

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

[HOME](#) » [INNOVAZIONE](#) » Dieci leader mondiali che sanno guidare l'innovazione

cerca nel sito

TOP TEN

Dieci leader mondiali che sanno guidare l'innovazione

Sono nuove figure manageriali in grado di far emergere il "genio collettivo". Linda Hill, docente di Harvard, li ha intervistati in un libro: dall'italiano Di Meo, top manager dell'automobile, all'indiano Nayar che si ispira al Mahatma Gandhi, alla coreana che ha costruito un impero nonostante l'opposizione del padre. Ecco la lista

di [Luciana Maci](#)



Sta emergendo nel panorama imprenditoriale internazionale una nuova figura manageriale: il **leader dell'innovazione**. Le sue caratteristiche e competenze non attengono solo al campo della leadership così come è stata intesa, studiata e applicata finora, ma nemmeno coincidono con quelle dell'innovatore sic et simpliciter. Si tratta di un professionista in grado di guidare il percorso di innovazione all'interno dell'azienda. Un ruolo di per se stesso innovativo, che quindi richiede skills e attitudini diverse

dal passato. 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.

Il leader dell'innovazione è stato individuato e studiato nel volume **"Il Genio Collettivo - La cultura e la pratica dell'innovazione"** ([Franco Angeli](#)), scritto da [Linda Hill](#), docente di Business Administration alla [Harvard Business School](#), 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.

Attraverso una ricerca lunga dieci anni sulla relazione tra leadership e innovazione sono stati individuati alcuni di questi nuovi leader di aziende innovative in tutto il mondo, donne e uomini **dagli Usa al Sudafrica, dalla Germania alla Corea all'Italia**. Eccone una lista.

► **ED CATMULL, co-fondatore e Ceo di Pixar Animation Studios (Usa)** - Senza di lui milioni di bambini in tutto il mondo non avrebbero conosciuto il pesciolino Nemo, Saetta McQueen di Cars o i



giocattoli di **Toy Story**. Laureato in fisica e informatica, Ed Catmull ha fondato la casa cinematografica Pixar con Steve Jobs e John Lasseter e, per Pixar, ha sviluppato RenderMan, il software utilizzato nei film in tecnica Cgi computer-generated imagery, ovvero un'applicazione della computer grafica 3D per la resa degli effetti speciali digitali nei film. È anche autore di **Verso la creatività e oltre** (Sperling&Kupfer), manuale su come gestire una fabbrica dell'immaginario e un modo per capire perché sulla doppia

EconomyUp la newsletter
The news you need: [ISCRIVITI!](#)

Bilanci



#2015Up, un anno da ripercorrere intensamente: fatti e opinioni

Il 2015 ha fatto maturare l'ecosistema italiano. Lo dimostrano le 100 prove dell'Italia che cambia raccolte dalla redazione di EconomyUp, le testimonianze di alcuni prestigiosi protagonisti del mondo dell'innovazione e i dati che certificano la crescita delle startup innovative nonostante le poche risorse a disposizione

IL VIDEO



Investimenti e startup, «Se continuiamo così siamo condannati a essere un Paese

arretrato»

Lo dice Pietro Giuliani, amministratore delegato di Azimut, intervistato da Andrea Di Camillo, fondatore di P101. «C'è un gap da colmare e per questo abbiamo deciso di investire sulle nuove imprese». «Nel settore finanziario la grande sfida è la gestione delle informazioni»

STARTUP BASE

IL DATABASE ESCLUSIVO DELLE **STARTUP FINANZIATE**

FEED DA: [COR.COM](#)

- ANAGRAFE UNICA AL VIA, COINVOLTI 110MILA CITTADINI**
- BANDO AGENDA DIGITALE "SOLD OUT": RICHIESTE SUPERIORI ALLE RISORSE STANZIATE**

poltrona di presidente della Walt Disney Animation e della Pixar siede proprio lui. Se la Pixar produce un successo dietro l'altro da circa 20 anni è anche e soprattutto merito della sua capacità di guidare l'innovazione che caratterizza questa azienda. Catmull ha detto: **"Non stiamo semplicemente inventando un modo per fare film in computer grafica; stiamo creando una modalità di gestione di un'azienda composta da persone molto diverse tra loro, che insieme possono realizzare cose che non potrebbero fare autonomamente"**.

► **VINEET NAYAR, ex Ceo e ora senior advisor di HCL Technologies (India)** - Nato nel 1962, è stato Chief executive officer of **HCL Technologies** (2007-13), fondatore della **Sampark Foundation** e autore di un libro sul management "Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down".



Durante gli anni spesi alla guida della HCL Technologies, azienda internazionale di servizi per l'IT basata a Noida, nell'Uttar Pradesh, **Nayar** ha contribuito ad aumentare i ricavi e la capitalizzazione di mercato di sei volte e ha fatto vincere all'azienda vari premi: Posto di lavoro più democratico del mondo, Premio per la migliore gestione dell'innovazione nell'HR negli Usa, Top Employer in Gran Bretagna, Best Employer in Asia ecc. ecc. Nayar è stato anche indicato dalla rivista Fortune

come la guida del primo "Dream Team di Dirigenti" nel 2012, team descritto come "composto interamente da star che potrebbero fare squadra e dominare in qualsiasi industria". Nayar ha detto: **"Credo che i Ceo che pensano di essere i proprietari e i migliori professionisti della propria azienda non ottengano grandi risultati. Non importa se l'obiettivo è far atterrare un razzo sulla luna, trivellare il terreno alla ricerca di petrolio o cacciare gli inglesi dall'India. Io prendo sempre spunto dai miei tre idoli (Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King). Non credo che si per sé abbiamo fatto niente; ma hanno permesso alla gente di fare quella che, secondo loro, era la cosa giusta. È questo il futuro della leadership"**.

► **LUCA DI MEO, presidente del Comitato Esecutivo della Seat** (marchio Volkswagen), ex Chief Marketing Officer di Volkswagen ed ex Fiat (Italia/Germania) - Laureato in Economia Aziendale presso l'**Università Bocconi** di Milano, ha



oltre 20 anni di esperienza nell'industria automobilistica (in **Renault, Toyota e Fiat** i suoi primi ruoli, prima di passare al Gruppo **Volkswagen** nel 2009). Dal 2012, è membro del Board di **Audi AG** con responsabilità per Vendite e Marketing. È inoltre membro dei Consigli di Amministrazione di Automobili Lamborghini S.p.A. e di Ducati Motor Holding S.p.A., nonché Presidente del Consiglio di Amministrazione di Volkswagen Group Italia S.p.A.. Ha detto: **"Il marketing non è semplicemente una funzione aziendale; è principalmente un atteggiamento. Abbiamo lavorato sodo per creare una**

comunità globale di marketing che abbia l'atteggiamento giusto, riesca a collaborare in modo efficace e proponga soluzioni innovative in grado di soddisfare e sorprendere la gente".

► **SUNG-JOO KIM, fondatrice e presidente del Chief Visionary Officer (Corea del Sud/Usa)** - Nata a Daegu, in Corea del Sud, nel 1956, guida un'azienda internazionale di prodotti di lusso.



Cresciuta in una delle più ricche famiglie coreane da genitori rigidi e tradizionalisti, avrebbe dovuto sposare un "buon partito" e non lavorare. Riuscì invece a ottenere l'approvazione del padre per trasferirsi negli Usa a studiare. Terminati gli studi, rifiutò di tornare in Corea per un matrimonio combinato e sposò un uomo di suo gradimento, scelta che spinse la famiglia a diseredarla. Iniziò a lavorare per promuovere marchi coreani a **Bloomingdale's**, poi quando l'azienda di famiglia rischiò di fallire accettò di aiutare il padre in una joint venture con un produttore americano, mettendo da parte ogni risentimento. Per ricompensa il padre le concesse un prestito. Il suo progetto era

creare un'azienda di articoli di lusso per donne, articoli che simboleggiassero "la libertà e la valorizzazione femminile". Così nel 1990 lanciò il **Sungjoo Group**. Un'enorme sfida: "Nel mondo coreano del business - dice - le donne sono cittadine di seconda classe, la loro unica funzione è servire il tè al capo". Lei invece ce l'ha fatta, e alla grande. **Sung Joo-Kim** è stata inserita



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



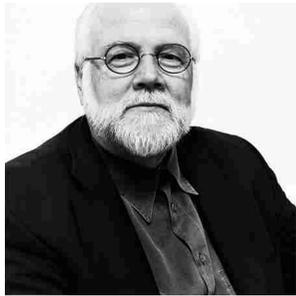
RIFORMA PA, DALLA UE 827 MILIONI PER FARE LA CITTADINANZA DIGITALE



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

dal Wall Street Journal tra le "Top 50 Women to Watch" del 2004 e indicata dalla Cnn nel 2003 come una delle "New Century Leaders". **"La gente - ha dichiarato - era così abituata alla società patriarcale che era disorientata. All'inizio i miei dipendenti non sapevano come relazionarsi con me. Ora riesco a vedere i vantaggi di questa impostazione, hanno capito che una cultura comunicativa orizzontale consente un maggior livello di globalizzazione"**.

► **KIT HINRICHS, partner di Pentagram (Usa)** - Esperto di innovazione nella grafica, Kit Hinrichs ha fondato lo Studio Hinrichs a ottobre 2009, dopo 23 anni come partner della società internazionale di design Pentagram. In precedenza era stato partner nella società



di consulenza di design Jonson, Pedersen, Hinrichs & Shakery. Negli ultimi decenni è stato una delle personalità più influenti nel mondo del design per la grafica. Tra le centinaia di progetti che ha disegnato c'è il programma identitario della **California Academy of Sciences**, la grafica di identità e di interior del Sony Metreon Entertainment Complex, la rivista di United Airlines "Hemispheres", i 22 report annuali per l'azienda cartaria Potlatch e molto altro. Hinrichs ha detto: **"Nel nostro settore dobbiamo costantemente creare cose nuove. Serve**

una certa sicurezza. È fondamentale sapere che i tuoi partner credono in te e che, se rimani bloccato, ti aiuteranno a trovare una nuova soluzione, o una migliore. Siamo un gruppo di persone che mettono sempre un po' della loro anima nel loro lavoro, e sappiamo quanto sia importante sostenersi continuamente a vicenda".

► **JACQUELINE NOVOGRATZ, fondatrice e Ceo di Acumen Fund (Usa)** -

Imprenditrice e filantropa statunitense, ha fondato Acumen Fund, organizzazione per



finanziare progetti imprenditoriali mirati a ridurre la differenza tra ricchi e poveri nei Paesi in via di sviluppo. Acumen Fund gestisce un fondo di investimenti di circa 30 milioni di dollari in Asia meridionale e Africa orientale. Dopo una breve carriera nel settore delle istituzioni bancarie Jacqueline si è trasferita in **Rwanda**, dove ha cominciato a lavorare nel settore della microfinanza e ha fondato **Duterimbere**, ispirandosi alle attività sperimentate in Bangladesh da **Muhammad Yunus**,

economista, banchiere, ideatore del microcredito moderno e Premio Nobel per la Pace. Jacqueline è sposata con **Chris Anderson**, organizzatore della conferenza **Ted**. **Acumen** ha messo in pratica la leadership innovativa. **Blair Miller**, che ha progettato e diretto i programmi di leadership di Acumen per quattro anni, ha spiegato: **"Ci siamo impegnati a fondo per creare il tipo di leader che può entrare nelle stanze immacolate delle più grandi istituzioni finanziarie globali e parlare di dati e numeri e, il giorno dopo, sedersi per terra in una baracca e imparare qualcosa da una delle persone più povere del mondo. I nostri leader devono mantenere quella tensione e costruire su di essa. Non si tratta di un mero esercizio accademico; è una capacità che si sviluppa con la pratica"**.

► **AMY SCHULMAN, ex Pfizer, ora Polaris (Usa)** - **Amy Schulman**, 54 anni, è stata general counsel e vicepresidente esecutivo di **Pfizer**, azienda farmaceutica internazionale. Quando è entrata in Pfizer nel 2008,



ha ritenuto che la divisione legale avesse un ruolo strategico, visti i cambiamenti rivoluzionari - scientifici, tecnologici e normativi - che stavano trasformando il settore della sanità. Ma ha pensato che, per svolgere questo ruolo, il gruppo avrebbe dovuto reinventare le modalità di collaborazione con le unità di business e con l'estesa rete dei consulenti esterni. Così ha deciso di attuare una massiccia riorganizzazione della sua divisione e, con gran sorpresa di tutti, ha creato **Pfizer Legal Alliance (Pla)**, ecosistema di 19 studi legali esterni. Un

nuovo approccio alla collaborazione legale. L'anno scorso ha lasciato Pfizer per la società di venture capital di Boston **Polaris Partners**, diventando la prima donna venture capitalist del gruppo.

► **BILL COUGHRAN, vicepresidente senior, gruppo Ingegneria e infrastrutture di Google** -

Si descrive come un tecnico con esperienza in general management. È specializzato in informatica su larga scala e sistemi di networking, così come nell'aiutare le aziende a costruire e far crescere



squadre di ingegneri. Dopo 20 anni ai **Bell Labs**, ha co-fondato **Entrisphere** nel 2000, che è stata poi acquisita da **Ericsson**. Entrato in **Google** nel 2003, è stato vicepresidente senior del gruppo Ingegneria e infrastrutture. Dal 2011 è partner di **Sequoia Capital**, dove è business partner per contribuire alla crescita delle aziende e coach per fondatori e squadre. Della sua esperienza a Google dice: **"Avevamo assunto degli innovatori: se avessi proibito a**

un team appassionato di fare qualcosa, il talento dei singoli componenti sarebbe andato sprecato. Volevo lavorare con persone che avessero una vision, l'ambizione di realizzare qualcosa di straordinario. Dovevamo dare ai nostri team una certa libertà, così che potessero scoprire questo 'qualcosa'. Oppure che si rendessero conto che la loro idea non andava bene e che dovevano lavorare su qualcos'altro e, nel migliore dei casi, integrare le loro conoscenze in un'altra soluzione".

► **PHILIPP JUSTUS**, Managing Director per Germania, Austria e Svizzera di Google (Germania/Usa) -



Prima di essere assunto a **Google**, **Justus** è stato Chief Executive Officer di **Zanox**, la principale rete di affiliate marketing in Europa. Ancor prima ha ricoperto vari ruoli dirigenziali in **eBay**: è stato country manager per la Germania e poi vicepresidente senior del colosso dell'e-commerce. In precedenza aveva lavorato come consulente manageriale per il Boston Consulting Group a Monaco di

Baviera. È laureato alla WHU School of Management di Koblenz, in Germania, e ha conseguito un MBA alla Kellogg School of Management della Northwestern University. Ha detto a proposito di quando era presidente di **eBay Germany**: **"La modalità che usavamo per lanciare i prodotti per i nostri utenti era 'Tutto o niente'. Ora avevamo la possibilità di verificare molteplici versioni live di nuovi prodotti sull'1% di utenti. Questo comportò enormi quantità di dati e un cambio di mentalità su come approcciarsi all'innovazione. Iniziammo a evitare i progetti che consentivano solo decisioni di tipo 'zero-uno' scegliendo invece quelli che potevano svolgersi pian piano ed essere valutati in piccole tranche"**.

► **LARRY SMARR**, fondatore e direttore di **Calit2 (Usa)** - Fisico ed esperto di informatica scientifica, applicazioni per supercomputer e infrastruttura Internet, ha creato nel 2000



il **California Institute for Telecommunications and Information Technology (Calit2)**. **Smarr** sapeva che la situazione a **Calit2**, a livello di leadership, sarebbe stata complessa. Per consentire all'organizzazione di svolgere il suo ruolo di catalizzatrice della ricerca, e di riunire le discipline più disparate (ingegneria, scienze naturali, arti digitali ecc. ecc.), **Smarr** ha fatto in modo che individui abituati a una totale autonomia collaborassero volontariamente.

07 Gennaio 2016

TAG: Ed Catmull | Vineet Nayar | Luca Di Meo | Sung-Yoo Kim | Kit Hinrichs | Jacqueline Novogratz | Amy Schulman | Bill Coughran | Philipp Justus | Larry Smarr | Linda Hill | Greg Brandeau | Il genio collettivo

Articoli Correlati



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

L'INTERVISTA



Brandeau (ex Pixar): «Un leader dell'innovazione cerca le critiche. Come faceva Steve Jobs»

PERSONAGGI