

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

Harvard Business Review



gennaio/febbraio 2009 n.1-2

Gli **innovatori** che **cambiano** l'azienda

Gli innovatori radicali, cioè quei dipendenti capaci di concepire idee di business totalmente nuove e creative, vanno messi alla prova in situazioni sfidanti, e quindi utilizzati con accortezza. Questo saggio spiega come le aziende di successo individuano, formano e impiegano questi preziosi talenti.

di JEFFREY COHN, JON KATZENBACH E GUS VLAK

Gli **innovatori** che cambiano l'azienda

Gli innovatori radicali, cioè quei dipendenti capaci di concepire idee di business totalmente nuove e creative, vanno messi alla prova in situazioni sfidanti, e quindi utilizzati con accortezza. Questo saggio spiega come le aziende di successo individuano, formano e impiegano questi preziosi talenti.

di **JEFFREY COHN, JON KATZENBACH E GUS VLAK**

«Le notizie sulla mia morte sono davvero esagerate», ha affermato uno Steve Jobs insolitamente vivace durante il lancio di una nuova serie di innovativi prodotti Apple, nel corso di un evento tenutosi nel settembre 2008. Citando Mark Twain, Jobs stava cercando di stroncare sul nascere le speculazioni che lo volevano gravemente ammalato. Non c'è dubbio che ci sia riuscito. Ma una cosa è certa: il leader-icona della Apple non vivrà per sempre, e questo pone al consiglio di amministrazione della società una sfida non da poco: come formare il prossimo Steve Jobs.

In fatto di innovazione, pochi alti dirigenti dell'epoca moderna possono essere associati all'idea di cambiamento rivoluzionario più di Jobs. Durante la sua permanenza in Apple, i nuovi prodotti introdotti dalla società – il Mac, l'iPod, gli iTunes, l'iPhone 3G – hanno modificato non soltanto il nostro modo di parlare, ma anche il nostro modo di vivere.

Che cosa dovrebbero fare adesso Steve Jobs e la Apple per assicurarsi che la prossima generazione di tecnologia «da avere a tutti i costi» non venga ideata altrove? È una domanda importante. Basta chiedere a un qualsiasi esponente della comunità finanziaria, dell'economia reale o del consiglio di amministra-

zione della Apple, e la reazione sarà unanime: è certamente una questione urgente.

Trovare e formare coloro che sono capaci di ideare innovazioni radicali è una delle principali sfide per tutte le imprese orientate alla crescita, piccole e grandi, e non solo per la Apple. Secondo le interviste effettuate dalla società di cacciatori di teste Spencer Stuart, più di due terzi dei direttori delle aziende leader globali di cui è consulente citano l'innovazione come un ingrediente cruciale per il successo a lungo termine. In effetti, le riunioni dei consigli di amministrazione sono spesso incentrate soltanto su due domande: come possiamo sostenere l'innovazione? Abbiamo un piano per formare i futuri leader che dovranno facilitare questo compito?

Il problema è dovuto in parte a una mancanza di talenti. I veri innovatori sono merce rara. Forse soltanto il 5% o il 10% dei manager ad alto potenziale presenti in un'azienda in ogni momento hanno le abilità e gli attributi necessari per diventare degli innovatori. (Andrew England, direttore marketing di MillerCoors, ritiene che tale percentuale sia in realtà più vicina all'1%). Ma l'unico problema non è trovare il talento; un problema ancora più grande è cosa farci dopo averlo trovato.

Le aziende, di solito, sono bravissime a smorzare qual-

siasi scintilla creativa. Negli ultimi cinque anni abbiamo investigato le strategie d'innovazione di 25 aziende in molteplici settori e Paesi. I nostri risultati sono semplici e, data la necessità riconosciuta di innovare, quanto mai preoccupanti: le aziende di solito formano leader che tendono a replicare anziché a innovare. Di conseguenza, i dipendenti più promettenti si rendono conto che, per essere promossi, devono imitare i leader in carica. Anche quando giungono in azienda nuovi, straordinari talenti provenienti dall'esterno, spesso vengono risucchiati nella stessa cultura anti-innovativa che soffoca il talento interno (si veda il riquadro «I pericoli dei modelli basati sulle competenze»).

Si tratta di una tendenza radicata in una serie di convinzioni erranee circa il funzionamento del processo d'innovazione. Molti top manager sembrano presumere che gli innovatori generino spontaneamente nuove idee, come fa un mago che tira fuori un coniglio dal cilindro, che basti lasciarli in pace perché emettano idee geniali a profusione. Sta poi ai reparti vendite, marketing, ingegneria e finanza stabilire come realizzare e far fruttare queste idee. In realtà, di solito le idee rivoluzionarie seguono un percorso di evoluzione differente. Gli innovatori propongono nuove idee; vari esperti all'interno dell'azienda organizzano e selezionano enormi quantità di informazioni e di opinioni spesso contrastanti; quindi gli innovatori intervengono sui componenti più importanti, individuano le connessioni e stabiliscono come mettere in collegamento tra loro le diverse parti, lavorando in modo intenso ed efficiente per ricombinare i diversi pezzi e assicurarsi l'appoggio interno all'innovazione. Un esempio calzante è proprio l'iPod. L'idea è stata concepita originariamente da Tony Fadell, un consulente assunto da Apple per sviluppare nuovi progetti. Una squadra di ingegneri di Apple lo ha assemblato a partire da componenti standard e facilmente disponibili, e lo ha arricchito di caratteristiche di design sviluppate *in-house*, come i dispositivi di controllo di facile utilizzo. Avendo ottenuto

via via l'appoggio necessario, Fadell non ha incontrato grandi difficoltà nel vendere il risultato all'alta dirigenza. In questo saggio descriveremo il modo in cui le aziende di successo identificano, formano e collocano gli individui che sanno gestire il processo di innovazione. Cominceremo con l'esaminare che cosa distingue gli innovatori rivoluzionari (o radicali, o di rottura, dall'inglese *breakthrough innovators*), da altri manager eccezionali.

Caratteristiche degli innovatori

Al pari di tutti gli altri manager ad alto potenziale, i migliori innovatori hanno forti abilità cognitive, incluse eccellenti abilità analitiche; si concentrano sui punti più importanti e non perdono tempo con le questioni secondarie. Questo è un aspetto rilevante, data l'enorme quantità di dati, idee e preferenze dei clienti, spesso contrastanti, con cui (come tutti i manager ad alto potenziale) sono chiamati a confrontarsi. Dopo aver isolato i fattori essenziali, riescono a intuire rapidamente come i vari pezzi si combinano tra loro in un insieme integrato; infine, hanno la capacità di ragionare in modo strategico anche nelle situazioni più ambigue.

Ma i potenziali innovatori si distinguono anche per una serie di altre caratteristiche. In primo luogo, non riposano mai sugli allori. David Small, vice presidente del Leadership Institute di McDonald's, sostiene che gli innovatori dicono continuamente a se stessi: «Il fatto che questa soluzione abbia funzionato in passato non significa che continuerà a funzionare anche in futuro». Aggiunge poi: «Gli innovatori sono spinti da un'insicurezza di fondo a non fare affidamento sui successi passati, e valutano ogni nuova sfida a partire da zero». Gli innovatori sanno inquadrare e reinquadrare i problemi da molteplici punti di osservazione e identificare le soluzioni che, con maggiore probabilità, verranno adottate dalle persone più influenti all'interno dell'organizzazione. Al contrario, dopo una serie di successi, molti manager ad alto potenziale diventano eccessivamente sicuri di sé, e cominciano a credere nelle valutazioni della propria performance, nelle chiacchiere di corridoio e in altre prove della loro bravura. Sono riluttanti a reinventare la ruota quando uno specifico approccio si è rivelato efficace in passato.

In secondo luogo, i potenziali innovatori sono, come dice Small, «sempre socialmente consapevoli dell'ambiente che li circonda, in maniera pressoché assurda». Alla McDonald's gli innovatori devono essere capaci di entrare in una sala riunioni piena di gruppi diversi, inclusi colleghi, clienti, sottoposti, superiori, venditori e part-

Jeffrey Cohn

(jcohn@spencerstuart.com) è un esperto di valutazione della leadership e pianificazione per la successione alla Spencer Stuart di New York.

Jon Katzenbach e Gus Vlask

sono partner della Katzenbach Partners di New York. Cohn e Katzenbach hanno già scritto di leadership e gestione del talento per la Harvard Business Review.

ner, e cogliere rapidamente le motivazioni di base di ciascuno di essi. Sfruttando quell'informazione, formulano e comunicano un messaggio con cui ciascun gruppo è in grado di identificarsi. Questa è l'arte di portare un gruppo diversificato sulla stessa lunghezza d'onda, ed è assolutamente essenziale per trasformare un'idea interessante in un'innovazione di portata aziendale. «Se un manager ad alto potenziale non ha questa abilità», dice Small, «è improbabile che riesca a promuovere una nuova idea, per quanto promettente, attraverso la nostra estesa infrastruttura globale. Ci vuole una buona dose di intuito sociale, acume e tenacia».

Gli innovatori sono persuasivi e spesso affascinanti. Sanno come estrarre informazioni da specifiche aree di un'organizzazione e come ottenere l'appoggio necessario, a livello aziendale, per portare avanti un potenziale progetto. L'innovazione non può prosperare se si lasciano morire le nuove idee. Andrew England, della Miller-Coors, lo spiega così: «I nostri innovatori di maggiore successo riescono a convincere le nostre unità di business e i leader delle diverse funzioni a condividere idee e spunti interessanti. Sono estremamente curiosi e vanno sempre alla ricerca di nuove idee, senza però dare la sensazione di essere intrusivi. D'altro canto, i nostri innovatori devono utilizzare le loro abilità di venditori e il loro fascino per far passare un'idea ancora tutta da dimostrare all'interno della nostra macchina aziendale. Non esagero se dico quanto è importante e rara questa abilità nel vendere».

Naturalmente, c'è una certa tensione tra la mentalità indipendente dell'innovatore e il suo coinvolgimento sociale con i colleghi, ma la capacità di passare agilmente da una situazione di isolamento a un gruppo più ampio è essenziale. Per definizione, un innovatore deve accedere a risorse e ricombinare idee in una maniera non familiare per l'organizzazione. Per fare questo, occorre uscire dai limiti convenzionali e rinunciare alla sicurezza delle posizioni esistenti, e questa può essere un'esperienza molto solitaria. Al tempo stesso, gli innovatori devono saper riportare le conoscenze che hanno acquisito all'interno delle gerarchie tradizionali, e questo può essere un'esperienza frustrante. Kaye Foster-Cheek, vice presidente per le risorse umane di Johnson & Johnson, afferma che questi individui hanno «un profilo psicologico unico nel loro genere», perché riescono a lavorare in maniera altrettanto efficace in grandi team interfunzionali e in condizioni di assoluto isolamento. «Amano essere parte di un tutto più grande, ma non ne hanno affatto bisogno», sostiene.

Come trovare gli innovatori

Nella maggiore parte delle grandi aziende, i futuri innovatori non sono immediatamente visibili dall'alta dirigenza, perché sono molto ben inseriti all'interno di posizioni di linea. Per questo, è necessario scovarli e, almeno temporaneamente, liberarli dai loro compiti quotidiani. Vi sono vari modi di farlo, ma ci vuole tempo.

David Small – che è un accanito giocatore di golf – parla dell'impegno e delle risorse necessarie per trovare i potenziali innovatori in McDonald's come di «un *green fee* obbligatorio». Small sostiene che, per far affiorare questi individui rari, ci vogliono disciplina, buone informazioni e corretti processi di gestione del talento all'interno delle attività di prima linea, e non solo nell'ambito della direzione centrale per le risorse umane. Ogni sei

L'IDEA in sintesi

- Trovare e formare la prossima generazione di innovatori è un ingrediente essenziale della crescita, ma la maggior parte delle aziende tende a soffocare i propri talenti creativi.
- Le aziende più accorte sanno individuare i potenziali innovatori, assicurano loro tempo e attenzione da parte degli alti dirigenti, e poi li mettono rapidamente sulla linea di fuoco, dove gli innovatori nati riescono a prosperare. Il mentoring e le reti di pari sono meccanismi di supporto essenziali.
- Dopo aver seguito un processo di sviluppo ed essere stati innestati nel cuore dell'organizzazione – dove diventano «snodi di innovazione» – gli innovatori possono capire meglio come ricombinare in modi nuovi i prodotti, le idee, gli individui e persino i business esistenti, al fine di generare valore.

mesi gli alti dirigenti di McDonald's spulciano i piani individuali di sviluppo del personale, tengono riunioni sul talento e discussioni sulla pianificazione delle successioni, effettuano le necessari calibrature delle caratteristiche dei talenti (per avere la certezza di mettere a confronto realtà paragonabili tra le varie divisioni, unità di business e persino nazioni) e conducono valutazioni di performance sistematiche.

Presso Reuters (che nell'aprile 2008 si è fusa con Thomson Corporation), il meccanismo iniziale usato per identificare i potenziali innovatori è un sistema definito «indice predittivo». A partire da una lista di controllo, questo sistema aiuta i manager operativi a identificare gli incentivi, le competenze e i fattori di motivazione essenziali dei loro sottoposti, fornendo una base per compilare un primo elenco di individui promettenti, da restringere poi a una lista di potenziali innovatori.

Una volta individuati questi ultimi, bisogna determinare quali fra loro hanno realmente il genio dell'innovatore. In molte delle aziende che abbiamo esaminato - tra cui Reuters, Pitney Bowes e Visa - questo processo di selezione si svolge attraverso una serie di colloqui individuali, spesso condotti da consulenti esterni specializzati nella valutazione e nello sviluppo della leadership. Nel corso di queste interviste, il candidato viene messo di fronte a una serie di scenari del mondo reale, complessi ma interessanti, dai quali vengono omesse intenzionalmente alcune informazioni chiave; in tal modo, è possibile valutare se l'individuo riesce a districarsi all'interno di situazioni ambigue, a fare ipotesi realistiche sui dati disponibili, a pervenire a una decisione e a formulare una giustificazione chiara e convincente dei compromessi che può essere necessario fare. Il processo, però, non finisce qui. Ai candidati vengono fornite gradualmente nuove informazioni. Il soggetto è in grado di valutare quali elementi hanno un impatto potenziale e quali no? È in grado di assumere un atteggiamento di

autocritica e di cambiare posizione se le nuove informazioni lo richiedono, oppure si aggrappa ostinatamente alle convinzioni e agli schemi mentali precedenti? I veri innovatori non permettono mai all'orgoglio o ai successi passati di interferire con il raggiungimento di una soluzione migliore, indipendentemente dal modo in cui tale soluzione si origina. Una volta ricevute nuove, preziose informazioni, le mettono rapidamente in collegamento con il contesto più generale. Inoltre, essendo dotati di una forte intelligenza emotiva, i potenziali innovatori chiedono sempre un feedback alla fine del processo di valutazione.

Durante questi colloqui, la Reuters va alla ricerca della capacità di difendere una decisione in maniera chiara e convincente, ma anche di convincere gli altri della bontà della propria opinione. Se un candidato non riesce a difendere il proprio punto di vista nel corso di un intenso colloquio individuale, in assenza di un team e di un'infrastruttura di supporto, è improbabile che possa dimostrare le abilità nel vendere e la sicurezza necessarie per

L'IDEA in pratica

>> **La più grande sfida con cui un'azienda in crescita si confronta è quella di identificare e promuovere la prossima generazione di innovatori rivoluzionari. Le aziende più avvedute:**

■ **Perlustrano i ranghi alla ricerca di talento grezzo.**

Esaminando i dipendenti ad alto potenziale, cercano gli individui che non si accontentano mai di seguire le best practice del giorno prima e che dimostrano capacità insolite.

Esempio: Reuters usa il sistema basato su un «indice predittivo» per identificare gli attributi dei dipendenti, in base ai quali i dirigenti stilano un primo elenco di potenziali innovatori. Gli innovatori si sottopongono a colloqui individuali con consulenti esterni, nel corso dei quali imparano a difendere le proprie idee e a riconoscere i propri punti deboli.

■ **Provano gli innovatori sul campo di battaglia.**

In altre parole, affidano agli innovatori progetti reali e assicurano loro l'accesso al gruppo dirigente.

Esempio: Alla Starwood gli innovatori emergenti creano e gestiscono team interfunzionali per sviluppare i loro progetti, presentando poi un piano di marketing in piena regola agli alti dirigenti dell'azienda.

■ **Incoraggiano il mentoring e le reti di pari.**

I mentori forniscono agli innovatori emergenti informazioni sugli individui che più probabilmente incontreranno e le interazioni che più probabilmente avranno. Gli innovatori vengono incoraggiati a rivolgersi ai gruppi di pari per avere un feedback sul loro lavoro.

Esempio: In Allstate, il CEO garantisce personalmente che gli innovatori abbiano accesso a mentori nelle funzioni rilevanti per i progetti di cui sono responsabili. In Starwood, i «circoli di collaborazione» di esperti delle aree più diverse aiutano gli innovatori emergenti a districarsi nel processo di formazione.

■ **Gestiscono attivamente le carriere degli innovatori.**

Queste aziende fanno in modo di collocare gli innovatori al di fuori della normale struttura, aumentando in tal modo la probabilità che riescano a creare business interamente nuovi.

Esempio: In JPMorgan Chase, il CEO e il direttore dell'ufficio risorse umane si sono fatti promotori di cosiddetti «programmi di ascesa» per gli innovatori rivoluzionari, studiati in collaborazione con gli innovatori stessi. Se non esistono posizioni adatte per questi individui promettenti, la banca ne crea di nuove.

portare avanti un'idea innovativa all'interno di un'organizzazione complessa come la Reuters. In un'ultima serie di colloqui, i candidati devono riuscire a spiegare senza esitazioni quali sono i loro punti deboli. Secondo Amanda West, la responsabile dell'innovazione alla Reuters che amministra questo programma, «se un candidato non riesce a rispondere immediatamente a questa domanda, vuole dire che non possiede la consapevolezza di sé necessaria per diventare un innovatore di successo».

Provate gli innovatori sul campo

Una volta identificati, i potenziali innovatori devono dimostrare di saper riconoscere le idee promettenti, di saper guidare una squadra interfunzionale di esperti per svilupparle, e di saperle vendere all'alta dirigenza. Il caso della Starwood, la controllante di catene di hotel come Westin, W, St. Regis e Sheraton, illustra come procedere in maniera sistematica in questo processo. Dopo aver identificato un product manager di medio livello come potenziale innovatore, la Starwood gli ha affidato, oltre alle sue normali responsabilità, il compito di guidare un team per sviluppare un nuovo servizio di intrattenimento nelle camere. Il manager aveva poca esperienza di leadership, ma aveva conseguito ottimi risultati all'interno del suo gruppo; inoltre, il suo direttore di divisione aveva visto in lui la stoffa dell'innovatore, e quindi gli era stata data l'occasione di dimostrare le sue capacità.

Il product manager aveva libertà pressoché completa di scegliere i membri del suo team da diverse parti dell'organizzazione (negoziando di volta in volta con i responsabili territoriali) e l'opportunità di definire lo stile, le regole base, la strategia e gli obiettivi del team. Doveva sviluppare in tempi brevi un piano di marketing completo e poi difenderlo di fronte al severo gruppo dirigente di Starwood, incluso il CEO. Ecco come questo manager ha descritto la sua esperienza: «All'inizio temevo di morire. Ma poi, a poco a poco, ho trovato un mio equilibrio, e mi sono reso conto che sapevo molte più cose su questo progetto di tutti quegli alti dirigenti che mi facevano il terzo grado. In un certo senso, li ho messi sulla difensiva, e loro questo l'hanno rispettato. Non soltanto hanno approvato il piano – che poi è diventato un enorme successo per la Starwood – ma mi hanno dato anche maggiore libertà di azione, accesso ad altre risorse all'interno dell'azienda e, soprattutto, una grande fiducia nel fatto che sarei riuscito a gestire lo stress, a barcamenarmi nelle situa-

zioni complesse e ambigue, e a convincere gli altri a credere davvero nelle idee che avrei presentato».

Analogamente, McDonald's dà ai potenziali innovatori l'occasione di mettersi alla prova di fronte al top management, incoraggiandoli a collaborare con gli alti dirigenti nelle posizioni di linea cruciali, per identificare le innovazioni che potrebbero ripercuotersi sull'intera organizzazione. Queste idee possono essere dei tipi più diversi e non sono necessariamente legate a specifici prodotti. Per esempio, il tema di una recente iniziativa era come collaborare più efficacemente con Wal-Mart. Il potenziale innovatore ha assemblato e gestito un team interfunzionale che ha esplorato le diverse opzioni, per poi puntare l'attenzione su una soluzione caratterizzata da un'elevata scalabilità: caratteristica essenziale, questa, perché un'idea possa prendere piede in McDonald's.

L'intero team ha intavolato con gli alti dirigenti una discussione a tutto campo sui pro e i contro della soluzione. I manager volevano capire come il team interagisse, ma anche trovare una soluzione fattibile, scalabile e pratica. Il team era capace di affrontare una questione complessa, scomporla nelle sue componenti essenziali e concentrarsi sulle questioni più rilevanti? Il leader del gruppo – il futuro innovatore – era capace, attraverso eccellenti capacità di persuasione e di comunicazione, di creare, gestire e motivare un team dalle ottime prestazioni e di sviluppare una soluzione efficace? In questo caso, la risposta è stata affermativa.

Una multinazionale britannica produttrice di articoli industriali insiste che i potenziali innovatori lavorino per un certo tempo nel reparto vendite. Inizialmente, questa decisione è stata accolta con riluttanza e scetticismo. Il direttore vendite si è impuntato, dicendo: «Vogliamo mettermi in squadra persone che non hanno la benché minima esperienza nelle vendite, ma noi abbiamo importanti contratti da concludere questo trimestre». L'alta dirigenza è stata, però, irremovibile e ha spiegato il duplice vantaggio di questo approccio: i futuri innovatori potevano imparare a conoscere le motivazioni e gli interessi dei clienti, nonché sviluppare le abilità di vendita essenziali per condurre un'attività di innovazione su grande scala in un momento successivo. Il CEO ha commentato: «Vogliamo che i nostri dipendenti più promettenti lavorino fianco a fianco con i nostri venditori più esperti per sviluppare messaggi promozionali, analizzare in dettaglio i bisogni dei clienti, accompagnare il team alle riunioni con i clienti e contribuire a chiudere con successo la vendita».

Viste le pressioni del CEO, il piano è stato messo in pra-

tica e, nonostante le resistenze iniziali, i risultati sono stati su tutti i fronti di gran lunga superiori alle aspettative. Anche il direttore vendite ha detto: «Francamente mi aspettavo che questa persona facesse fiasco e ci facesse fare una figuraccia davanti a un grosso cliente. All'inizio il suo approccio è stato un po' grossolano ma, una volta entrato nella sala riunioni, ha dimostrato una straordinaria abilità nell'intuire i principali fattori di motivazione dei responsabili delle decisioni. Inoltre, è riuscito a mettersi in relazione con il cliente in modo molto efficace e concreto. Alla fine, credo che abbia insegnato ai nostri ragazzi una o due tecniche nuove».

La prova non finisce con il primo progetto. Molte aziende che attingono alle risorse degli innovatori, formandoli allo scopo, hanno un atteggiamento piuttosto intollerante del fallimento. In Reuters, se un potenziale innovatore fallisce, torna alla posizione di linea che ricopriva in precedenza. Se invece ha successo,

viene posto di fronte a una sfida ancora più grande, ma anche a più risorse, più coaching e più incentivi.

In effetti, il processo di sviluppo (dare agli innovatori un'occasione e vedere come reagiscono) fa parte del processo di valutazione. L'innovazione in Reuters «è come giocare a flipper», dice Tom Gross, vice presidente esecutivo e responsabile globale materie prime ed energia: «Più bravo diventi, più aumenta il numero di palline con cui giochi. Ma appena sbagli sei fuori».

Affiancate agli innovatori più di un mentore

Le aziende più avvedute affiancano agli innovatori mentori attentamente selezionati, che possono istruirli continuamente sugli individui che più probabilmente incontreranno e le interazioni che più probabilmente avranno. Quando la Allstate, la seconda più grande compagnia di assicurazione statunitense, ha sviluppato i suoi apprezzati piani assicurativi Your Choice, gli innovatori emergenti responsabili dell'introduzione del prodotto sono stati affidati a mentori che potessero aiutarli a comprendere le motivazioni, gli obiettivi, la mentalità e i vincoli di bilancio dei manager delle funzioni più rilevanti, quali la liquidazione delle richieste di risarcimento e il test dei prodotti. I mentori, a loro volta, ricevevano coaching e appoggio dal CEO, a segnalare l'importanza dell'iniziativa. Il *mentoring* andava a integrare perfettamente la naturale miscela di intuito e curiosità degli innovatori.

Nelle migliori organizzazioni il ruolo del mentore è permettere al discepolo di mettere alla prova nuove idee e ipotesi con una persona esperta, prima di proporle ad altri dipendenti dell'azienda, nonché di comprendere più a fondo i programmi degli alti dirigenti che dovranno essere convinti della bontà dell'idea. Il mentore può condividere informazioni che potrebbero essere rilevanti per una particolare linea d'azione (per esempio, qualcuno potrebbe avere già provato e fallito) e può «collaudare» e affinare gli argomenti del suo discepolo in modo che questi possa sviluppare una maggiore sicurezza di sé.

Nelle tradizionali relazioni di mentoring, è consuetudine che mentore e discepolo rimangano insieme fino a quando uno dei due non lascia l'azienda. Ma le aziende più esperte incoraggiano gli innovatori emergenti a instaurare nel tempo relazioni con diversi mentori. Questo permette all'innovatore di accedere a un maggior numero di idee e a una gamma più vasta di influenze, assicurandogli maggiore flessibilità nel trovare il consiglio più adatto a una particolare situazione.

Un esempio eccellente di mentoring multiplo viene non

I pericoli dei modelli basati sulle competenze

In quasi tutte le grandi aziende è possibile trovare modelli delle competenze di leadership. Questi modelli cercano di istituzionalizzare i comportamenti, i saperi, i valori e le motivazioni manageriali per produrre risultati coerenti e prevedibili, fornendo un linguaggio comune per aiutare i supervisori e gli addetti alle risorse umane a discutere i talenti emergenti all'interno dell'organizzazione. Obiettivi validi, non c'è dubbio, ma un'eccessiva dipendenza dai modelli delle competenze rafforza inevitabilmente l'omogeneità più che l'unità o la coesione, facendo venir meno le condizioni nelle quali possano affermarsi punti di vista particolari e, in ultima analisi, l'innovazione.

I programmi di formazione basati su questi modelli insegnano ai partecipanti le tecniche e gli stili di gestione da utilizzare all'interno dell'organizzazione così com'è, ed enfatizzano le strutture formali a scapito di quelle informali. Al tempo stesso, inducono i manager a minimizzare l'incertezza e a mitigare il rischio.

I processi di selezione aziendale filtrano i candidati alla promozione secondo competenze familiari, ampiamente condivise e profondamente radicate nella cultura aziendale. Di conseguenza, il campo delle giovani promesse si riduce a coloro che più assomigliano ai loro capi e ai loro superiori. Le caratteristiche peculiari e la volontà di deviare dalle consuetudini, di assumersi veri rischi e di adottare punti di vista differenti non vengono coltivati o integrati. Anzi, vengono lentamente e metodicamente espulsi dal sistema.

dal mondo del business, ma dall'accademia. Alcuni anni fa alla Vanderbilt University, Nick Zeppos (ex professore di diritto della Vanderbilt) è stato portato all'attenzione del rettore Gordon Gee come un individuo dotato del potenziale per diventare un leader innovatore. Dopo ulteriori verifiche, un colloquio individuale e un attento monitoraggio, Gee si è convinto che Zeppos poteva essere un potenziale successore. La presidente del consiglio di amministrazione della Vanderbilt, Martha Ingram, pur essendo interessata al profilo di Zeppos, ha suggerito di affiancargli numerosi mentori di diverse aree dell'università, considerate cruciali per il futuro della Vanderbilt. Così Ingram e Gee hanno selezionato attentamente una serie di mentori ai quali affidare la formazione di Zeppos, che si è rivelato un discepolo sveglio e riconoscente, ottenendo grandi successi con i laureati, i finanziatori e gli studenti. Nel 2008, dopo che Gee ha assunto la presidenza della Ohio State University, Zeppos è stato nominato rettore.

Incoraggiate le reti di pari

Se alcune giovani promesse vengono prelevate dai ranghi dell'organizzazioni e inserite in uno speciale percorso che le porterà a diventare innovatori, le loro esperienze saranno ovviamente diverse. Spesso è utile, quindi, creare opportunità per scambiare idee e opinioni. Le reti di pari che si incontrano regolarmente e mantengono canali di comunicazione aperti generano un sentimento di solidarietà e creano un ambiente straordinariamente fertile nel quale scambiare idee, condividere informazioni e instillare nuove speranze.

Un innovatore emergente di una grande conglomerata statunitense operante nel settore dell'intrattenimento ha descritto così uno dei benefici chiave delle reti di pari: «L'aspetto più rassicurante era semplicemente il fatto di poter parlare con altri di come gestivano personalmente le maggiori pressioni e i problemi di tempo connessi al dover guidare nuovi progetti di innovazione dai quali erano attesi grandi risultati. Scoprire come i colleghi in una situazione simile gestiscono lo stress, oppure come riescono a portare a termine tutto, era incredibilmente rassicurante». Le reti di pari rispondono anche a domande molto più concrete, come: quali parti dell'organizzazione sono una buona fonte di informazioni, idee e suggerimenti? E dove sono i vicoli ciechi? Spesso un mentore, se non è anche un innovatore, non riesce a rispondere a queste domande. Inoltre, non c'è dubbio che individui di pari grado siano disposti a condividere fra loro informazioni che non sarebbero disposti a rivelare a un mentore,

che è di solito un membro anziano dell'organizzazione. Starwood usa efficacemente le reti di pari per stimolare l'innovazione. Gli innovatori possono attingere, in qualsiasi momento, a quello che l'azienda chiama un «circolo di collaborazione» – ossia, un gruppo interfunzionale di esperti di aree diverse – semplicemente convocando una riunione. Poiché gli innovatori ancora in formazione non hanno autorità formale sui membri di un circolo di collaborazione, che sono di solito innovatori collaudati, il CEO della Starwood segue da vicino l'intero processo per garantirne il funzionamento.

Un alto dirigente del marketing, nonché innovatore, di Starwood ricorda di aver creato un team interorganizzativo ad hoc per sviluppare il *concept* di una nuova linea di hotel a costi più contenuti, con l'obiettivo di integrare il portafoglio di offerte di lusso e di medio livello di Starwood. Il team era composto non soltanto da specialisti del marketing, delle operations e della finanza, ma anche da artisti, fotografi e persino di cantanti d'opera che l'azienda aveva assunto negli anni precedenti.

Dopo aver creato il team, il dirigente di marketing si era posto il problema di come utilizzarlo al meglio. Il suo circolo di collaborazione gli ha consigliato di porre ai membri del team domande e obiettivi molto semplici, ma diretti. Così ha convocato il gruppo e ha chiesto: «Se Howard Johnson o Holiday Inn venissero reinventati oggi, che aspetto avrebbero? Se volessimo portare la personalità del W Hotel sulla strada e alle masse, che cosa otterremo?». Il team ha ideato una soluzione innovativa, ma molto pratica, per integrare la marca W senza competere con essa. Il concept, chiamato Aloft, è stato lanciato nel giugno 2008.

Dopo aver sviluppato pienamente l'idea, il dirigente di marketing è tornato al suo circolo per chiedere consiglio su come vendere l'idea all'alta dirigenza. Il circolo gli ha fornito ogni sorta di suggerimenti sulle aree più disparate, dal design allo sviluppo, affinché potesse convertire la sua idea in pratica e, cosa altrettanto importante, convincere i vertici dell'organizzazione che l'idea avrebbe avuto successo. Due settimane più tardi Aloft aveva ottenuto il pieno appoggio del CEO e di tutto il gruppo dirigente. Interagire con altri innovatori nei circoli di collaborazione di Starwood era stato come «rendersi conto improvvisamente di avere un fratello gemello dall'altro lato del pianeta», ha detto il dirigente di marketing. «Improvvisamente sono entrato in contatto con altri individui che stavano facendo le mie stesse esperienze. Sono stati una grande risorsa per me e credo di aver meglio capito, grazie a loro, come portare avanti le cose qua dentro».

Reinserite gli innovatori nell'organizzazione

Dopo aver individuato gli innovatori, aver provveduto al loro sviluppo e averli dotati di mentori e reti di pari, rimane ancora un importante tassello per completare il quadro della formazione: dove collocarli. Dov'è che il loro impatto sarà maggiore? Dove sono i nodi dell'organizzazione-ombra – quei punti caldi estremamente importanti, che non compaiono negli organigrammi formali – dove l'innovazione può essere stimolata?

Le organizzazioni che eccellono nello sviluppare leader innovatori spesso fanno una cosa che potrebbe essere considerata un'eresia: tolgono questi individui da posizioni di linea ben definite, esistenti da tempo, dove potrebbero generare un chiaro flusso di ricavi, e li reinseriscono nel mezzo dell'organigramma, dove non ci sono posizioni formali. Lì diventano «snodi di innovazione», con un facile accesso agli individui più influenti dell'organizzazione, maggiore autonomia e responsabilità lavorative più ampie ma anche più ambigue; li possono



IL COMMENTO

La via collaborativa all'innovazione

di Alberto Bombassei*

>> La riflessione di Jeffrey Cohn, Jon Katzenbach e Gus Vlax sugli innovatori rivoluzionari è avvincente e decisamente condivisibile, anche applicata all'ambito industriale e manifatturiero. Il problema dell'innovazione o, meglio, degli innovatori è in primo luogo un problema culturale e organizzativo. L'incremento di competitività di aziende industriali, in particolare in Italia, dove il tessuto è principalmente costituito da piccole e medie imprese, tende a privilegiare l'innovazione incrementale e di processo, poiché è quella che più immediatamente consente di abbattere i costi di produzione e migliorare la qualità dei prodotti.

È l'innovazione radicale e di prodotto che, però, contribuisce maggiormente ad aumentare la competitività delle imprese a livello internazionale e a spostare le attività economiche e produttive da un'elevata concentrazione di manodopera a un'elevata concentrazione di conoscenza, tipica dei sistemi più evoluti.

L'innovazione radicale, definita anche discontinuità tecnologica, molto più di quella incrementale, richiede però il concorso di competenze diverse, di soluzioni creative e originali, di innovatori che non sono sempre reperibili all'interno dell'azienda, in particolare se di piccola e media dimensione. In questo caso entrano in gioco i contributi del mondo della scienza, della ricerca e della tecnologia.

Inoltre le strutture aziendali sono spesso conservative e l'innovazione si limita all'ottimizzazione del processo e al miglioramento qualitativo del prodotto; i processi d'innovazione tecnologica di tipo radicale e di prodotto, trovano maggiori difficoltà ad affermarsi proprio per *resistenze* interne, di tipo culturale e organizzativo, alla discontinuità e al cambiamento, prima ancora che per limiti scientifici e tecnologici o creativi.

La riflessione di Cohn, Katzenbach e Vlax pone giustamente l'accento sul valore della diversità, intesa come opportunità di contaminazione di culture ed esperienze diverse capaci di aprire nuovi orizzonti. Da sempre ritengo che collaborazioni e sinergie siano la strada obbligata per l'innovazione e la crescita della competitività delle imprese e, più

in generale, dei territori e delle comunità, e per il loro sviluppo si devono realizzare aggregazioni e connessioni efficaci tra attori e soggetti diversi e complementari.

Proprio da questo tipo di riflessione ha preso le mosse l'idea del Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso dove, oltre a quello di Brembo, sono concentrati tra gli altri i centri di ricerca e sviluppo di Italcementi, dell'Istituto di ricerche farmacologiche Mario Negri, una sede dell'Università di Bergamo e il consorzio Intellimech. Il Parco Scientifico ha l'obiettivo di realizzare un'importante aggregazione di soggetti dalla forte propensione innovativa, nodo di una rete di relazioni e connessioni, per favorire lo scambio di competenze, conoscenze, informazioni e know-how non solo tra i soggetti insediati al suo interno, ma tra questi e il mondo esterno a livello locale, nazionale ed internazionale. Un sistema di relazioni che ha il suo centro in Kilometro Rosso, ma che si diffonde a livello globale, intercettando le più qualificate realtà della ricerca e dell'innovazione, in grado di autoalimentarsi e di svilupparsi progressivamente a vantaggio di imprese e centri insediati.

Un ambiente favorevole all'innovazione e al cambiamento può agevolare lo sviluppo di nuove idee, ma non basta; c'è bisogno di innovatori rivoluzionari, di persone creative e curiose che, come affermano Cohn, Katzenbach e Vlax, «non si accontentano mai di seguire le *best practice* del giorno prima», sono cioè disposti a mettersi in discussione, ovvero, riprendendo un'affermazione del XVI secolo di Francis Bacon: «Se l'uomo vuole cominciare con certezze, allora finirà con dei dubbi; ma se sarà contento di cominciare con dei dubbi, allora finirà con certezze». <

**Alberto Bombassei, Cavaliere del Lavoro, Laurea honoris causa in Ingegneria meccanica, è Presidente di Brembo SpA. È Vicepresidente di Confindustria per le Relazioni Industriali, Affari Sociali e Previdenza; è inoltre Consigliere di Amministrazione di Italcementi, Atlantia, Pirelli, Cioccolella e NTV. In precedenza ha ricoperto l'incarico di Presidente di Federmeccanica*

vedere più facilmente come i prodotti, le idee, gli individui o persino interi business possono essere ricombinati in nuovi modi più proficui.

Un ottimo esempio di questo approccio è la storia di Tom Gross in Reuters. Quando Gross entrò a far parte dell'azienda, nel 2002, dimostrò molto rapidamente di avere tutte le qualità necessarie per diventare un manager innovatore: sceglieva regolarmente il personale migliore e applicava nel suo reparto tecniche per l'abbattimento dei costi sviluppate in altre parti dell'organizzazione. Sulla base dei risultati conseguiti, Den Wenig, che è oggi CEO della divisione mercati di Thompson Reuters, nel 2006 lo nominò direttore dei nuovi mercati, una posizione di snodo creata specificamente per identificare e sviluppare nuove opportunità. Con un budget limitato ma una notevole autonomia e libertà d'azione, Gross mise insieme un team che, come prodotto derivato, sviluppava nuovi business nel settore degli immobili commerciali, dei mercati ambientali e del trasporto merci. Creò anche «accampamenti ribelli», dando ad altri manager di Reuters la possibilità di apprendere, impegnarsi e definire ulteriormente le opportunità. Questi accampamenti sono diventati una fantastica destinazione e il luogo di formazione d'eccellenza per gli innovatori emergenti di Reuters. Per un'impresa globale come Reuters, questa strategia ha anche il beneficio di essere quasi impossibile da replicare per le aziende più piccole, a cui mancano gli individui, le idee e i business in quantità tali da rendere possibili queste forme di innovazione ricombinante.

Questo non vuol dire che le aziende debbano spezzettare le proprie unità di business specializzate, come molte hanno cercato di fare negli ultimi decenni. I *silos* non sono affatto una cattiva idea; anzi, spesso forniscono l'isolamento necessario per costruire eccellenti sacche di know-how altamente specializzato dotate di profonde competenze operative, conoscenza del consumatore, esperienza di settore e così via. Senza gli specialisti, gli innovatori non hanno alcuna probabilità di successo. Quindi il trucco è riuscire a integrare piccoli gruppi di innovatori in queste unità e dare loro accesso a risorse di prim'ordine.

Infine, gli alti dirigenti, e il CEO in modo particolare, hanno la responsabilità di fare in modo che gli innovatori emergenti arrivino nelle giuste posizioni di snodo. Alla JPMorgan Chase, il CEO Jamie Dimon e il direttore dell'ufficio risorse umane si sono fatti promotori di cosiddetti «programmi di ascesa», finalizzati a individuare possibili percorsi di carriera per i futuri innovatori, in collaborazione con gli innovatori stessi. «È sciocco», ritiene Dimon, «pensare che esista un solo possibile per-

corso di carriera ideale per i nostri manager ad alto potenziale, che un giorno, molto probabilmente, saranno chiamati a coordinare innovazioni su grande scala». Se per uno degli innovatori di JPMC non esiste una posizione adeguata, Dimon o un altro membro del gruppo dirigente provvedono a crearla. «Il nostro più grande errore sarebbe identificare correttamente gli innovatori futuri, salvo poi ignorarli e lasciarli a rigirarsi i pollici nelle posizioni esistenti», ci ha detto Dimon. Il CEO di JPMC è convinto che lo sviluppo di persone in grado di concepire le innovazioni radicali sia una delle sue responsabilità primarie, nonché oggetto di forte interesse da parte del consiglio di amministrazione.



In un'affermazione rimasta famosa, Napoleone disse una volta che la risorsa più importante di un generale è la sua fortuna. Quello che non ha detto è che la fortuna assiste le persone ben preparate e che riescono a trovarsi nel posto giusto al momento giusto. La genialità di Napoleone stava nell'identificare i futuri comandanti fin dalle prime fasi della carriera militare e nel dare loro accesso a risorse e autorità, e all'opportunità di dimostrare il proprio valore. Egli raccomandava sempre ai suoi discepoli di attingere a buone idee e a buone tattiche militari tutte le volte che occorreva. Nonostante la sua arroganza, Napoleone era abbastanza accorto da saper riconoscere le buone idee e voleva che anche i suoi comandanti lo fossero. I più promettenti di loro trovavano la maniera di combinare in modi nuovi buone idee e risorse limitate, riuscendo a sconfiggere avversari apparentemente invincibili.

Analogo principio si applica all'innovazione aziendale. Il fatto di adottare le prassi che abbiamo descritto non mette automaticamente al riparo dall'eventualità che un'altra azienda possa sorprendervi con un'innovazione che vi spazzi via dal panorama aziendale; tuttavia, può garantire che la vostra organizzazione si prenda cura degli innovatori, in modo da aumentare la probabilità che le innovazioni continuino a emergere dall'interno. E se anche ciò non accadesse, sarete più capaci dei vostri concorrenti di adattarvi ai cambiamenti che le innovazioni rivoluzionarie inevitabilmente portano con sé.

(Traduzione di Adele Oliveri/Shake) **Ristampa n. 09006**

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).