

ROWAN GIBSON

LE 4 LENTI DELL'INNOVAZIONE

COME POTENZIARE
IL PENSIERO CREATIVO



SOMMARIO

viii	Prefazione
xi	Ringraziamenti
xii	Introduzione
1	PARTE PRIMA: LA MENTALITÀ DELL'INNOVATORE
2	La fonte sfuggente del genio creativo
12	Sfidare le ortodossie
15	Cavalcare le tendenze
20	Far leva sulle risorse
30	Comprendere i bisogni
40	Le quattro lenti dell'innovazione
46	Un Rinascimento dell'innovazione
58	Lezioni da portare a casa
61	PARTE SECONDA: IL POTERE DEGLI SCHEMI
62	Vedere le cose da una nuova prospettiva
66	Che cosa non va nel nostro cervello?
68	Il principio del riconoscimento delle forme
70	Perché non ci si fa più caso?
72	Lo schema delle masse
74	Resistenza al cambiamento
78	Schemi e innovazione
80	Affiniamo le nostre capacità percettive
84	Uno strumento potente per il pensiero creativo
86	Lezioni da portare a casa

89 : **PARTE TERZA: GUARDARE ATTRAVERSO LE QUATTRO LENTI**

092	“Arrivano quelli pazzi davvero”
096	Che cos'è di preciso un'ortodossia?
102	Ecco gli sfidanti
105	Verso l'innovazione dirompente
111	Innovazione significa cambiare le ipotesi di base
114	Pronti a ripensare ogni cosa?
117	Lezioni da portare a casa

SFIDARE LE
ORTODOSSIE

118	Vedere il futuro nel presente
120	Una “bomba” di cambiamento globale
122	La corsa verso il domani
126	Imparare a cavalcare le onde
130	Quelli che cavalcano le tendenze
137	L'uomo venuto dal futuro
142	Aziende che avanzano velocemente
144	Succede adesso!
147	La “next big thing” per il vostro business
151	Lezioni da portare a casa

CAVALCARE LE
TENDENZE

- 152 : Rifinalizzare, riapplicare e ricombinare
- 155 : Come definireste Google?
- 159 : Far leva sulle risorse in modi nuovi
- 160 : Estendere i confini del business
- 163 : Espandersi in nuovi spazi
- 166 : Potenziale illimitato di crescita
- 168 : Sfruttare asset sottoutilizzati
- 170 : Che cos'altro potremmo fare con questo?
- 174 : Far leva sulle risorse altrui
- 177 : **Lezioni da portare a casa**

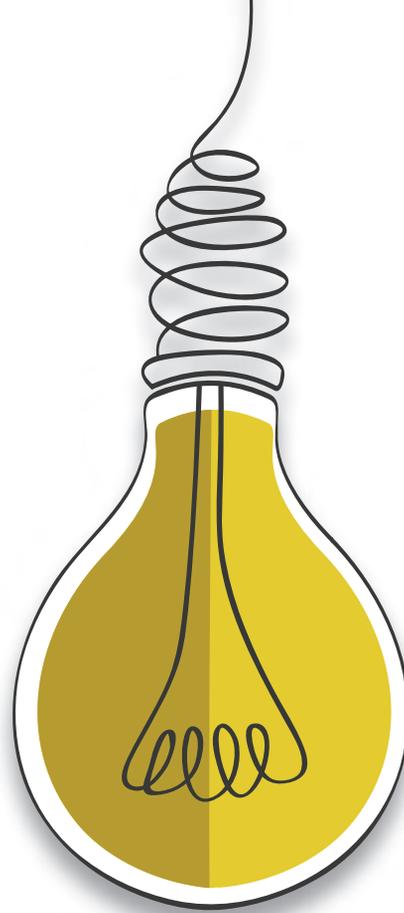
FAR LEVA SULLE
RISORSE

- 178 : Innovare al contrario partendo dal cliente
- 182 : I clienti sanno davvero quello che vogliono?
- 185 : Dove ho sbagliato?
- 189 : Comprendere gruppi specifici di clienti
- 191 : Innovare per le esigenze e i gusti locali
- 194 : Far corrispondere ciò che è possibile a ciò che serve
- 201 : **Lezioni da portare a casa**

COMPNDERE I
BISOGNI

- 203 : **PARTE QUARTA: LE GRANDI IDEE E COME SI COSTRUISCONO**
- 204 : Il principio di Archimede
- 208 : Ripensare l'universo
- 214 : 8 passi per costruire una grande idea
- 216 : Inventare il XX secolo
- 224 : Le fasi del processo creativo
- 230 : "Dite addio al sacchetto"
- 232 : Strade diverse per grandi idee
- 235 : **Lezioni da portare a casa**
- 236 : Che cos'è una intuizione?
- 242 : Le innovazioni vengono dal pensiero originale?
O i pensieri originali vengono dalle intuizioni?
- 244 : Una definizione pratica di intuizione
- 246 : Comprendere l'*ideazione*
- 248 : Pietre di passaggio per il pensiero creativo
- 250 : Migliorate la vostra capacità di Innovazione radicale
- 252 : Quanto sono potenti le vostre intuizioni?
- 254 : Lavorare con le quattro lenti
- 259 : **Lezioni da portare a casa**
- 260 : Note
- 269 : Crediti
- 272 : Indice analitico
- 284 : L'autore

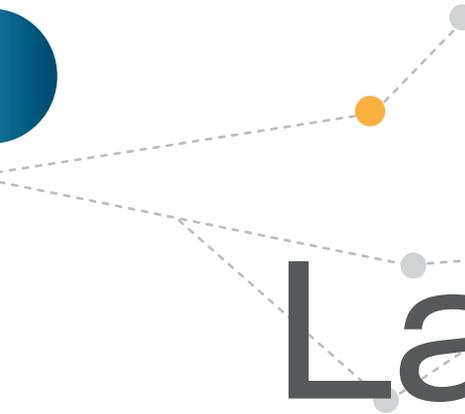
Introduzione



Vi siete mai chiesti da dove
arrivino le grandi idee
innovative?

Come fanno gli innovatori a vedere le opportunità rivoluzionarie che sembrano sfuggire a tutti gli altri? Che cosa permette loro di immaginare metodi radicalmente nuovi e differenti di fare le cose che cambieranno completamente le aspettative e i comportamenti dei clienti, oppure di rompere i paradigmi accettati da sempre in un'industria, o ancora di cambiare completamente le basi del vantaggio competitivo? Dove trovano quei lampi di ispirazione che li portano a scoperte che cambiano le regole del gioco?





Parte prima

La **mentalità** dell'innovatore



*Tutto cominciò a cambiare con il **Rinascimento europeo dal XIV al XVII secolo**, e in particolare con l'avvento dell'**Umanesimo**.*

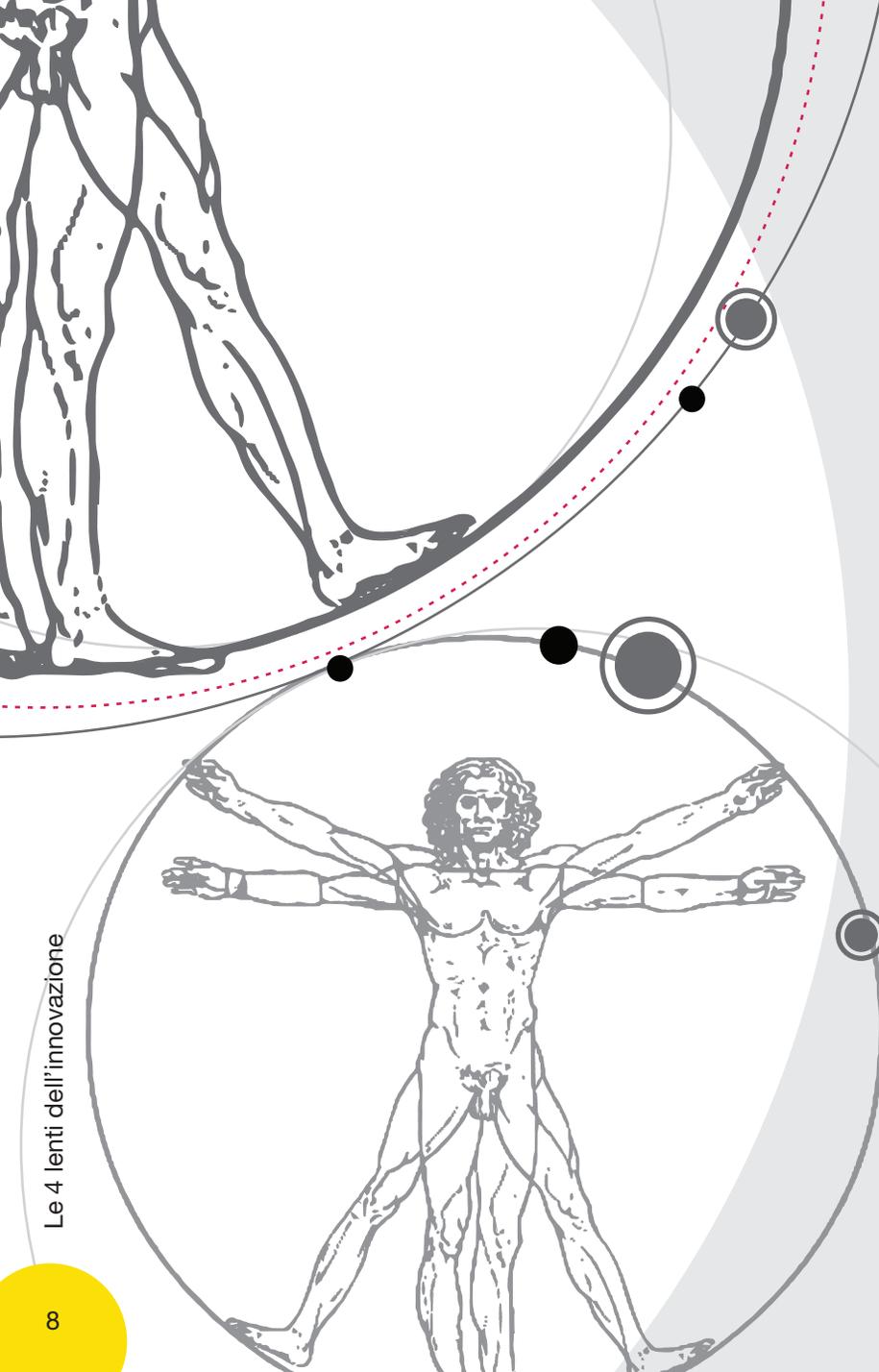
Fu allora che iniziò a diffondersi la convinzione che i grandi risultati creativi o scientifici fossero conseguenza diretta dell'istruzione e delle capacità delle persone e non l'opera di qualche entità divina esterna. All'improvviso, il genio era l'essere umano. E in questa nuova epoca entusiasmante, mentre il razionalismo lentamente scalzava il potere del misticismo, le persone erano incoraggiate ad attingere alle proprie capacità intellettuali e creative in modi senza precedenti. Così il Rinascimento ha aperto la strada a un'epoca in cui il potenziale umano è stato liberato, producendo una grande quantità di risultati tecnologici, artistici e culturali. È stata un'epoca in cui l'invenzione e l'innovazione hanno potuto fiorire.

Una delle ragioni principali di questa notevole espansione della creatività tecnologica e artistica è stata l'urbanizzazione dell'Italia centro-settentrionale, con l'ascesa di potenti città-stato come Firenze, Venezia e Milano. In questi centri commerciali e finanziari i mercanti più ricchi, i banchieri e i responsabili della città hanno lottato per conservare il loro dominio in parte facendosi sostenitori delle arti, in concorrenza fra loro per finanziare il lavoro dei grandi pittori, scul-

tori, architetti, scrittori, filosofi e scienziati dell'epoca. Esempio principale la famiglia de' Medici a Firenze, proprietaria della più grande banca in Europa nel XV secolo, "sponsor" di figure famose come Michelangelo, Leonardo da Vinci e Bertoldo di Giovanni. Questi mecenati raccoglievano attorno a sé persone di grande talento provenienti dai mondi dell'arte, della cultura e della scienza, che poi avevano la possibilità di incrociare fecondamente le loro idee e le loro intuizioni nate in campi e discipline differenti. Questo punto di intersezione storico, ha scritto Frans Johansson nel suo libro *The Medici Effect*, "ha forgiato un mondo nuovo basato su nuove idee".⁶

Ma, mentre quella vivacissima rete di connessioni era senza alcun dubbio un terreno fertile per l'innovazione, quello che vogliamo capire, fondamentalmente, in questo libro sono *gli schemi di pensiero innovativi e le disposizioni* che diventarono prevalenti nel periodo rinascimentale.





Essenzialmente, la novità del Rinascimento è stato un modo del tutto nuovo di guardare il mondo.

Per la prima volta nella storia, al centro dell'universo non c'erano più le divinità, ma l'uomo. L'Umanesimo ha liberato la mente umana dai vincoli medievali del sovrannaturale, aprendo gli occhi delle persone, che hanno potuto vedere, comprendere e apprezzare cose che in precedenza erano velate dalla religione e dalla superstizione. Improvvisamente divenne importante vivere al massimo qui e ora e lavorare per rendere il mondo del futuro un luogo migliore, invece di accontentarsi dello status quo nell'attesa della promessa di una ricompensa in paradiso.

Prima di allora, l'individualismo, la curiosità e la creatività erano stati fortemente limitati dalla Chiesa medievale. Al posto del pensiero indipendente, dell'inventiva, dell'espressione dell'individuo e del miglioramento di se stessi, la Chiesa insegnava l'umiltà nella sottomissione, il conformismo, l'auto negazione, e perfino a volte l'odio di sé, affermando che l'individualismo e l'ego fossero sinonimi di arroganza, ribellione e peccato. Invece di premiare la curiosità per il mondo naturale e il desiderio di comprendere il posto che ognuno vi occupava, si pretendeva che le leggi di natura e della Chiesa fossero accettate con fede cieca e obbedienza assoluta. Chiunque tentasse di mettere in dubbio i dogmi, l'autorità o

la tradizione del papato su qualsiasi argomento era minacciato, punito o distrutto in quanto eretico.

Quindi, c'era pochissimo interesse a suggerire una nuova idea, oppure un nuovo modo per fare le cose, particolarmente se si trattava di capire meglio la meccanica delle forze della natura (che era il dominio di Dio, non certo dell'uomo) e quindi sfruttare queste forze nel tentativo di migliorare la qualità della vita. Qualsiasi forma di progresso tecnologico poteva essere vista dalla Chiesa, e dalla società, come una violazione arrogante dell'ordine divino. L'atteggiamento prevalente in epoca medievale può essere ben riassunto dall'adagio "Se Dio avesse voluto che l'uomo volasse, gli avrebbe dato le ali". Infatti, nell'XI secolo, quando il monaco benedettino Elmer di Malmesbury tentò di volare davvero, attaccandosi alle mani e ai piedi delle ali come quelle di Dedalo per poi lanciarsi dalla torre dell'Abbazia di Malmesbury in Inghilterra, l'evento sembrò confermare l'adagio. Eilmer cadde e si ruppe entrambe le gambe, rimanendo storpio.

Si potrebbe arrivare a dire che durante il Medioevo non esisteva alcun concetto di creatività umana. Il sostantivo latino

creatio ("creazione") e il verbo *creare* si applicavano solo a Dio, come nell'espressione "*creatio ex nihilo*" (creazione dal nulla), che descriveva l'atto originale di creazione divina del mondo. In Inglese il vocabolo *create* è comparso solo nel XIV secolo (in *The Pardoner's Tale* di Chaucer) ed era usato solo per indicare la creazione divina. In poche parole, l'idea che gli esseri umani e le loro attività potessero essere "creativi" semplicemente non esisteva. Generalmente non ci si aspettava che le persone fossero ispirate, fantasiose, originali o espressive nel loro pensiero o nelle loro attività, o che mostrassero alcun orgoglio per le loro abilità naturali. Dovevano essere modeste nel pensiero e nell'azione, obbedienti a Dio e al clero, così come ai loro governanti e padroni, e semplicemente andare avanti a fare quello che si supponeva dovessero fare nella loro vita.

Mentre la mentalità medievale era fortemente repressa, quella rinascimentale era orientata alla libertà di scoprire la bellezza, la meraviglia e l'importanza di ogni fenomeno possibile. Abbracciava con vigore l'arte, la ragione e la scienza, in una ricerca senza restrizioni di nuove conoscenze, nuovi significati e nuovi valori. Anziché accettare la vita com'era, la

mentalità rinascimentale cercava di migliorarla per le generazioni future. Non temeva di demistificare e definire qualsiasi cosa, dall'anatomia all'astronomia, al fine di un avanzamento di tutta l'umanità. Per la prima volta nella storia si riconosceva che la creatività e il genio (personificati da "grandi uomini" come Michelangelo, Leonardo da Vinci, Nicolò Copernico, Galileo Galilei o William Shakespeare) si fondavano su capacità umane e non su potenze sovranaturali.

Questa liberazione della mente ebbe un impatto profondo su un mondo in cui per migliaia di anni il pensiero e il progresso erano stati ostacolati. Ha introdotto nuove prospettive, che hanno aperto la strada a nuove opportunità, alla sperimentazione e alla scoperta. In particolare, vogliamo esaminare da vicino quattro di queste prospettive mentali: quattro schemi di pensiero che erano caratteristici della mentalità rinascimentale e che hanno alimentato la creatività e l'innovazione in quell'epoca così affascinante e ricca di trasformazioni.



Sfidare le ortodossie

Cavalcare le tendenze



Far leva sulle risorse

Comprendere i bisogni



1

Sfidare le ortodossie

La prima cosa che viene in mente, quando si pensa agli innovatori del Rinascimento, è probabilmente il loro spirito anticonformista. In quel tempo le persone cominciarono a porsi domande scettiche che nessuno aveva mai osato formulare in precedenza, e a mettere in dubbio convinzioni fortemente radicate, che per lungo tempo erano state date per scontate. Per esempio:

Copernico, Galileo e Keplero si chiedevano:

“E se la Terra non fosse il centro dell’Universo? Se ruotasse intorno al Sole insieme con gli altri pianeti?”

Martin Lutero si chiedeva:

“E se il papato e i dogmi della Chiesa fossero in realtà sbagliati? E se si potesse leggere la Bibbia e ascoltare i sermoni nella propria lingua, anziché in latino?”

Petrarca si chiedeva:

“E se una persona potesse fare grandi cose in questo mondo senza essere empia? Se Dio volesse che usassimo tutto il potenziale delle facoltà intellettuali e creative che ci ha donato?”

Andrea Vesalio si chiedeva:

“E se le teorie dominanti sull’anatomia umana, che per mille anni non sono mai state messe in discussione, fossero in realtà sbagliate? E se il corpo umano funzionasse in modo del tutto diverso da come ci è stato insegnato? E se cominciasimo a sezionare qualche cadavere per scoprire la verità?”

Paracelso si chiedeva:

“E se tutto quello che sappiamo della medicina non avesse senso? Se certe sostanze e certi minerali, usati in dosi opportune, fossero un modo molto migliore per curare le malattie, rispetto alle pratiche tradizionali? Se la natura potesse insegnarci molto più degli antichi libri greci e romani?”

Machiavelli si chiedeva:

“E se la politica non avesse nulla a che fare con la teologia o la moralità? Se si trattasse semplicemente di usare tutti i mezzi, leciti e non, per conservare il potere?”

Cartesio si chiedeva:

“E se tutti i nostri sistemi tradizionali di pensiero, fondati in prevalenza sulle idee di Aristotele, fossero falsi? Se ci mettessimo a costruire da zero un nuovo sistema filosofico, dubitando per prima cosa di tutto quello che pensiamo di sapere?”

Isaac Newton si chiedeva:

“E se i concetti tradizionali di fisica, gravità e moto non fossero in accordo con la realtà? Se avessimo bisogno di nuove leggi e di nuovi modelli matematici per capire la meccanica?”

Filippo Brunelleschi e Leon Battista Alberti si chiedevano:

“Per quale motivo un dipinto dovrebbe essere una decorazione da appendere alla parete piuttosto che una finestra sul mondo naturale? Se usassimo i principi della matematica e dell’ottica per imitare gli oggetti con tanta precisione che sembrano del tutto reali?”





Cristoforo Colombo si chiedeva:

“E se fosse possibile raggiungere le Indie molto più rapidamente facendo rotta verso Occidente anziché verso Oriente, e circumnavigando il globo?”

Amerigo Vespucci si chiedeva:

“E se il diametro della Terra fosse molto maggiore di quello che ricaviamo dalla cartografia di Tolomeo? Se le terre da poco scoperte da Colombo non fossero affatto le Indie bensì un altro continente, un Nuovo Mondo?”

Quasi per definizione, questi rivoluzionari del Rinascimento erano anticonformisti che contestavano quelle che erano considerate verità, credenze e ipotesi accettate come vangelo magari per mille anni o più, ed erano pronti a modificare completamente, da zero, la loro immagine del mondo. Molti furono bollati come eretici o pazzi, ma la loro propensione a spezzare le catene del passato e a sfidare i modi tradizionali di pensare è diventata la base di una nuova serie di scoperte rivoluzionarie e di nuove filosofie che hanno letteralmente cambiato il nostro mondo.

La capacità di **sfidare le ortodossie** e di proporre alternative magari antitetiche è una delle fondamentali forze motrici dell'innovazione.

2

Cavalcare le tendenze

Francesco Petrarca, poeta e studioso del primo Rinascimento, considerava il Medioevo un periodo di “oscurità e di dense ombre”,⁷ un’epoca di arretramento culturale ed economico, mentre vedeva la sua epoca come un tempo di “tempeste varie e confuse”, l’alba di “un’età migliore”.⁸ Come alcuni dei suoi contemporanei e molti di quelli venuti dopo di lui, era intuitivamente consapevole del potenziale rivoluzionario di queste “tempeste” di cambiamento. Quello che è stato chiamato il “Padre dell’Umanesimo”⁹ e il “Padre del Rinascimento”¹⁰ era un uomo con un senso profondo delle discontinuità in atto. Anziché adattarsi a come era stato per secoli il mondo medievale, fissava la sua attenzione su come il mondo avrebbe potuto, o dovuto, essere in futuro. Fu proprio lui ad accendere la miccia che causò l’esplosione di cambiamenti protrattasi per i trecento anni successivi, gettando le fondamenta dell’era moderna.

Senza dubbio la capacità di Petrarca di riconoscere e catalizzare la successiva “marea della storia” era alimentata dai

suoi viaggi in tutta Europa e in Italia, in un’epoca in cui il viaggio più lungo che la maggior parte delle persone affrontava era quello che portava al mercato locale. Petrarca è stato chiamato “il primo turista”¹¹ perché i suoi viaggi non avevano solo finalità diplomatiche (è stato ambasciatore), ma spesso erano motivati solo dal piacere e dalla curiosità. Prestava grande attenzione a quello che incontrava in altri Paesi, annotando con cura le usanze dei popoli che osservava e mostrava un forte interesse per le caratteristiche dei Paesi o delle città che visitava per la prima volta. Incontrò studiosi, senatori, nobili, cardinali, vescovi, scrittori, poeti, politici e diplomatici, e tenne una corrispondenza con alcune delle figure più importanti del XIV secolo. I lunghi viaggi e le relazioni personali gli fornirono sicuramente una lente a visione molto ampia attraverso cui guardare il mondo, che gli rivelò intuizioni di ogni genere, fonte di ispirazione per la sua immaginazione.

Petrarca non fu solo il premonitore di una grande trasformazione; ne fu un pioniere e uno dei principali motori. Diede il via a una grande rivalutazione di scrittori e filosofi dell’antica Grecia e di Roma, andando personalmente alla ricerca di

antichi manoscritti e testi latini, che collezionava. Era convinto che la società dovesse riscoprire la grandezza della conoscenza e degli ideali classici e dovesse raggiungere nuovamente i traguardi culturali di epoche precedenti. Per lui era l'unico modo per ribaltare il deterioramento e il declino dei secoli precedenti (fu il primo a usare l'espressione "secoli bui"¹²) e per entrare in un nuovo periodo di "radiosità".¹³

La dedizione di Petrarca alla letteratura greca e romana antica e la passione dei suoi scritti sul potere civilizzante della filosofia antica inaugurarono una tendenza che si diffuse presto. Prima in Italia e poi in altri Paesi, diventò sempre più "di moda" studiare e ripubblicare i testi classici. Gli studiosi e i comuni lettori cominciarono a creare una richiesta per quei testi e la gente iniziò ad andare a caccia di libri antichi in latino e in greco per le corti e i monasteri d'Europa, spesso per venderli ai collezionisti. I mercanti li riportavano dai loro viaggi commerciali in Oriente, dalla Costantinopoli cristiana e dagli stati musulmani. Si cominciò a costruire nuove biblioteche per ospitarli e facilitarne l'accesso. Tutto questo diede un forte impulso al movimento umanistico e contribuì a ispirare un'intera ondata rivoluzionaria, culturale e intellettuale, che nacque dal Rinascimento.

Una cosa è certa: se i secoli precedenti furono un periodo di stagnazione, il Rinascimento fu un'epoca di novità. Nac-

quero nuove filosofie e nuovi ideali; nuovi stili e nuove tecniche in arte, letteratura, musica, architettura; oltre a nuove scoperte scientifiche, nuovi metodi industriali, nuovi modelli economici, nuove forme di commercio, nuove influenze dall'Oriente, nuove città, sempre più grandi, nuove forme di governo, nuovi sistemi di istruzione laica, nuovi modi di vestire, nuovi tipi di alimenti, addirittura nuovi paesi e nuove colonie sulle carte geografiche.

Gran parte del salto qualitativo di creatività e innovazione in questo periodo è da attribuire alla capacità di comprendere e sfruttare queste nuove tendenze. I risultati rivoluzionari spesso si basano su qualche profonda discontinuità, una convergenza o un insieme sistemico di tendenze, che ha il potenziale di creare cambiamenti o trasformazioni drammatiche.

Osserva la mappa delle varie tendenze rinascimentali nelle prossime due pagine e prova a immaginare come le intersezioni fra queste diverse tendenze abbiano aperto opportunità agli innovatori che vi prestavano attenzione.



{ Petrarcha comprese la forza rivoluzionaria delle tendenze emergenti, le “tempeste varie e confuse” di cambiamento che annunciavano “un’epoca migliore”. }

SVILUPPO DEI COMMERCII NELLE CITTÀ COSTIERE D'ITALIA



- Declino del feudalesimo
- Passaggio da un'economia fondiaria a una finanziaria
- Nuove modalità e nuove vie commerciali
- Urbanizzazione in crescita
- Fioritura delle città

Espansione dei commerci

AUMENTO DEI VIAGGI ALL'ESTERO



- Influssi dalle società islamiche e asiatiche
- Nuovi cibi, nuove mode, nuove filosofie
- Nuove ispirazioni tecnologiche da altri paesi

Ascesa di potenti famiglie di banchieri

NASCITA DELLA CLASSE MEDIA



- Nuovi lavori urbani in campo finanziario e commerciale
- Aumento del reddito disponibile e del tempo libero
- Alfabetizzazione crescente
- Interesse generale per cibo migliore, moda, arte, letteratura e musica
- Domanda di oro, avorio, tabacco, cioccolato, spezie
- Domanda di abiti di seta e di cotone

CRESCITA DI INTERESSE PER L'ANTICHITÀ CLASSICA



- Mecenate delle arti e delle scienze
- Nuove arti pittoriche, scultoree e decorative
- Nuovi stili, tecniche e tecnologie nell'arte
- Popolarità crescente di teatro ed opera
- Rinascita di arte, letteratura, scienza e filosofia classiche
- Uso crescente della pittura a olio
- Prospettiva lineare
- Archeologia di Roma antica
- Nuova architettura

SVILUPPO DI INDUSTRIE MECCANIZZATE



- Macchine filatrici e telai tessili orizzontali
- Crescita dell'industria cotoniera
- Sviluppo delle attività minerarie
- Miglioramenti della metallurgia
- Uso degli altoforni
- Maggior uso di combustibili fossili
- Sviluppo dell'industria del ferro e dell'acciaio
- Uso di rotaie per trasporti sotterranei

Rapida diffusione di orologi



Miglioramenti nell'ingegneria meccanica

PROGRESSI DI MATEMATICA E SCIENZE



Sviluppo della cantieristica navale

MIGLIORAMENTO DEI MEZZI DI TRASPORTO



Miglioramenti di cartografia e navigazione

Uso di telescopi, bussole, astrolabi, quadranti

Espansione delle esplorazioni via mare

Miglioramento dei trasporti fluviali

Imbarcazioni migliori

Migliori chiuse e dighe sui canali

Uso dei binari

Inizi del turismo

Migliori carrozze trainate da cavalli

Scoperta e sfruttamento di nuovi mondi

Riforme della istruzione

PROLIFERAZIONE DEI LIBRI



Rapida adozione della stampa a caratteri mobili

Ampia disponibilità di opere letterarie, poetiche, tecniche, di musica a stampa e giornali

Crescita dell'industria di produzione della carta

Commercio librario internazionale

Diffusione delle biblioteche

Uso degli occhiali

Studio di arte, letteratura, matematica, scienza e musica

Ascesa e diffusione dell'Umanesimo

Minor rispetto per l'autorità papale o i dogmi della Chiesa

Nascita del Protestantismo



Studio della matematica classica

Diffusione della conoscenza scientifica e tecnica

Adozione del metodo scientifico

Ampia varietà di nuovi strumenti scientifici

Progressi dell'astronomia

Teoria dell'eliocentrismo

Nuovi meccanismi per gli scambi finanziari

Introduzione della contabilità a partita doppia

Tecniche agricole più efficienti

Uso esteso dell'energia eolica e idrica

Miglioramenti della tecnologia chimica

Nuovi approcci a medicina e chirurgia

Nascita dell'odontoiatria

Introduzione dei brevetti

Altre invenzioni

Le quattro lenti dell'innovazione

Volendo distillare dal nostro studio del Rinascimento un principio fondamentale della creatività e dell'innovazione, sarebbe questo: le grandi scoperte di quel periodo non sono avvenute semplicemente perché le persone conversavano con una ricca rete di contemporanei in campi diversi, ma perché guardavano il mondo da angolazioni nuove e molto particolari.

Il movimento filosofico e culturale che oggi chiamiamo Rinascimento ha completamente trasformato i modelli di pensiero, dando alle persone nuove lenti attraverso le quali guardare se stesse e il mondo circostante. Queste lenti hanno permesso loro di vedere concetti preesistenti, situazioni comuni e fenomeni naturali in modi affatto nuovi e di scoprire occasioni di cambiamento e miglioramento radicali che i loro predecessori avevano ignorato. È stato questo cambiamento fondamentale di prospettive mentali che ha liberato un'ondata senza precedenti di creatività, curiosità e inventiva. In fin dei conti, gli esseri umani nati in Europa, per esempio, nel XV secolo non erano fisiologicamente diversi o più creativi di quanti erano nati mille anni prima. La differenza stava negli atteggiamenti, nelle opportunità e nelle influenze culturali di quell'epoca.

Come abbiamo visto fin qui, ci sono **quattro particolari prospettive** o modelli di pensiero, che divennero prevalenti nel periodo rinascimentale:

1

Sfidare le ortodossie

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

2

Cavalcare le tendenze

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

3

Far leva sulle risorse

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

4

Comprendere i bisogni

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



Queste quattro lenti percettive sono state una parte importante della **ricetta rinascimentale per l'invenzione e l'innovazione** e possono essere una formula altrettanto potente per **catalizzare l'impegno innovativo della vostra stessa organizzazione.**

Fermatevi un istante
e chiedetevi:





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 il nostro settore e che ci chiediamo come potremmo rivoluzionario totalmente stravolgendo i modi convenzionali di pensare?



Abbiamo veramente 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 nuovo valore che ecciti i nostri clienti e rivitalizzi oppure reinventi il nostro modello di business?



Quanti tra 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? Quanto siamo bravi nel combinare le risorse di aziende esterne con le nostre, per modificare radicalmente il modo in cui si fanno le cose nel nostro settore?



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 della nostra azienda partendo dal cliente, magari usando nuove soluzioni tecnologiche per dare una risposta ai bisogni non soddisfatti e forse non ancora ben esplicitati?

Pensate a che cosa succederebbe se le quattro lenti dell'innovazione fossero usate quotidianamente in tutta la vostra azienda per produrre nuove riflessioni, generare nuove intuizioni strategiche e produrre grandi idee dirompenti per far crescere e rinnovare il vostro business. Che cosa succederebbe se poteste incorporare questi modelli di pensiero nella vostra cultura aziendale, a ogni livello gerarchico, in ogni funzione e ogni unità di business, in ogni sede geografica? **Quale impatto avrebbe tutto questo sulla capacità della vostra azienda di generare innovazione nei prodotti, nei servizi, nei processi, nelle tecnologie, nelle strategie di marketing, nelle strutture di costi e nei modelli di business?** Che cosa succederebbe se fosse possibile creare nella vostra azienda lo stesso tipo di condizioni culturali e di atteggiamenti che caratterizzarono l'Europa rinascimentale, e che furono così favorevoli all'innovazione, alla crescita economica e al progresso?





Un Rinascimento dell'innovazione

Immaginate che cosa succederebbe se fosse possibile dare il via a un “Rinascimento” dell’innovazione nella vostra organizzazione. Se le persone andassero ogni giorno al lavoro sapendo che la vostra azienda guarda a ogni singolo dipendente come un potenziale innovatore. Se chiunque, ovunque (e non solo chi è nei reparti di R&S o di Sviluppo prodotto) fosse incoraggiato ad attingere alla propria intrinseca creatività (il proprio genio interiore) e a sognare e sviluppare idee nuove ed entusiasmanti per l’azienda. Se le persone fossero libere di sfidare lo status quo e di suggerire modi diversi di fare le cose. Se fossero motivate a esporre le loro intuizioni su tendenze ancora allo stato nascente e su bisogni dei clienti non ancora espressi, magari sulla base delle loro osservazioni o dell’esperienza sul campo. Se potessero seguire la propria curiosità, i propri interessi e le proprie passioni e dedicare tempo a sperimentare sui propri progetti, o fossero

incaricate di seguire opportunità emergenti di business, che loro stesse hanno identificato. Se tutte le energie mentali e tutto il potenziale umano dell’azienda e oltre (nella vostra rete del valore e con varie entità esterne) fossero liberati e mobilitati per ripensare continuamente il vostro business a vantaggio del cliente. Se la vostra azienda mantenesse un ecosistema, ricco e vibrante, di connessioni (interne ed esterne) in cui le persone potessero ispirarsi a vicenda e incrociare idee di campi diversi. Se il vostro fosse un ambiente di lavoro che esalta il pensiero indipendente, l’inventiva, l’originalità, l’espressione individuale, lo spirito imprenditoriale e il gusto del rischio, un ambiente in cui nessuno viene penalizzato per aver commesso errori nel tentare cose nuove. In breve, immaginate che cosa succederebbe se la vostra fosse una cultura aziendale in cui può fiorire davvero l’innovazione, il tipo di cultura che di solito associamo ai nomi di aziende come Google, Amazon, Facebook o Zappos.



Purtroppo, nella maggior parte delle organizzazioni la realtà è una cultura del management che assomiglia di più alla chiesa medievale. Una cultura che applica implacabili procedure operative standardizzate e reprime quanti le mettono in questione o tentano di fare le cose in modo diverso; che scoraggia le persone dal pensare in modo indipendente, dall'esprimere le proprie opinioni e dall'avanzare suggerimenti non convenzionali; che non tollera i contrari e combatte o addirittura licenzia chiunque promuova idee non coerenti con il modus operandi, o che superano i confini del "core business" corrente. Una cultura in cui le persone hanno paura di assumersi rischi non necessari sostenendo idee nuove o non collaudate; in cui ci si aspetta che le persone se ne stiano zitte e facciano quello che viene loro detto.

Anziché un'organizzazione che incoraggi le persone a continuare a guardare fuori dalla finestra per individuare le tendenze

che potrebbero rimodellare il loro settore, i bisogni emergenti e le frustrazioni profonde dei clienti, spesso troviamo una cultura interessata solo a se stessa, con gli occhi tutti concentrati all'interno, sui problemi del management dell'azienda stessa. Troviamo una cultura i cui leader credono nella centralizzazione e nel controllo, in cui solo pochi dirigenti scelti, nelle posizioni più elevate, hanno il potere di prendere l'iniziativa per cogliere nuove opportunità e i dipendenti ai livelli gerarchici inferiori o che lavorano sul campo non hanno alcun potere o alcun incentivo a cercare di risolvere i problemi dei clienti in modi nuovi o a creare e realizzare la propria visione per migliorare l'attività dell'azienda. Una cultura in cui le persone sono bloccate da una gerarchia che crede più nella burocrazia, nelle procedure organizzative e nelle regole che nel pensiero progressista e nell'adattamento rapido agli sviluppi del mercato esterno. In altre parole, una cultura che in realtà intralcia l'innovazione e la soffoca in ogni occasione.