

Linda Hill, Greg Brandeau e i leader dell'innovazione

by Michele Riva, executivesummary.it

January 11



«La vera funzione di un leader dell'innovazione è di allestire il palco, non di esibirsi». Così Linda Hill, capo dei programmi sulla leadership della Harvard Business School, presenta il suo nuovo libro, *Il genio collettivo. La cultura e la pratica dell'innovazione* (scritto con Greg Brandeau, Emily Truelove e Kent Lineback). «L'innovazione è un gioco di squadra e non ha bisogno di geni "visionari", ma di leader capaci di creare contesti in cui le persone abbiano la voglia e la capacità di trovare insieme soluzioni innovative». Linda Hill è sesta nel ranking *Thinkers50* dei più influenti studiosi di management del mondo e ha ricevuto l'Innovation Award 2015 e numerosi altri premi per i suoi libri e articoli sulla leadership e l'innovazione. *Executive Summary* la incontra insieme al suo coautore Greg Brandeau, a lungo collaboratore di Steve Jobs, prima alla NeXT, poi alla Pixar (che infatti è uno casi di leadership dell'innovazione studiati nel libro), diventato poi vicepresidente di Walt Disney Studios dopo l'acquisizione di Pixar nel 2006. Entrambi sono a Torino per partecipare a *L4I Leading for Innovation*, un laboratorio per manager provenienti da tutto il mondo organizzato in collaborazione con l'italiano Maurizio Travaglini.

Come è nata la vostra ricerca e perché?

HILL: «A Harvard avevamo un sacco di studi sulla leadership, altrettanti sull'innovazione e neanche uno che mettesse in relazione le due cose. Ma le aziende vogliono leader che sappiano innovare. Per questo ho iniziato a fare ricerca su questi temi.

Volevo capire perché alcuni leader sono capaci di portare innovazione e altri no. Ho incontrato Greg, che prima mi ha invitato a studiare la Pixar, poi mi ha affiancato nella ricerca. Per anni abbiamo osservato i team che fanno innovazione e i loro leader, in paesi e in aziende molto differenti fra loro. Abbiamo registrato cosa pensano e come agiscono, raccogliendo moltissimi dati».

BRANDEAU: «Quando abbiamo incominciato a riflettere sulla Pixar, mi sono accorto che in cinque-sei anni non avevamo fatto nemmeno un film scarso. All'epoca ne avevamo cinque, che avevano incassato più di cinque milioni al botteghino. Nessun altro studio cinematografico aveva mai ottenuto risultati simili. Forse eravamo stati bravi a scegliere ottimi collaboratori, ma questo non basta a spiegare un tale successo. C'erano ottimi film maker anche in altri studi. A fare la differenza doveva essere qualcosa nel nostro modo di gestire l'azienda e di trattare i collaboratori. Siccome il nostro obiettivo non era Pixar in quanto tale, ma la leadership dell'innovazione, abbiamo esteso lo sguardo ad altre aziende: studi legali, società di design, Internet company, aziende italiane, tedesche, sudafricane, indiane, coreane... E il filo conduttore è sempre lo stesso: quali sono i principi seguiti dalle aziende veramente innovative?»

Quante aziende avete studiato finora?

HILL: «Nel libro raccontiamo sedici casi (oltre a Pixar, ci sono fra gli altri eBay, Google, HCL Technologies, Volkswagen, Pfizer, IBM, ndr). Ma non ci siamo fermati: oggi siamo arrivati a 27 casi e ci sono molte domande cui dobbiamo ancora rispondere. Per esempio, stiamo cercando di capire come si comportano i board e cosa possono fare per incoraggiare l'innovazione. E stiamo studiando la leadership dell'innovazione nella pubblica amministrazione, che consideriamo importante perché sempre più spesso ci sono sfide e opportunità che richiedono partnership tra pubblico e privato».

Che cosa avete scoperto?

HILL: «Cercavamo dei pattern e li abbiamo trovati: ci sono dei modelli ricorrenti che riguardano *ciò che i leader fanno e perché lo fanno*. Possono esserci delle differenze in *come* lo fanno, che possono derivare dalla cultura del paese, dell'organizzazione o del settore, o dal particolare stile di ciascun leader. Ma presto ci siamo accorti di un fatto che per me è stato sorprendente. Dai miei maestri John Kotter e Warren Bennis ho imparato che il leader è una persona che ha una visione, sa comunicarla e ispira le persone a realizzarla. Ma sin da quando abbiamo cominciato a raccogliere i primi dati mi sono accorta che non funzionava così. Sia chiaro, la lezione di Kotter e Bennis resta fondamentale, ma riguarda la gestione del cambiamento, non l'innovazione. I leader che abbiamo studiato sono *anche* visionari e sono *anche* ottimi leader del cambiamento, ma la ragione per cui li abbiamo selezionati è un'altra. Guidare l'innovazione non vuol dire avere una visione e guidare le persone a realizzarla».

Che cosa vuol dire, dunque?

HILL: «L'innovazione è un processo di co-creazione. Richiede che le persone abbiano la voglia e la capacità di risolvere i problemi in modo collaborativo. E perché questo avvenga bisogna essere disposti ad accogliere la diversità e il conflitto, bisogna imparare ad apprendere attraverso la scoperta, bisogna prendere delle decisioni che riescano a combinare idee fra loro diverse. Abbiamo capito, e per me è stata una vera sorpresa, che i veri leader innovativi non sono dei solisti: sono gente che apre spazi per gli altri, che si preoccupa di creare contesti in cui altre persone possano essere innovative. Questo non esclude che siano anche capaci e visionari, ma un'azienda non può reggersi solo sulla visione di un singolo individuo. Dobbiamo creare organizzazioni in cui l'innovazione diventi una routine e ciascuno capisca che può dare il suo contributo».

Un ambiente familiare per Greg Brandeau, invece.

BRANDEAU: «Sì è vero, perché avevo già lavorato a NeXT, dove tutti erano incredibilmente talentuosi, e poi ho ritrovato lo stesso clima a Pixar. In entrambe le organizzazioni noi manager avevamo l'obiettivo di assumere persone che fossero migliori di noi. E poi lasciarle fare il loro lavoro».

Quando si ha la fortuna di poter assumere gente così talentuosa è più facile creare un ambiente innovativo.

BRANDEAU: «Certo. Ma come dicevo avere le persone migliori non basta. Pixar e Disney Animation, per esempio, avevano entrambe ottimi collaboratori, eppure a Disney capitava di sbagliare dei film. Senz'altro Pixar era avvantaggiata perché aveva persone di grande talento, ma c'era anche un'organizzazione diversa. Alla Pixar, se si entra in una riunione, ci si accorge subito che tutti discutono con tutti. La prima volta che siamo andati a una riunione in Disney Animation tutti si guardavano in silenzio, come se avessero paura di esporsi. Provi a chiedere oggi alle stesse persone come funzionano le tecniche introdotte da Pixar: si discute, si danno suggerimenti agli altri. Quelli che prima venivano a lavorare malvolentieri oggi pensano che Disney sia l'azienda più bella del mondo. Eppure le persone non sono cambiate. Abbiamo cambiato solo il modo di lavorare insieme».

HILL: «Ci sono altri casi che lo dimostrano, per esempio HCL Technologies. Quando un'azienda è la quinta nel settore non riesce ad attrarre i migliori talenti. Deve riuscire a liberare il talento delle persone che ha. In tutte le organizzazioni c'è più talento nascosto di quello che si pensa. Il talento è importante, perché attrae altro talento. Ma ogni volta che cerco di capire come costruire una cultura che attrae talento, e quali sono le qualità di un'organizzazione in cui chi ha talento voglia andare a lavorare, scopro che c'è un circolo virtuoso. La gente lavorerebbe anche gratis a un film della Pixar. E questo non solo per

l'esperienza e le credenziali, ma perché il fatto stesso di lavorare con persone così talentuose a progetti così ambiziosi è di per sé profondamente motivante».

BRANDEAU: «E anche profondamente gratificante. Non solo in termini monetari. Ma perché uno ha la possibilità di dire: 'Guarda che scena fantastica ho creato!'».

A maggior ragione in un'azienda così famosa...

BRANDEAU: «Ma all'inizio Pixar non era famosa! E nemmeno Google. Quando abbiamo creato *Toy Story* non ci conosceva nessuno e dovevamo inventarci tutto ogni giorno. Il punto è che, nelle organizzazioni che abbiamo studiato, i leader hanno capito che tutti hanno almeno una fettina di talento. E se si riesce a tirarlo fuori si ottiene molto di più. In Disney Animation c'era un sacco di talento, ma nessuno creava le condizioni perché potesse esprimersi. Una delle caratteristiche dei leader innovativi è che cercano di fare in modo che tutti vengano ascoltati. Vogliono che le persone discutano le idee fra di loro. Ed Catmull, il presidente di Pixar, ancora oggi riceve tutti. Chiunque può andare a dirgli quello che pensa. Se un leader non è disposto a lasciare che i suoi dipendenti entrino nel suo ufficio ed esprimano la loro opinione, anche quando non sono d'accordo, forse non è un leader innovativo».

HILL: «Quando nel 2006 Disney ha acquisito Pixar, molti erano convinti che l'avesse pagata troppo (7,4 miliardi di dollari, *ndr*). Se ne è discusso molto. Ma la vera domanda è: chi compra Pixar cosa compra esattamente? Perché Pixar è riuscita a fare così tanti film di successo? Perché un'azienda acquisisce così tanto valore? Secondo noi le organizzazioni realmente innovative sono quelle che inventano settori nuovi, o creano qualcosa che cambia profondamente la nostra vita. Pixar ha inventato il film interamente generato al computer. Un altro esempio è eBay, che ha completamente cambiato il nostro modo di fare acquisti. Aziende di questo tipo non possono essere solo frutto dell'intuizione geniale di qualcuno. Per esempio, eBay non si è limitata a capire il valore delle aste, ma ha fatto moltissime scelte (una per tutte l'acquisto di PayPal) che nell'insieme hanno cambiato l'esperienza di acquisto in tutto il mondo. Noi abbiamo cercato di studiare questo tipo di organizzazioni e siamo rimasti a lungo a osservare i risultati, perché l'innovazione richiede tempo. Google spesso ha impiegato magari due o tre anni e fatto lavorare migliaia di persone, per ideare soluzioni a problemi che non si risolvono dalla sera alla mattina, come potrebbe sembrare dall'esterno».

Voi avete identificato le competenze fondamentali di un'azienda innovativa, ma per svilupparle occorre superare attitudini mentali piuttosto radicate, come l'avversione al conflitto o al fallimento, o l'idea che decidere significhi scegliere tra soluzioni che si escludono a vicenda. In che modo un leader può generare cambiamenti così profondi?

BRANDEAU: «I leader devono stabilire dei modelli di comportamento e poi fare in modo che vengano adottati. Per esempio, enfatizzare le differenze fra le persone è un fattore di innovazione, anche se equivale a creare conflitti. Però il conflitto non deve essere personale e non deve generare vincitori e vinti: deve essere chiaro che siamo una comunità e discutiamo su qual è l'idea migliore, non su chi ha ragione, ma su che cosa è giusto. Prendere una decisione non vuol dire decretare che il team A vince e il team B perde. Anzi, se possiamo trovare il modo di prendere le idee migliori di A e di B, tanto meglio. In un contesto di questo tipo le persone possono sentirsi psicologicamente tutelate e accettare di esporsi per fare le loro proposte. Cambiare un'organizzazione è difficile e richiede tempo, ma il segreto è partire da questi presupposti di base. Inoltre bisogna superare il cosiddetto "knowing-doing gap", la differenza tra il dire e il fare. A Disney Animation tutti dicevano le stesse cose che diciamo noi nel libro, solo che non le facevano. Ci vuole coraggio, e ci vuole un leader che dica: ok, è ammesso non essere d'accordo e discutere, è ammesso fare degli errori, non licenzieremo nessuno perché ha fatto un errore. Se poi però qualcuno viene licenziato perché ha fatto un errore, il castello crolla e tutta l'organizzazione lo viene a sapere. Un leader deve creare dei modelli di comportamento, deve onorare ciò che dice e deve denunciare i comportamenti che non intende tollerare».

HILL: «Sulla leadership del cambiamento hanno già detto tutto John Kotter e Warren Bennis. È vero, però, che il cambiamento culturale è il più difficile. E che per supportare le competenze necessarie all'innovazione bisogna cambiare la cultura. Abbiamo scritto *Il genio collettivo* in forma narrativa, raccontando delle storie aziendali, proprio per cercare di far vedere dal vivo quali problemi hanno dovuto affrontare questi leader. Quello di Luca De Meo in Volkswagen, per esempio, è il caso esemplare di un leader che sta guidando cambiamenti importanti e complessi, ma riesce a fare un passo indietro quando si accorge che prima deve cambiare la cultura, perché le persone siano davvero motivate a innovare, e le competenze, perché lo sappiano fare. Le due cose sono interconnesse. E c'è molto da imparare: gestire il conflitto in modo efficace, fare design thinking, apprendere sperimentando, sono tutte abitudini che vanno imparate, e altrettante devono essere disimparate. Il cambiamento culturale è un processo che richiede tempo (almeno un orizzonte di quattro-cinque anni) e molta coerenza».

Ha citato Volkswagen. Che idea vi siete fatti della vicenda che ha recentemente coinvolto l'azienda?

HILL: «Le nostre analisi riguardano sempre un singolo leader e il suo team. In questo caso abbiamo studiato Luca De Meo e il marketing di Volkswagen, e siamo molto cauti a parlare dell'azienda nel suo complesso. Se anche avessimo studiato il Ceo, saremmo molto cauti a parlare delle altre persone. Così come non sappiamo tutto di eBay o di Google. Detto questo, non abbiamo informazioni particolari, ma sono sicura che la sostenibilità ambientale è molto importante per molte persone in azienda, e per Luca di certo. Quella di Volkswagen è davvero una crisi di leadership, perché all'interno c'era

molto entusiasmo intorno all'idea che la sostenibilità ambientale sarebbe stata un fattore di innovazione. Quindi i problemi di credibilità non riguardano solo l'esterno dell'azienda, ma anche l'interno».

A che cosa vi riferite principalmente quando parlate di innovazione?

HILL: «A tutto ciò che porta qualcosa di nuovo e di utile. L'innovazione può riguardare qualunque cosa: business model, processi di business, organizzazione... Abbiamo una definizione molto inclusiva di innovazione».

BRANDEAU: «Tutti considerano molto innovative aziende come Google o eBay, ma anche uno studio legale può esserlo. Ne abbiamo studiato uno che ha messo a punto un sistema incredibilmente innovativo di collaborazione con studi legali esterni e li porta persino alle riunioni col cliente. La loro filosofia è: lavoriamo insieme, dunque dobbiamo avere successo insieme. Vuoi rubarmi il cliente? Provaci pure, sta a me dimostrare che merito di tenermelo».

Quindi innovazione quotidiana e diffusa...

HILL: «Bisogna distinguere: c'è innovazione quotidiana e c'è innovazione radicale o *breakthrough*. Ma dove esiste un buon livello di innovazione quotidiana, prima o poi si verifica qualche innovazione radicale».

BRANDEAU: «Le faccio un esempio molto semplice di innovazione di processo. Avevo un abbonamento a Internet che pagavo ogni mese con prelievo automatico sulla carta di credito. A un certo punto sono rimasto senza connessione. Ho chiamato il servizio clienti e ho scoperto che avevano sospeso il servizio perché ero in ritardo coi pagamenti. La mia carta di credito era scaduta due mesi prima, avevo reimpostato tutti i pagamenti automatici, ma in questo caso ci volevano tre mesi perché la nuova impostazione avesse effetto. Quanto saranno costati all'azienda i mancati pagamenti, la sospensione e il ripristino del servizio, la gestione delle telefonate, l'arrabbiatura dei clienti e tutto il resto? Questo è solo un esempio di business process che un'azienda dovrebbe immediatamente innovare».

Lo hanno fatto?

BRANDEAU: «Sì, e infatti adesso bastano due giorni per modificare le impostazioni. Ma in questi casi bisogna che tutta l'organizzazione si attivi: l'amministrazione deve accorgersi del problema, il call center deve segnalarlo e tutti devono sforzarsi di risolverlo. Molti pensano che l'innovazione debba avvenire nelle funzioni di ricerca e sviluppo, ma non è affatto vero. L'innovazione deve essere dappertutto. Se ci si abitua a risolvere problemi ogni giorno, è più facile che ogni tanto si abbia un'innovazione radicale: non ci si può

aspettare che una singola persona si svegli all'improvviso gridando: "Eureka! Ho un'idea nuova ed è un'innovazione radicale!". Solo quando si è lavorato tanto insieme e si sono prodotte tante idee insieme a un certo punto si scopre di poter fare anche qualcosa di veramente nuovo».

HILL: «Sarà un caso, ma solo uno dei leader dell'innovazione che abbiamo studiato proviene da funzioni di ricerca e sviluppo. Per il resto abbiamo studiato marketing manager, avvocati, Ceo».

Come si forma un leader dell'innovazione?

HILL: «Io credo che non si possa realmente insegnare a qualcuno a essere leader. La leadership è un processo di sviluppo. Tutti noi usiamo noi stessi come uno strumento per ottenere dei risultati. Stiamo cercando di capire quali esperienze possano aiutare le persone a interpretare la leadership in questo modo. Workshop come quelli che stiamo tenendo qui in questi giorni, per esempio, aiutano le persone ad apprendere rapidamente come costruire situazioni in cui risolvere problemi in modo collaborativo. E non ci limitiamo a spiegarglielo: le persone imparano davvero solo quando sono coinvolte in modo pratico. Nei laboratori sperimentiamo altre forme di interazioni tra le persone, altri modi di risolvere problemi insieme, cerchiamo di combinare teoria e pratica».

Quindi in un certo senso è meglio mostrare che insegnare?

HILL: «Proprio così. Magari la prossima generazione potrà anche scrivere un manuale di leadership dell'innovazione, ma noi oggi non siamo in grado. Abbiamo solo qualche idea su quali sono gli strumenti da sviluppare».

BRANDEAU: «Steve Jobs aveva delle doti naturali che nessuno di noi potrà mai imparare. Ma molti di noi possiedono alcune capacità di leadership di base. Non potremo mai creare un altro Steve Jobs, ma possiamo creare ottimi leader dell'innovazione. Possiamo insegnare delle cose a persone che hanno già certe capacità di base. Ecco il punto. Se ci sono delle capacità di base, possiamo mostrare come alimentarle».