

**Florencia Barbieri**



# The Art of Innovation

*Lessons in creativity from IDEO*

*By Tom Kelley with Jonathan Littman*

*Questo è un libro che è stato pubblicato (almeno la mia edizione) nel 2002. Sono ritornata a leggerlo perché volevo rinfrescare le idee sul come fare un brainstorming, dopo una chiacchierata con una amica. Il bello dei libri è che quando li rileggi, puoi scoprire nuovi spunti, perché ognuno di noi cambiando nel tempo ha anche una visione diversa delle cose.*

## Il libro

Per vedere come avviene l'innovazione, IDEO nel 1999, portò avanti una sfida lanciata da una catena di televisione americana ABC, dove dovevano

Lessons in Creativity from IDEO,  
America's Leading Design Firm



# The Art of Innovation

Tom Kelley  
with Jonathan Littman

'On nearly every page, the story of some upstart invention is recounted in pater that's as good as a skilled magician's.'  
Cory Doctorow, *WIRED*

foreword by  
Tom Peters

reinventare il carrello del supermercato in 5 giorni. Vi allego il [video](#) di soli 22 minuti, perché ne vale la pena.

Play Video

Il metodo per l'innovazione seguito da IDEO comprende i seguenti passi

- Capire il mercato, il cliente, la tecnologia e gli ostacoli percepiti del problema attraverso l'osservazione. Osservando persone/ potenziali clienti del nuovo prodotto in situazioni di vita reale per capire che cosa piace a loro, che cosa li confonde, che cosa odiano, quali sono i loro desideri latenti.
- Trovare nuove soluzioni attraverso il brainstorming e la visualizzazione tramite prototipi fisici, rendering, video, e/o storyboard illustrati.
- Perfezionare attraverso iterazioni veloci per migliorare il prodotto finale.
- Implementare il nuovo concetto per la commercializzazione.

Le basi dell'innovazione secondo IDEO stanno nell'osservazione, nel brainstorming, nella prototipazione, e nelle squadre forti. Sono queste ultime in particolare che fanno sì che questi punti fondamentali fluiscano in un'organizzazione. E le squadre hanno bisogno del giusto contesto per prosperare.

## Osservazione

Bisogna scoprire, osservando, ciò che viene naturale alle persone immergendosi nella loro "giungla". E una volta scoperto, avere il coraggio di cambiare le regole del gioco. Si tratta di un'immersione sensoriale, si

fanno fotografie, si fanno domande, si osserva con la mente di quando si fanno le cose per la prima volta o quando si è bambini. Bisogna essere aperti e consapevoli a ciò che succede attorno a noi, pronti a vedere nuove tendenze. A volte basta far testare i prototipi a ragazzini o comunque a gente reale per vedere non come userebbero in teoria il prodotto ma come effettivamente lo usano, per farsi venire nuove idee, più pratiche.

IDEO esegue ciò che chiamano investigazioni del fattore umano, che si basa sull'iper-osservazione e sulla sintesi. Per capire non solo che cosa le persone pensano e fanno ma anche perché. Si tratta di un processo di scoperta (discovery) organica, che cerca di capire i differenti livelli di significato e le loro motivazioni e bisogni sottostanti. Certamente, trovare le persone giuste da osservare, fa la differenza. Di solito possiamo imparare di più dalle persone che non seguono le regole, che fanno le cose in modo diverso

***Questions like "Why" and Why not" lead to innovation.***

***If you are not in the jungle, you are not going to know the tiger.***

***Nothing is too big or too small to benefit from a fresh perspective.***

L'osservazione si può allenare! Potete guardare ogni cosa e farvi domande. Per esempio, riguardo le riunioni, chi arriva tardi? Chi parla per primo e chi per ultimo? Chi fa le domande? Chi comanda? Chi è il leader carismatico a cui tutti guardano di fronte a un problema? La prossima volta che siete all'aeroporto, pensate come potreste riorganizzare tutta l'esperienza dalla A alla Z se foste voi a poter decidere. La vescica nella tua scarpa di oggi, potrebbe diventare l'innovazione di domani.

Un modo per trovare l'innovazione è pensare al prodotto in termini di verbi, invece di un telefono cellulare, un telefono che fa chiamate, oppure una borraccia che immagazzina l'acqua, che si deve poter aprire, e da cui si beve l'acqua. Un'altra tecnica è quella di guardare oltre i limiti naturali o frontiere, questo si chiama in IDEO impollinazione incrociata. Ma alla fine la cosa più importante è cambiare mindset e imparare a vedere il prodotto dal punto di vista del consumatore, considerando sempre che si può migliorare. Bisogna avere gli occhi aperti ed essere pronti ad essere ispirati.

## Brainstorming

Il brainstorming perfetto crea energia, sviluppa l'innovazione e crea più valore. Si tratta di uno strumento, una competenza da sviluppare e come tale va allenata se non tutti i giorni, tutte le settimane. Il brainstorming è il motore della cultura IDEO.

Alcuni segreti:

1. bisogna avere una chiara descrizione del problema da affrontare, in generale da più risultato pensare verso il fuori, il cliente e non verso il dentro, l'organizzazione
2. assegna un numero ad ogni idea, un buon risultato si ottiene quando si raccolgono 100 idee in un'ora di brainstorming da cui aspettarsi probabilmente 10 buoni spunti da seguire
3. per mantenere il brainstorming attivo, il facilitatore deve aiutare a costruire sulle idee già accennate spingendo per introdurre qualche variazione oppure saltando ad un argomento già toccato ma non sviluppato oppure proponendo una nuova angolazione ancora non coperta del problema

4. per arrivare "caldi" alla sessione di brainstorming, IDEO porta al tavolo di lavoro alcuni oggetti per ispirare il brainstorming o se possibile manda i partecipanti a negozi dove il prodotto o servizio oggetto di brainstorming possono essere visti dal vivo e così le sessioni diventano fisiche e visuali, anche grazie a disegni, mind mapping, diagrammi, materiale per creare un mini prototipo, o utilizzo del proprio corpo per mimare comportamenti da adottare o cambiare.

***A great brainstorm gives you a fantastic feeling of possibility.***

***You cannot quantify the value of letting people's minds run wild, and that is what creates spontaneous team combustion.***

## Prototyping

Quando parliamo di fare prototipi veloci parliamo di metterci in moto prima ancora di avere le risposte, di sfruttare le opportunità, di inciampare, per arrivare a un buon risultato alla fine. Passare dalla carta a un prototipo in 3 dimensioni può far scaturire nuove scoperte. Stiamo parlando di "giocare" ed esplorare i limiti. Magari arriverà un'intuizione che potrebbe ispirare il prossimo "breakthrough".

È facile rifiutare uno studio su carta, ma avere dei modellini (prototipi) molte volte rende più facile cambiare idea e/o accettarne di nuove. I buoni prototipi vanno oltre la comunicazione, persuadono.

***Prototyping is problem solving. What counts is moving the ball forward, achieving some part of your goal.***

***When the problem is especially complex, prototyping is a way of making progress when the challenges seem insurmountable.***

## ***Build to learn.***

# Squadre forti

Al centro del metodo IDEO ci sono le squadre forti, che loro chiamano Hot Groups. Alcuni ingredienti chiave dei hot group:

1. devono avere una missione chiara e anche una scadenza chiara;
2. devono interagire con il mondo esterno, perché sanno che non tutte le risposte si trovano al loro interno;
3. devono avere passione e generare energia positiva;
4. devono trovare il modo di andare oltre i propri limiti;
5. il giusto mix di personalità può dare una marcia in più alla squadra;
6. devono abolire la parola "loro" e sostituirla con "noi", è il noi che porta avanti il lavoro senza trovare nessuna scusa in "loro";
7. devono avere un buon leader, che deve chiarire con le proprie azioni che ha a cuore ogni persona della squadra, e di cui si possono fidare;
8. devono poter attivare le abilità collettive di problem solving per così convertirsi in una fabbrica di idee (che poi vanno messe in pratica);
9. condividono ciò che è nuovo e così si tengono aggiornati (in riferimento alla cultura delle clubhouses di Silicon Valley).

***Innovation stalls with the status quo. Celebrate your team members' differences.***

## Il contesto giusto per "far fiorire" l'innovazione

La serra è una metafora per indicare che, così come la serra permette ai fiori di fiorire, così lo spazio di lavoro deve permettere alle squadre di lavorare al meglio e quindi di innovare.

IDEO crede che i quartieri e le comunità, all'interno dello spazio di lavoro, promuovano l'innovazione, incoraggiando l'interazione. Ecco perché c'è spazio per incontri improvvisi, ed ecco perché ogni persona è libera di celebrare il proprio lavoro o hobbies nel proprio spazio.

Dal punto di vista della cultura aziendale, bisognerebbe domandarsi: quale è il linguaggio "del corpo" che emanano gli spazi interni della tua organizzazione? Parlano di gerarchia o di uguaglianza? Irradiano possibilità future o gloria passata? Celebrano il lavoro in squadra o individuale? La domanda chiave è: lo spazio interno dell'organizzazione è in linea o in contrapposizione con i propri valori?

L'innovazione è favorita anche grazie alla creazione di una "Tech Box", cioè una raccolta di cose particolari (tecniche e/o tecnologiche), che è a disposizione di tutti per permettere una connessione laterale che potrebbe dare una prospettiva diversa al problema che si sta analizzando. Tutti possono contribuire ai contenuti di questa scatola. Questa scatola, io (*Florenzia Barbieri*) la immagino come una scatola di ispirazione.

***The tech box is our own private beach of imagination, helpful not only for brainstorming sessions.***

***Networking approach to problem solving when you are stuck with a problem or a difficult decision, talk to all the smart people you know, many of whom you will find around you.***

Alcuni consigli ulteriori sulla base dell'esperienza di IDEO per migliorare il vostro processo di innovazione.

### **Aspettati l'imprevedibile.**

Cercate di affrontare i progetti con umiltà e sapendo che le risposte possono venire da ogni dove, anche da dove non te lo aspetti. IDEO chiama questo approccio impollinazione incrociata. Se ti aspetti di trovare risposte da posti non usuali, è più facile che ciò avvenga. Quindi è importante guardare oltre il proprio giardino di casa, guardare oltre i propri concorrenti, mettendosi il cappello o gli occhiali di discipline/industrie completamente diverse dalle vostre.

### **Superare gli ostacoli**

Alcuni ostacoli all'innovazione sono il mindset, i rituali, ipotesi sbagliate o predefinite, la mancanza di differenziazione verso altri prodotti/servizi offerti dal mercato, brevetti. Molte volte possiamo essere bloccati, infatti esiste il blocco dello scrittore e così anche il blocco dell'innovazione. Possiamo andare oltre il blocco se ci troviamo "nella zona, oppure in Flow". Ma, alla fine, il miglior modo di superare gli ostacoli è di avvicinarci all'utente, di essere più accessibili per lui/lei, è come essere un oste che da una stretta di mano ai propri ospiti per farli sentire bene.

*In the stream of innovation, many companies make the mistake of building dams instead of doing everything possible to increase the flow.*

### **Creare esperienze**



Potresti incominciare a ragionare sulla customer journey del tuo cliente per capire dove e come migliorare la loro esperienza, anche piccole migliorie possono incrementare il valore delle loro esperienze.

Per disegnare migliori esperienze devi uscire dalla tua comfort zone, e imparare anche da altre industrie, e altre geografie. Anche la vendita di pesce fresco si può innovare, come avrete sicuramente letto in "Fish" di Lundin, Paul & Christensen, riguardo il Pike Place Market di Seattle.

***We are all in the business of creating experiences. The goal is not a more beautiful store. It is a better shopping experience.***

## **Accettare di prendere dei rischi**

Prendere decisioni quando si parla di innovazione, vuol dire prendersi dei rischi. Il fallimento è l'altro lato della moneta del prendere rischi. I fallimenti insegnano quali regole si possono rompere e quali sono lì per insegnarti una lezione importante.

***Juggling is the perfect metaphor for intelligently embracing risk taking. Learning to juggle can help give you the right mind set. Face it, we are all going to drop the ball once in a while.***

Nel mondo del business, imparare l'arte della giocoleria è fare tanti prototipi da cui imparare.

## **Alla ricerca della semplificazione**

Dopo l'innovazione 1.0 deve arrivare quella 2.0. la parte più difficile è far sì che sia semplice e potente. Per semplificare un prodotto devi sfidare lo status quo.

*To challenge the status quo, you need to be an editor, willing to cut away what is not essential to your story line.*

*No idea is so good that it cannot be improved upon.*

## **Anticipa il futuro**

Un modo per innovare è quello di progettarsi nel futuro. Un'idea per farlo? Leggendo fantascienza per esempio, infatti 2001: Odissea nello Spazio, predisse i satelliti di comunicazione decenni prima che fossero inventati!

# **Riflessioni**

## Motivi per cui vale la pena leggere il libro

- IDEO è un'eccellenza nel processo di innovazione, quindi, c'è sempre qualcosa da imparare e mettere a frutto nel nostro proprio quotidiano.
- Il libro non parla solo di innovazione ma anche di come creare una cultura dell'innovazione all'interno della tua azienda sia essa grande oppure individuale.
- Visto che il libro non è recente, è interessante leggere come alcune innovazioni appena lanciate oppure appena abbozzate nel libro 20 anni fa, oggi siano il nostro pane quotidiano.

## Cose che puoi mettere in pratica subito

- Creare una tua box di ispirazione (o tech box, così denominata all'interno di IDEO) da usare quando sei bloccato, oppure per arrivare a soluzioni diverse da quelle solite.
- Di fronte a un problema da risolvere nella tua vita o business, fare brainstorming e arrivare a identificare 25/40 idee da cui poi scegliere quella migliore per te. Il benchmark di IDEO sono 100 idee ☺
- Puoi seguire qualche corso oppure accedere alle risorse gratuite dell'università di IDEO, ti lascio il link: <https://www.ideou.com/pages/learning-experience>
- Ragiona sulla tua offerta attuale, puoi ridisegnare qualcosa per offrire un'esperienza migliore?

## **Florenzia Barbieri**

EMCC Coach & Mentor with 20+ years of Corporate life career and experience