un unico, grande progetto.

### Quali altre capacità deve avere un leader innovativo?

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 eseguiti con rapidità. Tutti elementi che non devono e non possono mancare in una buona startup. ■



*Greg Brandeau, responsabile delle tecnologie Walt Disney*  
«Le startup sono un esempio perché gli individui cercano di creare qualcosa tutti insieme»

«Molti assumono persone diverse fra loro per poi farle diventare tutte uguali. Che senso ha? Le idee migliori vengono fuori amplificando le differenze»

