

Scott Berkun sui miti della Innovazione

Nel corso della ricerca per "The Myths of Innovation" (O'Reilly Media, Inc. Maggio 2007), Scott Berkun ha fatto un pregevole lavoro sulla demistificazione della innovazione, smontando pericolose assunzioni sul come sono nate alcune scoperte radicali.

L'innovazione è diventata un fattore critico per la competitività e la stessa sopravvivenza dell'impresa. Nonostante l'importanza della innovazione per il successo sul mercato, ancora un numero limitato di aziende hanno una completa padronanza delle capacità di identificare, creare, e sfruttare le opportunità legate all'innovazione in modo sistematico. La sfida che devono affrontare i manager è di creare, nella propria azienda, una cultura orientata all'innovazione e all'apprendimento. Un contributo critico significativo al dibattito sulla innovazione è rappresentato dalla ricerca e dal relativo libro di Berkun, per cui **abbiamo ritenuto utile tradurre una sintesi di un'interessante intervista all'autore**. Scott Berkun si autodefinisce: "A best-selling author and kick-ass public speaker". Ha lavorato nel team di Internet Explorer dal 1994 al 1999, ha lasciato Microsoft nel 2003 iniziando l'attività di scrittore, docente e consulente. *The Myths of Innovation* è il suo secondo best seller; il primo *The Art of Project Management* è del 2005. Insegna "creative thinking" alla Università di Washington (C.C. e E.F.)

Intervista a Scott Berkun

L'intervista è stata pubblicata, il 26 luglio 2007, sul sito di UIE (User Interface Engineering), azienda di ricerca, formazione e consulenza specializzata in web site e product usability. Scott Berkun è stato intervistato da Christine Perfetti, VP & Managing Director UIE, responsabile della gestione dei progetti di business strategy.

Traduzione a cura di **Claudio Casati**

In "The Myths of Innovation", vengono discussi i fraintendimenti e le idee sbagliate su molte delle maggiori innovazioni della storia. Per esempio, che Newton non ha scoperto la gravità osservando la caduta delle mele dall'albero e che Thomas Edison non ha inventato la lampadina. Perché queste false credenze sono ancora così popolari e memorabili?

Una delle principali ragioni è che i miti sono divertenti. Noi tutti amiamo storie che ci intrattengono o sconcertano, ed è naturale che se possiamo scegliere tra una storia noiosa che descrive un fatto accaduto, e una originale, curiosa o divertente, noi tendiamo a volere ascoltare e raccontare quest'ultima. Non c'è nulla di sbagliato in questo, a meno che vogliate realmente imparare come innovare: in tal caso dobbiamo scavare in profondità e far emergere la verità. Questo era il primario obiettivo del mio libro.

Quando Lei usa la parola "Innovazione", cosa intende?

Ho speso molto tempo nell'analizzare differenti definizioni di innovazione, ma alla fine ho deciso deliberatamente di trascurare la definizione. Invenzione, scoperta, innovazione, pensiero creativo, progresso, sono tutti nella stessa area dei miti che il libro esplora.

È un mito che "le migliori" idee vincono?

Penso sia abbastanza raro, in qualsiasi campo, che "la migliore" idea diventi dominante e leader popolare di massa tra gli esperti. HTML non è "il migliore" linguaggio di programmazione. Certamente pochi esperti di informatica credono che Microsoft Windows sia "il migliore" sistema operativo. Nella mia ricerca, ho esplorato tutti i fattori che contribuiscono alla adozione della innovazione, e sorprendentemente solo pochi di essi hanno a che fare con la qualità astratta dell'idea che sta dietro all'innovazione stessa.

Quali consigli darebbe a manager che vogliono incoraggiare ambienti creativi e innovazione nell'ambito del loro team?

Non ci sono segreti magici. La maggior parte dei team, analizzati nella mia ricerca, avevano persone intelligenti e motivate che operavano bene, in un ambiente che ricompensava coloro che si assumevano dei rischi, che sperimentavano, che usavano la loro propria iniziativa, che avevano chiari obiettivi o una chiara definizione dei problemi da risolvere. Se un manager può veramente assicurare tutte queste cose, garantirà ai team di sviluppo un vantaggio rispetto alla maggior parte dei concorrenti.

Ci sono delle circostanze nelle quali raccomanderebbe ai team di sviluppo di evitare di focalizzarsi unicamente sull'innovazione?

Io penso che l'innovazione sia sovrastimata. I clienti non sono interessati a quanto voi siete innovativi. Essi vogliono semplicemente essere felici e soddisfatti. Ciò significa un buon progetto. Il miglior consiglio che posso dare è di focalizzarsi sulle persone e sui loro problemi. Sono pochi i grandi innovatori che si sono preoccupati anche d'altro. Il fatto che essi trovassero una nuova idea è fondamentalmente legato alla loro passione per la soluzione dei problemi delle persone. L'innovazione è una enorme distrazione oggi giorno. Questo costituisce uno dei miti da smontare.

Secondo Lei, quali sono alcuni degli ostacoli che impediscono ai team di sviluppo di creare prodotti innovativi?

I maggiori ostacoli sono politici e psicologici. Talvolta i team di sviluppo si mantengono così isolati dal resto della organizzazione da non essere in grado di adeguare le relazioni necessarie a supportare una brillante idea di sviluppo. Ci sono innumerevoli innovazioni che non sono mai diventate prodotti perché i loro campioni ignoravano la politica necessaria per portare le loro idee nel mondo. Dal lato psicologico, gli innovatori possono essere sorprendentemente conservativi e quasi timorosi di presentare le loro idee agli altri. Sono così impauriti della critica che non esternano quasi mai le loro passioni, specialmente in situazioni di confronto, dove, per ironia, avrebbero i maggiori vantaggi e utilità.

Quali sono alcune delle ragioni di fallimento dei progetti innovativi in azienda? La ricerca ha rilevato che ci sono degli errori comuni?

I due maggiori errori sono: (1) mancata crescita delle idee; (2) reticenza nel prendere dei rischi. Nel primo caso, le idee sono come le piante - i semi sono molto diversi dal fiore finale e hanno bisogno di tempo e coltivazione per sbocciare. Se non c'è un incubatore nella organizzazione, non c'è modo per i nuovi semi di svilupparsi, e pertanto, non emergerà molta innovazione. Nel secondo caso, l'innovazione è per definizione cambiamento. Prescindendo da come viene definita, significa fare qualcosa in modo differente. Questo richiede rischio. Maggiore è l'innovazione, più grandi saranno i rischi. Le organizzazioni che dichiarano che vogliono l'innovazione ma non vogliono prendere dei rischi, mentono a se stesse.

Affinchè l'innovazione si sviluppi in una organizzazione, è importante avere qualcuno che abbia il potere necessario a supportare il progetto?

Se il management non sostiene il progetto di sviluppo, non c'è progetto. Occorre ottenere che un dirigente, con il potere necessario a supportare il progetto, "compri" l'idea innovativa. Andare e chiedere. Non esiste nessuna ragione per essere timidi. Spesso una conversazione 1-a-1 di 30 secondi genera maggiori utili informazioni di una presentazione di 10 minuti in una grande riunione.

Nel libro si parla del successo di Flickr (sito web multilingua che permette di gestire e condividere fotografie personali in ambiente web 2.0). Tuttavia, Flickr fu originamente concepito come un gioco online, "The Game Neverending". Quale esperienza, i team di sviluppo, possono derivare dalla storia di Flickr?

La lezione è semplice: non smettere mai di domandarsi "per quale altra cosa potrebbe essere utile?" Un progetto di innovazione è l'applicazione di idee a problemi, e anche se siete a metà strada nel disegno di un nuovo tostapane, ciò non significa che lo stesso progetto non possa essere utile per qualcosa d'altro (ad esempio, un fermaporte, l'ancora per una imbarcazione, o uno scaldapiedi per gli Esquimesi).

È confermata l'opinione comune che è più difficile innovare nelle grandi organizzazioni?

Spesso è più difficile ma non a causa delle dimensioni. La ragione è la diminuita capacità delle persone, nelle grandi organizzazioni, di prendersi dei rischi. Questo è il problema reale. Molte grandi organizzazioni, quali 3M e GE, innovano continuamente; come anche Google che ora può essere considerata una grande azienda. In conclusione, ci sono culture e stili manageriali che permettono l'innovazione a qualsiasi livello dimensionale. Ciò su cui bisogna focalizzarsi sono cultura e management, non le dimensioni.