



INNOVAZIONE. A colloquio con Rowan Gibson, “Global Leader of Innovation” 2015

Forma mentis da innovatore

L'innovazione fiorisce laddove la cultura la supporta e l'incoraggia. Ma come allenare a pensare all'innovazione in modo più sistemico e come integrarlo nella cultura aziendale? Il modello delle 4 lenti,

di **Raul Alvarez** ed **Elin Miroddi**

Rowan Gibson non è ancora noto in Italia. Ma l'Italia non è il mondo. E, difatti, in altri continenti è una celebrità. Autore di tre bestseller: *Rethinking The Future* (1996), *Innovation to the Core* (2008) e *Le 4 lenti dell'innovazione* (2015), tradotto da Lswr. Lo scorso anno ha ricevuto il prestigioso premio “Global Leader of Innovation” per il suo contributo alle strategie d'innovazione. Tiene corsi in 61 paesi del mondo ed è consulente per colossi quali: Bayer, British Telecom, Coca-Cola, e, Dow Chemicals, Gruppo Generali, Ibm, Microsoft, Volkswagen. Ha cofondato Innovation Excellence, un sito sull'innovazione con più di 18.500 membri da 175 paesi. Ma lasciando da parte la leggenda, chi è veramente Rowan Gibson? Dal suo background emerge un perso-

naggio fuori dal comune. Studia a Londra in una scuola tradizionalista, alla Harry Potter. A undici anni la madre lo iscrive a un corso di public speaking. Li impara a tener testa a grandi platee. Studia letteratura Inglese a Cambridge, ma capisce subito che la sua strada è altrove. Fa carriera in pubblicità e nel marketing. Dà vita a una multinazionale con uffici in sette paesi. Quando vende l'azienda a Euro Rscg, un grande network pubblicitario e di marketing, diventa il direttore creativo strategico globale per alcuni grandi clienti. Lavora con *business thinkers* celebri come Michael Porter, Gary Hamel, CK Prahalad, John Naisbitt, Michael Hammer, John Kotter, Peter Senge. Il suo primo libro, *Rethinking the Future*, diventa un bestseller tradotto in 25 lingue. Da qui inizia la sua carriera di consulente e conferenziere.



Rowan Gibson



In Italia probabilmente verrà per la prima volta a ottobre, grazie a un evento che sta organizzando Ugo Mendes Donelli di Hugowz. In attesa di vederlo all'opera, gli giriamo alcune domande.

Come è arrivato a formulare il modello delle “4 lenti dell'innovazione”? Quale è stata la principale fonte di ispirazione?

Ho cominciato ad approfondire il Rinascimento Europeo. Volevo capire cosa avesse ispirato tante idee innovative nate in quel periodo straordinariamente fecondo. Così mi sono messo a studiare come pensavano gli innovatori del passato, e mi sono spinto sino a quelli di oggi, per identificare i loro schemi di pensiero. Ho cercato di retro-ingegnerizzare la mente degli innovatori (da Leonardo da Vinci in poi) per trasformare i loro modelli mentali in un metodo che chiunque potesse usare. Gli innovatori riescono a cogliere ciò che ad altri è “invisibile”. Usano “lenti” diverse dalle nostre che permettono loro di *sfidare le idee convenzionali* (è nel Rinascimento che gli innovatori hanno cominciato a porsi domande eretiche che mai nessuno osato aveva formulare), a *cavalcare le tendenze* (Petrarca, “il padre dell'Umanesimo”, aveva un senso profondo del cambiamento in atto), a *far leva su risorse esistenti in modi e combinazioni nuove* (come fece Gutenberg), a *comprendere i bisogni insoddisfatti* (gli innovatori del Rinascimento riuscivano a collegare ciò che era possibile con ciò di cui c'era bisogno). Sono questi gli “schemi fondamentali” a partire dai quali ho elaborato il modello delle 4 lenti.

Cosa distingue il suo metodo dagli altri approcci al pensiero creativo?

Il fatto di essere semplice e intuitivo, due qualità che permettono a chiunque di apprenderlo velocemente e metterlo in pratica.

Come vanno usate “le 4 lenti” in azienda e, soprattutto, come riuscire a integrare l'innovazione nella cultura aziendale?

Di solito faccio lavorare i team di innovazione con una lente alla volta. Quando con ciascuna lente hanno generato un numero sufficiente di nuove intuizioni, li guido nel combinarle. Questo processo di “chimica creativa” consente di creare un portfolio di idee originali che possono poi tradursi in prodotti innovativi. È questo un processo relativamente facile da gestire. Ma integrare il pensiero innovativo nella cultura aziendale è altra cosa. Occorre affiancare i vertici nell'ideare incentivi e premi per l'innovazione. Formulare Kpi o obiettivi Balanced Scorecard per legare l'innovazione agli obiettivi di performance. Portare i dipendenti a pensare a soluzioni nuove e a trasmetterle ai propri capi. Istituzionalizzare eventi che promuovono l'innovazione. Addestrare

mentori e coach dell'innovazione. Allenare a pensare all'innovazione in modo più sistemico.

In tempi di recessione, come è possibile fare innovazione senza eccessivi rischi?

In fase di recessione c'è meno denaro da investire, ma è proprio questo il momento di innovare per far risalire la curva delle vendite. Quando Apple ideò l'iPod, era nel mezzo di una forte recessione. L'iPod fu sviluppato a costi relativamente bassi, grazie anche ad un uso intelligente dell'outsourcing. Spesso i dirigenti lamentano di non avere abbastanza risorse per investire in innovazione. Google, Amazon Dyson, Dell iniziarono in un garage, con budget all'osso. Così anche le start-up di software come Uber e AirBnb. Perciò non si tratta solo di dimensione del budget a disposizione, ma della dimensione della propria idea e della qualità del processo d'innovazione messo in atto. L'obiettivo non è ridurre i rischi evitando le idee radicali, semmai mettere alla prova le idee dirompenti con una prototipazione rapida ed esperimenti in piccola scala, a basso rischio, per verificare se possono funzionare. Procter & Gamble si comporta così. Il loro motto è: “Fanne poco. Vendi abbastanza. Impara molto”. L'innovazione radicale non è sempre rischiosa. Ad esempio, la carta prepagata di Starbucks fu un'innovazione radicale, ma costo quasi zero. Fin dal suo lancio sono stati caricati più di 25 miliardi di dollari sulle carte Starbucks. E, per nove anni di fila, è stato il regalo più richiesto negli Stati Uniti. Ecco un esempio di innovazione radicale a basso rischio. Il vero rischio l'azienda lo corre, semmai, quando manca di coraggio o di visione.

Qual è oggi l'innovazione più necessaria alla quale nessuno ha ancora pensato?

Nel mondo esistono alcuni bisogni fondamentali ancora insoddisfatti perché sembra che non ci siano gli incentivi finanziari per coloro che vorrebbero impegnarsi a risolverli. Problemi come il cambiamento climatico, la povertà, la cattiva istruzione, le malattie infettive, l'accesso a cure mediche di base, la carenza di acqua potabile. Iniziative come la Clinton Foundation e la Gates Foundation premiano gli innovatori affinché trovino nuove soluzioni. Penso siano queste le questioni veramente importanti, non quelle su cui oggi si concentrano le nostre menti più creative che lavorano nei vari hub tecnologici come la Silicon Valley, dove la priorità è guadagnare soldi facili creando prodotti banali come le app e i giochi per i cellulari.

Chi è oggi un campione dell'innovazione, un modello e perché?

Elon Musk. Quello che sta realizzando con Tesla, SpaceX e Solar City è l'espressione più efficace delle 4 lenti dell'innovazione. Steve Jobs ha rivoluzionato il



nostro modo di lavorare con i computer e di usare i telefoni. Tutte cose importanti. Ma Musk è andato oltre: cerca di salvare il mondo accelerando la transizione al trasporto e all'energia sostenibile. Con la sua tecnologia missilistica SpaceX sta provando a portare l'umanità su nuovi mondi. Tesla ha prodotto l'auto del secolo. Musk non ha paura di affrontare sfide enormi e rischiare di dover trovare poi il modo di risolvere gli insuccessi. In Tesla si usa dire: "Qui l'innovazione è come saltare da un aereo e progettare il paracadute mentre si cade". I rischi per loro non sono un problema, hanno imparato a convivere, li considerano il prezzo da pagare per il successo.

Lei ha lavorato in diversi paesi. Ce ne sono alcuni dove "la propensione all'innovazione" è più radicata nella mentalità?

L'innovazione fiorisce laddove la cultura la supporta e l'incoraggia, che si tratti di una cultura nazionale, regionale o aziendale. Nel Medio Evo Europeo il tasso di innovazione fu basso perché la chiesa, per un migliaio di anni, soppresse i nuovi modi di pensare. Poi il Rinascimento generò un nuovo ambiente culturale dove il pensiero innovativo e l'espressione artistica venivano nutriti e supportati. Negli ultimi duecento anni le innovazioni che ci hanno cambiato la vita sono scaturite dall'Europa e dagli Stati Uniti. Queste sono culture con una mentalità proiettata in avanti, tese a costruire un futuro migliore e a incoraggiare l'imprenditoria. La Cina era chiusa al resto del mondo. Africa, India e America Latina stavano lottando contro la povertà ed erano lontane dai luoghi dove la maggior parte delle attività innovative e delle competenze tecnologiche erano concentrate. Oggi le cose stanno cambiando. Dopo settecento anni la Cina, si è aperta, e questo porta l'Asia ad essere di nuovo il centro di gravità economico del mondo. La globalizzazione ha fornito l'accesso alle tecnologie ovunque sul pianeta, le barriere all'ingresso per gli imprenditori si sono abbassate. Ci sono poi poli tecnologici come "Silicon Savannah" a Nairobi, in Kenya, dove si sta facendo tanta innovazione. Il governo cinese sta promoven-

Le 4 lenti dell'innovazione



SFIDARE LE ORTODOSSIE

Mettere in dubbio convinzioni e assunti profondamente radicati ed esplorare risposte nuove e non convenzionali

Quante volte accade che la mia azienda metta in discussione i suoi dogmi e le sue ortodossie su come dovrebbe fare business? Succede spesso che osserviamo criticamente in nostro settore e ci chiediamo come potremmo rivoluzionario totalmente?



CAVALCARE LE TENDENZE

Riconoscere il potenziale futuro di sviluppi emergenti e sfruttare queste tendenze per aprire nuove opportunità

Abbiamo una consapevolezza chiara e profonda di tutti i cambiamenti fondamentali che hanno luogo nell'ambiente esterno? Ci stiamo impegnando per sfruttare la potenza delle tendenze e dei cambiamenti trasformativi per creare un nuovo valore che rivalizzi o reinventi il nostro modello di business?



FAR LEVA SULLE RISORSE

Comprendere la nostra illimitata capacità di applicare competenze e risorse in modi nuovi, in nuove combinazioni o in nuovi contesti

Quanti fra noi guardano alla nostra organizzazione non come un'insieme di unità di business ma come un portafoglio di competenze fondamentali e di risorse strategiche su cui si può far leva in modi nuovi, in nuove combinazioni o in nuovi contesti per generare crescita futura?



COMPNDERE I BISOGNI

Prestare attenzione a problemi e frustrazioni che altri hanno ignorato e sperimentare nuove soluzioni

Stiamo facendo tutto il possibile per capire a fondo e documentare i bisogni esistenti ed emergenti dei nostri clienti (o magari dei clienti dei nostri clienti)? Sfruttiamo queste idee per riprogettare le offerte partendo dal cliente?





do attivamente l'innovazione investendo sulle start-up, più denaro di tutte le altre nazioni del mondo messe insieme. L'anno scorso quasi 300 miliardi di dollari, tanti, paragonati a quasi zero investimenti nel 2008. Il risultato è che le nuove imprese sono più che raddoppiate negli ultimi 5 anni; negli Stati Uniti invece sono cresciute solo del 10 per cento. Inoltre, oggi la Cina supera qualunque altra nazione in termini di brevetti depositati.

Come dovrebbero essere impostati i programmi scolastici per preparare i ragazzi, fin dai tempi di scuola, a pensare in modo innovativo? Quali sono i paesi dove le scuole sono più avanzate nel promuovere il pensiero creativo?

L'attuale sistema educativo si fonda su un modello dell'era industriale, non concepito per formare leader creativi. Conseguenza, al termine degli studi superiori i ragazzi sono meno creativi di quando erano entrati. Bisogna riprogettare radicalmente i programmi scolastici, ripensare i curricula, introducendo la creatività come parte integrante dei programmi didattici. In Finlandia questo sta già avvenendo. Il modello educativo finlandese è uno dei migliori al mondo. La Waldorf School, ad esempio, è già da tempo un modello eccellente. Come anche il metodo Montessori. Ma c'è chi guarda questi approcci didattici innovativi con scetticismo, come fossero scuole per ragazzi con problemi di apprendimento e non per studiosi seri. Naturalmente è anche importante la tecnologia, poiché molta della futura innovazione verrà da lì. Le scuole devono aiutare i ragazzi a fare buon uso dell'informatica e dei social media. E non ultimo, sviluppare un'attitudine all'imprenditorialità. I corsi sul tema oggi sono solo post laurea. Mi domando perché un adolescente non dovrebbe cominciare a studiare, fin da piccolo, cosa fare per diventare un imprenditore innovativo. Mi piacerebbe che i ragazzi non crescessero pensando che, per avere un lavoro, dovranno sempre dipendere da qualcun altro, ma che sapessero come inventarselo.

L'innovazione tecnologica minaccia i posti di lavoro. Come usarla in modo profittevole senza trasformarla in una

strategia di profitto a spese dell'occupazione?

Non bisogna creare un mondo in cui tutto è svolto dai computer, al punto che gli uomini diventano ridondanti. Ogni ondata di nuova tecnologia crea posti di lavoro e ne rimpiazza altri. È sempre stato così. Ma le cose ora sembrano muoversi in una direzione preoccupante. Prendiamo Uber. Si potrebbe pensare che Uber crei posti di lavoro potenziali per chiunque sappia guidare un'auto. In realtà li sta solo sottraendo ai servizi di taxi tradizionali. Ora Uber sta anche investendo massicciamente in tecnologie per la guida autonoma, ciò significa che in futuro non avranno più bisogno di autisti in carne e ossa. Si pensi che solo negli Stati Uniti ci sono circa 15 milioni di camion. Immaginate le conseguenze se le ditte di trasporti non avranno più bisogno di assumere camionisti? Dopotutto i piloti automatici non hanno bisogno di fermarsi a mangiare, dormire o andare in bagno. Un grosso risparmio per l'azienda, ma un costo altissimo per la società.

Se dovesse dare un solo consiglio all'imprenditore italiano che ci legge, quale sarebbe?

Prendete sul serio l'innovazione, è la linfa del business. Qualunque progetto imprenditoriale ha senso e può avere successo solo se crea nuovo valore per i clienti, facendo qualcosa di differente dalla concorrenza. È questo l'unico modo per generare una crescita sostenibile. Quando si smette di innovare - in un mondo dove tutti ormai stanno cercando i modi per generare nuovo valore - improvvisamente si smette di crescere e si muore. L'innovazione non è un hobby: è questione di sopravvivenza. ■



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa. e.miroddi@inalto.it