



UNA RIVOLUZIONE CHE METTE AL CENTRO LA PERSONA

AL FORUM DELLE ECCELLENZE ABBIAMO CONSTATATO CHE ANCHE NOI ABBIAMO DEI TALENTI E SCOPERTO QUANTO SIA VERO IL DETTO CHE NON SEMPRE È ORO QUEL (GURU) CHE LUCCICA.

DI RAUL ALVAREZ

LA SECONDA EDIZIONE MILANESE DEL FORUM DELLE ECCELLENZE, ORGANIZZATO DA PERFORMANCE STRATEGIES (21-22 NOVEMBRE), HA RIUNITO SUL PALCO ALCUNI FRA I GURU PIÙ ACCLAMATI DALLE PLATEE DI TUTTO IL MONDO.

René Mauborgne, madrina degli Oceani blu, uno fra i modelli strategici più seguiti dalle aziende innovative. Tony Buzan che con le sue mappe mentali ha rivoluzionato le tecniche di apprendimento e di memoria e dato il via a competizioni internazionali come World Memory Championships e il Festival of the Mind. Jeffrey Liker, massimo esperto mondiale di Lean thinking. Consulente e autore di sette libri di successo sulla strategia Toyota. Ultimo dei quali Toyota Way, per la lean leadership, presentato in anteprima al Forum. Lo psicoterapeuta Jeffrey Zeig, erede di Milton Erickson, l'ipnotista più famoso del Novecento di cui è stato allievo e, oggi, depositario di un sapere versatile applicato anche in campi diversi da quello strettamente clinico. La parola passa poi ad artisti, come il fotografo Olivero Toscani e lo scenografo, premio Oscar, Dante Ferretti. A scalatori intrepidi come Reinhold Messner e profeti della digital transformation come Alessandro Rimassa con cui si apre il nostro viaggio.

ALESSANDRO RIMASSA, IL DIGITALE RIMETTERE LA PERSONA AL CENTRO Esperto di innovazione digitale. Scrive per il *Corriere della Sera* e per l'*Huffington Post*. Ha diretto il Centro Ricerche dell'Istituto Europeo di Design e pubblicato libri di culto come *Generazione Mille Euro*. Il suo ultimo, *La repubblica degli innovatori*, contiene 85 case history di start up che riescono ancora a fare impresa in Italia. Lasciato lo IED, entra nella galassia di Talent Garden (Tag), uno spazio di co-working dove professionisti, imprese, start up digitali non condividono solo una scrivania, fanno sistema per velocizzare lo sviluppo di singoli progetti nati nello stesso settore. Fondato a Brescia nel 2011 da Davide Dattoli, allora appena ventunenne, oggi i Tag si diffondono. Solo in Italia ce ne sono già 14. Il Tag di Milano (6.500 metri quadri) ora ospiterà anche Tag Innovation School, un centro di formazione per preparare i nuovi talenti della Digital innovation. Salito sul palco, scuote l'uditorio con domande a raffica e un flusso d'eloquio potente come uno tsunami: "Le aziende che in Italia fanno e-commerce sono solo il 4%. E sapete quanti web developer (la quarta professione più richiesta dal mercato) mancano in Italia? Il 22%. I dati parlano chiaro". "La misura dell'intelligenza è data dalla capacità di cambiare quando

è necessario', diceva Einstein. Quel momento è arrivato. Afferratelo al volo. Se continuerete a fare le stesse cose otterrete gli stessi risultati, oggi quei risultati hanno un nome: crisi. Siamo ormai nell'era della Digital trasformation".

Digital trasformation – Digital trasformation è l'insieme di tutti i cambiamenti associati all'applicazione di tecnologie digitali in tutti gli aspetti del business e della società. Essa richiede da parte degli imprenditori un'attenzione vigile verso cinque elementi: Osserva. Organizza. Progetta. Co-crea. Verifica.

Osserva – Per chi fa impresa la prima regola è: tenere d'occhio le tendenze in atto. Osservare, osservare, osservare. All'orizzonte sono spuntati modelli di digital economy come Airbnb, Uber e Fluentify. Hanno inventato qualcosa di nuovo? Assolutamente no. Affittare appartamenti per vacanze si è sempre fatto. La differenza, col digitale, è nell'incontro fra domanda e offerta. Airbnb non è la prima azienda digitale a essere entrata in questo settore, ma ha avuto più successo delle altre (solo quest'estate ha registrato un milione di clienti) perché ha una piattaforma facile da usare. Un paio di click e sei già dentro casa. Altro fenomeno che sta rivoluzionando il mercato è il car sharing. Il 70% degli utilizzatori (intervistati fra Roma e Milano) afferma che non acquisterà più una seconda vettura. Immaginate l'impatto che avrà sul mercato? E dire che il car sharing è arrivato in Italia solo due anni fa! Facilità di accesso, velocità, risparmio, adesione ai bisogni reali dei clienti: sono questi i vantaggi della Digital economy. Ma possono anche distruggere alcuni settori o trasformarli radicalmente. Ad esempio, Netflix ha spostato il business dell'home video dai negozi all'online. E ha distrutto Blockbuster. Ieri gli sms fruttavano molto agli operatori telefonici. Oggi, con WhatsApp, quel business è saltato. E che dire delle cartine geografiche? Google map le ha rese obsolete. Più le innovazioni sono rapide e radicali nel demolire un mercato pre-esistente, più sono distruttive. Ma sono anche human centred perché facilitano un'attività rispondendo a dei desideri latenti. In più hanno un vantaggio: consentono una crescita senza limiti. Per questo hanno successo. Perciò bisogna continuamente osservare le tendenze in atto e organizzarsi di conseguenza.



ALESSANDRO RIMASSA, ESPERTO DI INNOVAZIONE DIGITALE, E LA COVER DEL SUO ULTIMO LIBRO LA REPUBBLICA DEGLI INNOVATORI, VALLARDI, 2015. IN BASSO, IL GRAFICO CON I CINQUE ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA 'DIGITAL TRASFORMATION'.

Organizza – Digitalizzare l'azienda richiede una nuova organizzazione del lavoro perché la generazione Z ha mentalità ed esigenze diverse da chi è vissuto nell'era della old economy. L'ufficio vecchio stile è obsoleto. Occorrono spazi con nuovi layout, più funzionali dove ci si può muovere con più agilità, organizzarsi e creare meglio. Persino lo Smart working è superato perché siamo ormai entrati nell'era del Mobile working. Presto le grandi imprese lasceranno l'affitto di sedi prestigiose. Alcune banche stanno già cominciando a farlo.

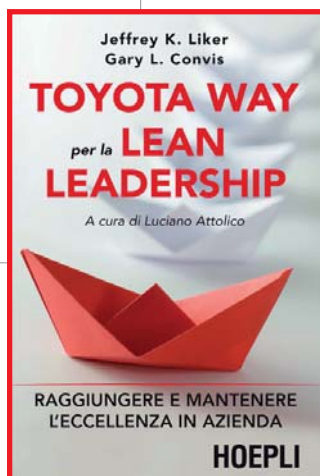


Progetta (Design) – Le nuove generazioni esprimono nuovi valori. Vogliono lavorare in team e condividere. Vogliono obiettivi, non solo mansioni. Vogliono lavorare con voi, non per voi. Vogliono che il merito sia rimesso al centro e diventi un valore. Vogliono riunioni brevi. Vogliono essere informate su tutto ciò che sta avvenendo, dentro e fuori l'azienda. Tutto ciò comporta ridisegnare l'impresa. La digital transformation è rapida e profonda. Occorre una metodologia che aiuti a cambiare in modo semplice e rapido. Quella metodologia già esiste, si chiama Design Thinking e trasforma la complessità in semplicità. L'iPhone è l'esempio di una tecnologia che ha reso semplici cose complicate. Gli algoritmi dietro a una app sono complessi. Ma usare lo smartphone è facilissimo. Per questo ha avuto successo.

Co-crea – la collaborazione fra azienda e cliente comporta un insieme di strategie, processi, comportamenti e piattaforme digitali che permettono a gruppi di persone di connettersi, interagire, condividere informazioni e lavorare insieme su un obiettivo comune. La Co-creation è il nuovo link tra l'azienda e il mercato. Nasce dal presupposto che le idee sono ovunque. Tutti possono averle e condividerle, non solo i professionisti di un dato settore. Un esempio di co-creazione è il progetto Ego Ideas promosso dalla Lego. Pubblichiamo la tua idea sulla sua piattaforma, la condividi invitando le persone a votarla, sfruttando il potere dei social. Se arrivi a 10mila voti, il centro



JEFFREY LIKER, DOCENTE ALLA UNIVERSITY OF MICHIGAN, CONSULENTE E SCRITTORE, E LA COVER DEL SUO ULTIMO LIBRO TOYOTA WAY PER LA LEAN LEADERSHIP, HOEPLI. IN BASSO, IL GRAFICO CHE RIASSUME I VALORI GUIDA CHE COSTITUISCONO IL TRUE NORTH VALUES.



nel 2015? "Assolutamente no!", assicura Rimassa. "Il nuovo approccio è in due tempi: ho un'idea e imparo dalla mia idea. Come? Con il Minimum Viable Products (MVP), una strategia per testare velocemente un prodotto/servizio (con un numero ancora ridotto di caratteristiche), iniziando anche con solo una semplice landing page o una pubblicità su Google. MVP non indica il prodotto in sé, ma un processo iterativo durante il quale l'idea iniziale viene continuamente modificata e adattata in seguito ai feedback degli utenti iniziali (early adopters). Questo processo va avanti finché non si raggiunge il prodotto desiderato dagli utenti".

È questa la Digital transformation annunciata da Alessandro Rimassa. Un nuovo modo di pensare al mercato e ai prodotti. Un nuovo modo di fare business. "Ma l'innovazione non si esaurisce mai", conclude l'oratore, "è un processo life-long. Perciò non smettete di essere curiosi, di sognare un mondo migliore. Poi andate là fuori e impegnatevi a costruirlo, perché una cosa è certa: nessuno lo farà per voi".

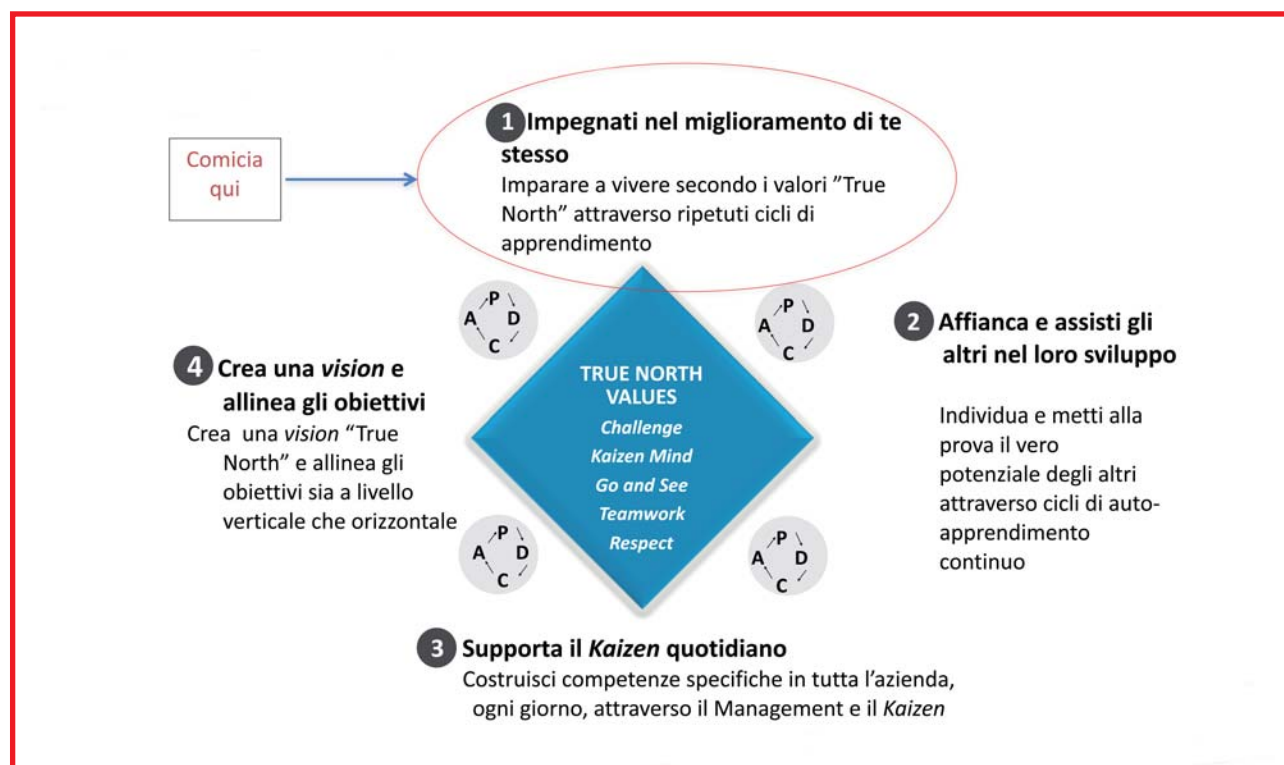
JEFFREY LIKER, PENSARE LEAN Lean è un sistema di produzione Toyota insuperato. Una best practice studiata dalle business school, emulata dalle aziende, e non solo automobilistiche. Un brand che non conosce battute d'arresto, nonostante non sia stata immune da crisi. Ma ogni volta si è rialzata come l'araba fenice.

Liker insegna ingegneria all'University of Michigan, è consulente e autore di diversi libri sul Toyota Way. Al Forum ha svelato i segreti di una filosofia che semina proseliti nel mondo e da cui lui stesso è stato attratto. "Lean segna un cambio di paradigma", spiega, "dalla produzione di massa, basata sui grandi volumi, alla produzione di ciò di cui il consumatore ha realmente bisogno. La sua filosofia è nota per due principi: Uno: 'Produrre meno, ma di qualità'. Due: 'Tutto ciò che non ha valore per il cliente è uno spreco'. Ma, per Liker, l'eliminazione degli sprechi non è l'obiettivo primario. Obiettivo primario è lo sviluppo di una cultura aziendale in cui chiunque sia in grado di apportare un miglio-

R&D la valuta. Se passa guadagni l'1% sugli introiti. Che è una cifra pazzesca.

Verifica – Ho l'idea, la progetto, la realizzo, la vendo, imparo cosa ha funzionato. In passato si procedeva così. È un ciclo ancora sostenibile

La sua filosofia è nota per due principi: Uno: 'Produrre meno, ma di qualità'. Due: 'Tutto ciò che non ha valore per il cliente è uno spreco'. Ma, per Liker, l'eliminazione degli sprechi non è l'obiettivo primario. Obiettivo primario è lo sviluppo di una cultura aziendale in cui chiunque sia in grado di apportare un miglio-





TONY BUZAN, IL MAESTRO DELLE MAPPE MENTALI. A DESTRA, MATTEO SALVO, UNICO ISTRUTTORE ITALIANO CERTIFICATO DA BUZAN. IN BASSO, LA COVER DEL SUO LIBRO *METTI IL TURBO NELLA TUA MENTE CON LE MAPPE MENTALI*, EDITO DA GRIBAUDDO.

ramento continuo al processo produttivo. Nelle aziende occidentali, però, spesso il top management si limita a chiedere ai capi di applicare i metodi Lean, senza entrare in merito al processo e senza lasciarsi coinvolgere. Conseguenza, molti 'snelliscono i costi' effettuando drastici tagli di personale con risultati spesso controproducenti. Una politica errata che viola uno dei pilastri della politica HR di Toyota: salvaguardare il posto fisso, anche quando l'azienda attraversa periodi difficili. Altro aspetto importante è che questa filosofia Lean non è negli 'strumenti Lean', ma nella testa dei lavoratori. Gli strumenti servono a fare problem solving e miglioramento continuo (kaizen) attraverso la guida di un capo-mentore che ne insegni l'uso appropriato. Lean sposa la filosofia delle antiche botteghe artigiane. Ma chi si limita ad adottarne le tecniche, anziché lo spirito non va molto lontano.

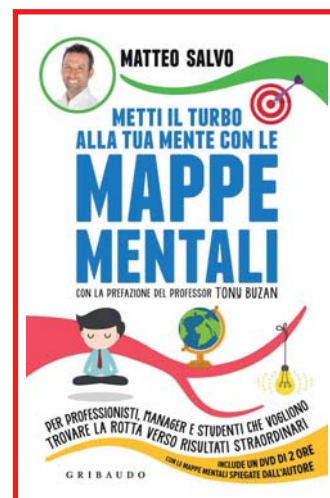
Lean leadership – Il miglioramento continuo sono le persone a realizzarlo, con la mente e il cuore. Il rispetto della persona in Toyota è un principio diffuso e praticato dai leader. True North Values, sono i valori guida che ispirano i comportamenti organizzativi Lean e comprendono: la sfida (le persone sono continuamente messe alla prova finché non raggiungono il risultato). La mentalità kaizen (problem solving diffuso), formazione continua, insegnamento maieutico, porre domande, anziché spiegare. Lavoro di squadra. Gemba, ovvero presenza del capo sul posto per vedere di persona i problemi e capire la situazione. Con una leadership di questo tipo, il lavoro in Toyota rappresenta più di uno stipendio: è uno stile di vita". Come la Digital transformation, anche la Lean Production, essendo espressione di un Lean thinking, è una rivoluzione che pone al centro la persona. "La lezione che ho appreso studiando il Toyota Way", conclude Liker, "è che non bisogna aspettare le grandi idee. Bisogna fare piccoli passi ogni giorno, creare un'organizzazione dove apprendere insieme ai collaboratori diventi un valore diffuso e praticato, sostenuto dall'esempio dei capi. Solo così si può fare della Lean uno stile di vita motivante e non solo un processo di produzione efficiente".

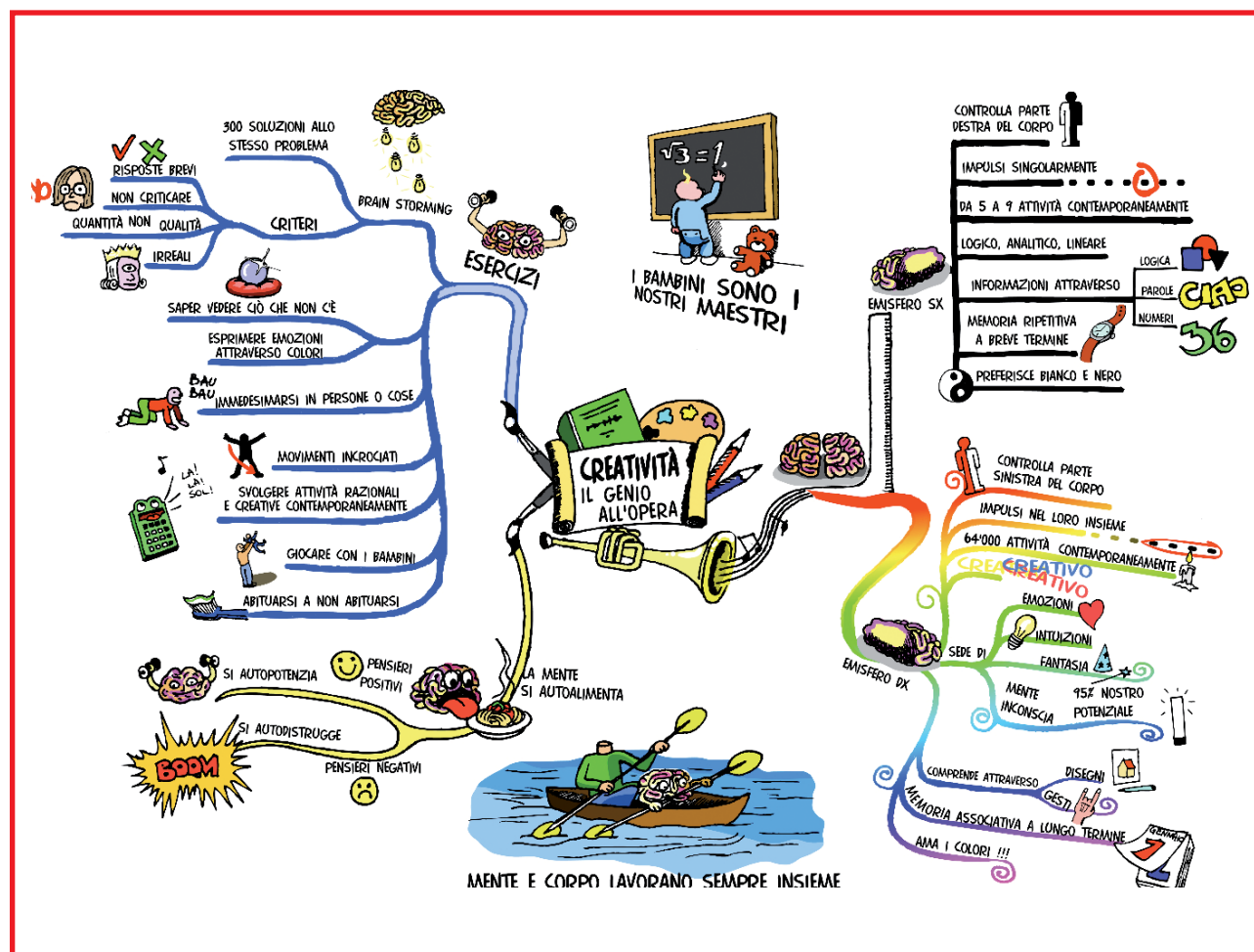
TONY BUZAN, IL MAESTRO DELLE MAPPE MENTALI 73 anni appena compiuti e una vitalità da far invidia a un bambino. È il massimo esperto mondiale di tecniche di apprendimento veloce, creatività e innovazione, inventore del metodo delle mappe mentali, usato da oltre 250 milioni di persone. Persino in Cina è partito un programma governativo per sensibilizzare la popolazione nell'utilizzo delle mappe mentali. Il modello funziona e fa proseliti ovunque. Al Forum Buzan sciorina aneddoti sulla sua brillante carriera, su come è arrivato a scoprire le mappe e a progettare programmi per il potenziamento della memoria. Lancia battute, formula paradossi, scherza, insomma si diverte. Ma a fianco a lui c'è chi il suo metodo lo ha assimilato e messo in pratica ad arte, con risultati sorprendenti. Si chiama Matteo Salvo.

MATTEO SALVO, L'ALLIEVO DELLE MAPPE MENTALI 39 anni. Unico istruttore italiano certificato da Tony Buzan. Nel 2013 ha vinto il titolo di International Master of Memory al Campionato Mondiale ed è entrato nel Guinness dei primati per aver memorizzato e riordinato in apnea un mazzo di 52 carte da gioco. A Torino ha fondato una scuola mindperformance. Scrive libri che vanno a ruba come *Metti il turbo nella tua mente con le Mappe Mentali* o *Impara l'inglese in un mese*, editi da Gribaudo. E, durante tutti gli eventi di Performance strategies, sbalordisce oratori e uditorio elaborando, in tempo reale, la mappa degli speech appena ascoltati, a riprova che il metodo Buzan funziona davvero quando è in buone mani. Inizia a raccontare quali sono i principi fondamentali che ha appreso dal maestro.



"Anzitutto, Tony mi ha insegnato a pensare per immagini perché, in questo modo, assecondiamo i nostri naturali processi di pensiero. Parliamo alla mente nella stessa lingua con cui lei parla a noi. Dopo tutto le mappe sono emulazioni di processi cognitivi. Se confrontate un neurone con una mappa mentale, noterete che hanno la stessa struttura. Infatti, le Mappe di Buzan sono state ideate ispirandosi proprio alla struttura del neurone. Secondo principio, bisogna elaborare Mappe usando





OGGI I MANAGER SONO SOVRACCARICHI DI LAVORO, STRESSANTI E, SPESSO, PERDONO LA CONCENTRAZIONE. SECONDO MATTEO SALVO, BASTA SOTTRARRE UN PO' DI TEMPO AL LAVORO PER DEDICARSI AI PROPRI BISOGNI ED ESSERE COSÌ PIÙ PRODUTTIVI IL GIORNO SEGUENTE.

solo parole-chiave, evitare frasi lunghe che si memorizzano con difficoltà. Quando abbiamo capito un concetto, basta la parola-chiave per richiamare alla memoria la gerarchia dei concetti a essa associati. Infine la cosa più importante: mi ha insegnato a lasciare spazio alle possibilità e a sfidare i pregiudizi. Un giorno Tony mi chiese come mai, conoscendo bene le tecniche di apprendimento rapido, non avessi ancora partecipato ai campionati di memoria. Il motivo è che mi sembrava insensato memorizzare numeri, mazzi di carte da gioco, codici binari, sequenze di immagini. Glielo dissi e lui, sapendo che sono uno sportivo, rispose: "Mi dici allora qual è il senso di correre per un'ora sul tapis roulant senza muoversi neanche di un metro? Non avevo una risposta, perciò iniziai ad allenarmi. Vinsi il titolo di International Master of Memory al campionato mondiale del 2013. Avevo appreso la lezione: bisogna sempre osare sfidando i propri pregiudizi".

Le Mappe in azienda – Matteo è un trainer ricercato dalle aziende, da lui sono passati direttori di banca, l'ex Amministratore delegato di Mercedes-Benz Italia e molti altri. Ma cosa vogliono imparare? "In genere chiedono corsi per risparmiare tempo o per gestire grosse mole di dati. Le Mappe mentali li aiutano ad avere la visione di insieme di un progetto e ciò permette di chiarirsi le idee e comprendere meglio i ruoli, chi deve fare cosa e in quali tempi. Pianificando con un classico file excel, la mente resta invece 'imprigionata' nelle celle. La Mappa mentale, grazie alla sua struttura radiale, stimola nuove idee che spesso si tramutano in soluzioni migliori. In Boeing, ad esempio, ho formato cento ingegneri aeronautici senior sui nuovi contenuti allenan-

doli a organizzarli in mappe mentali. Il capo progetto sostiene che, in due settimane, le competenze che hanno acquisito, prima richiedevano almeno un anno di tempo".

I manager oggi sono sovraccarichi di lavoro, stressati, e spesso perdono la concentrazione sul lavoro, con ricadute negative sulle performance. Matteo Salvo ha un'idea su cosa fare per non lasciarsi travolgere: "Bisogna isolare gli impegni ed evitare interferenze fra le priorità. Sul lavoro, il costo di interruzioni e distrazioni è altissimo. Quando possibile sarebbe più produttivo lavorare focalizzati su una singola attività. È un po' come il ragazzo che gioca a un videogioco: in quel momento è completamente assorbito. Per creare quella situazione di coinvolgimento totale, anche sul lavoro, è fondamentale che l'obiettivo prefissato, per i prossimi 40 minuti, sia proporzionato al nostro livello di abilità. Non bisogna precipitare, né in una situazione di noia, né in una di stress. Per questo è importante misurare bene l'obiettivo". Ma allora qual è lo stile di vita che dovrebbe condurre i manager oberati di lavoro, per poter ottenere risultati soddisfacenti? "A mio avviso", conclude Matteo Salvo, "la parola chiave è 'equilibrio'. La scelta degli elementi della propria vita da mettere in equilibrio è soggettivo. L'importante è ogni tanto fermarsi e chiedersi: cosa mi manca per stare davvero bene? Molte volte la risposta è il tempo. A questo punto è importante cercare di capire che cosa vorremmo fare in quel tempo. Dalla risposta emergeranno i nostri bisogni. A volte basta poco, e quel tempo che sembra sottratto al lavoro servirà a rendere più produttivo la giornata successiva. È un po' come nello sport, se ci si sovraccarica di allenamento dopo un po' la prestazione diminuisce".

MK