

Little Bets - Peter Sims

Il principio fondamentale di Little Bets è quello di intraprendere azioni per scoprire, sviluppare e testare nuove idee. Little Bets inizia dalle piccole cose, poi si sviluppa e si affina nel tempo in azioni che cambiano potenzialmente la vita. Particolarmente importanti in tempi di incertezza, le piccole azioni sono poco costose, a basso rischio e messe in pratica rapidamente, e sono quindi di grande aiuto quando si intraprende un progetto.

Che c'è dietro? Imparate modi accessibili e convenienti per testare nuove idee.

Perché mettere tutto quello che avete fatto in grandi e dispendiose imprese che costano molto tempo e denaro, quando riuscite ad effettuare piccole scommesse senza trascurare il vostro progetto centrale? Nel corso del tempo, queste idee di piccole dimensioni nascono e possono addirittura trasformarsi in un vero e proprio modello di business. Hewlett-Packard ha usato l'approccio delle piccole scommesse con i suoi calcolatori scientifici; Pixar ha fatto piccole scommesse nel suo viaggio per diventare una potenza nel campo dell'animazione, e molti altri sono riusciti in modo simile.

Ci sono una serie di trucchi e strategie che possono aiutarvi ad implementare e ottenere il massimo dall'approccio delle piccole scommesse. Queste strategie aumenteranno anche la vostra creatività, vi aiuteranno a diventare più innovativi e a scoprire nuove intuizioni su cui scommettere.

- Dopo aver letto questi messaggi, saprete
- Perché l'improvvisazione non è solo un'abilità utile per gli artisti;
- Ciò che un giornalista integrato può insegnarvi sulla creatività; e
- Come essere il *buon* tipo di perfezionista.

Agite in piccole e concrete azioni invece di sforzarvi nel compiere piani grandi ed elaborati.

Una lezione comune che gli studenti MBA hanno acquisito in scuole di business è che non ha senso iniziare una nuova attività fino a quando non si ha una "grande idea". Sbagliato! Gli imprenditori eccezionali non lavorano in questo modo. Piuttosto che iniziare con una grande idea, le scoprono quando stanno già lavorando su un concetto più piccolo. Google non aveva intenzione di dominare il mondo di internet. Volevano solo migliorare le ricerche web.

Per far sì che il vostro piccolo concetto diventi un successo di dimensioni di Google, dovrete spingervi verso una pianificazione di altissimo livello, in quanto ciò vi impedisce di scoprire nuove idee e opportunità. Il co-fondatore di Hewlett-Packard Bill Hewlett lo capì e rafforzò le fortune della sua azienda realizzando una brillante "scommessa".

HP doveva espandersi, ma era circondata da mercati consolidati che erano già pieni di concorrenti. Così, nel 1972, sotto la guida di Bill Hewlett, HP introdusse sul mercato la prima calcolatrice scientifica, anche se la ricerca ne sconsigliava l'utilizzo a causa del suo prezzo elevato di 400 dollari. Era un prodotto di nicchia, e non dovevano "scommettere la fattoria" quando sono entrati in produzione. La calcolatrice fu un successo, e HP fu libera di esplorare un nuovo mercato senza doversi confrontare con la concorrenza.

Una "piccola scommessa" ha il vantaggio di essere economica, veloce, e di farvi strada attraverso l'incertezza. Le tendenze del mercato e la tecnologia possono essere imprevedibili, ma poiché i piccoli passi sono a basso costo e possono avviarsi rapidamente, le aziende non crolleranno se una scommessa fallisce.

Se HP avesse tentato di cambiare l'intera azienda da radice a filiale e avesse pianificato la mossa successiva in modo eccessivo, la pressione su tutti, affinché non fallissero, sarebbe stata soffocante. Nessuno avrebbe voluto correre i rischi necessari per essere veramente innovativo.

Un'altra grande cosa sulle piccole scommesse è che anche *se vanno male*, ci permettono di fallire rapidamente e imparare dal risultato. Un approccio dall'alto verso il basso senza compromessi può significare un risultato lento e più dannoso.

Come vedrete, un approccio alle piccole scommesse coltiva una *crescita di mentalità*, che porta a nuove idee. Che cos'è una crescita di mentalità? E come si possono fare piccole scommesse? Il prossimo paragrafo ve lo mostrerà.

Sviluppate una crescita di mentalità e considerate il fallimento come un'opportunità di crescita.

Aspirare a obiettivi ambiziosi è sano e dovrebbe essere incoraggiato. Ma ciò che realmente rende gli imprenditori di successo è la loro capacità di abbandonare idee che una volta potevano sembrare grandi, piuttosto che limitarsi ad una singola visione.

Questo significa essere orientati alla crescita e flessibili, senza lasciarsi scoraggiare dal fallimento. Lungi dall'essere uno svantaggio, gli errori e gli sbagli vi aiutano a scavare nelle idee creative e ad acquisire conoscenze dall'esperienza.

Per essere creativi, è necessario fare amicizia con il fallimento e con gli errori.

Pixar, ad esempio, ha reclutato il regista Brad Bird per *Gli Incredibili*, nonostante il suo ultimo film fosse stato un flop al botteghino. I dirigenti Pixar non hanno lasciato che il suo precedente errore li mettesse fuori gioco. Al contrario, hanno esplicitamente assunto Bird per scuotere le cose. Imparando dalla sua pessima esperienza precedente, Bird e il suo team hanno ideato storyboard più elaborati che imitavano il movimento della macchina fotografica, che ha permesso agli animatori di individuare le scene che avevano più bisogno di lavoro.

Alla fine, questo nuovo approccio ha permesso a Pixar di realizzare il film a un costo inferiore al minuto rispetto alla precedente uscita.

Questo è un chiaro esempio di come le persone con una crescita di mentalità tendono a realizzare più di quelle con una *mentalità fissa*.

Secondo una ricerca condotta dal Dr Carol Dweck alla Stanford University, generalmente ci pieghiamo verso una mentalità fissa o in crescita. Una mentalità fissa significa credere che l'intelligenza e la capacità siano inamovibili, mentre una crescita di mentalità significa che crediamo che le abilità possano essere migliorate attraverso la pratica e lo sforzo.

Mentre le persone con una mentalità fissa interpretano gli ostacoli come minacce, una mentalità di crescita vi permette di andare avanti e mantenere la vostra autostima, non scoraggiata dal fallimento. Il dottor Dweck ritiene che Michael Jordan abbia una mentalità di crescita; piuttosto che spiegare il suo successo come proveniente da talento naturale, Jordan attribuisce i suoi successi agli sforzi.

Cercate l'eccellenza con un sano perfezionismo.

L'impegno per l'eccellenza richiede una certa attenzione ai dettagli e standard elevati per il compito da svolgere. Ma troppo perfezionismo può paralizzare il vostro processo creativo. Dovreste quindi puntare a un sano perfezionismo.

Studi psicologici approfonditi hanno rivelato due tipi di perfezionismo: *sano* e *malsano*. Il perfezionismo sano è guidato internamente da valori personali, come la qualità e l'eccellenza, e si traduce in contentezza, felicità e alti livelli di benessere.

Al contrario, il perfezionismo malsano è guidato da fattori esterni, come la preoccupazione per gli errori o la pressione parentale, e può causare disturbi alimentari, ansia e depressione.

Tutti noi possediamo entrambe le forme di perfezionismo, quindi la chiave è evitare le conseguenze negative del perfezionismo malsano, lasciando che sia il perfezionismo sano a prendere il controllo.

Un modo per trovare un equilibrio tra perfezionismo sano e malsano è attraverso il prototipo. Un prototipo è un modello primario di un prodotto, che può essere utilizzato per testare un'idea. Il vantaggio del prototipo è che è veloce ed economico, e quindi è una piccola scommessa che ti permette di fallire e imparare rapidamente.

Gli imprenditori dicono "*anche se sbagli, impari qualcosa*".

La prototipazione è anche un modo intelligente per superare il blocco dello scrittore. Per esempio, per sconfiggere la sua paura della pagina vuota, l'autrice Anne Lamott scrive "prime bozze spazzatura" per iniziare. In questo modo, scrive *qualcosa* in giù sulla pagina. È raramente contenta dei risultati, ma il giorno successivo legge tutto il testo, scrive un nuovo paragrafo principale, un finale migliore, o aggiunge descrizioni migliorate. In seguito, riscrive il progetto.

Lamott sostiene che ogni grande scrittore usa questo metodo, permettendogli di fallire e di imparare rapidamente con risultati impressionanti.

Oltre a coltivare un sano perfezionismo, vedremo nel prossimo paragrafo come le industrie creative dovrebbero giocare con una varietà di concetti e idee.

Incoraggiate l'improvvisazione e ispirerete nuove idee e intuizioni.

Come potete creare un terreno fertile per nuove idee e intuizioni che potrebbero trasformarsi in una piccola scommessa? Cercate di creare un ambiente in cui il gioco e l'improvvisazione siano considerati prioritari e incoraggiati, non solo tollerati.

Ora sappiamo che un ambiente gioviale e spensierato permette spesso l'improvvisazione che scatena creatività e sperimentazione.

Per esempio, il dottor Charles Limb, professore associato alla Johns Hopkins University, ha condotto uno studio su come l'improvvisazione influenzi il cervello. Nello studio, i musicisti sono stati messi in una macchina di risonanza magnetica con una tastiera per pianoforte e sono stati casualmente invitati a suonare musica strutturata o improvvisare una nuova melodia.

È interessante notare che, mentre i musicisti cambiavano da musica strutturata a jazz, la regione del cervello collegata alla valutazione e la censura è stata disattivata.

Così, quando quest'area è stata spenta, i musicisti potevano esibirsi con melodie fuori dal comune. La creatività fiorì quando i freni furono rimossi.

L'improvvisazione ha un altro vantaggio: è ottima per battere gli effetti collaterali del perfezionismo malsano come la paura e il dubbio.

Un modo improvvisato per coltivare l'innovazione è conosciuto come "accettare ogni offerta". Vi state esibendo sul palco e improvvisando una scenetta, e il vostro collega esecutore fa il primo suggerimento, come "Andiamo a prendere un gelato!" Un esecutore esperto in improvvisazione accetterà l'offerta concordando e aggiungendo un altro suggerimento, come, "Sì, e andiamo al parco dopo".

Quindi, piuttosto che sopprimere sia voi stessi e il vostro processo di pensiero per nuovi piani con un "No, ma...", fate come fanno gli improvvisatori e dite "Sì, e..." Può fare meraviglie per nuove idee.

Paradossalmente, alcuni vincoli possono anche dare origine a nuove idee.

Anche se suona come una palese contraddizione, la limitazione può aiutare la vostra creatività. Potete effettivamente usare i vincoli per limitare l'ampiezza del vostro progetto e individuare i problemi che devono essere affrontati.

Se ci si presenta con troppe opportunità e possibilità quando un'idea è nelle sue fasi iniziali, si può causare dubbi e stress.

Per questo motivo i vincoli sono così vantaggiosi: la delimitazione dei confini intorno ai progetti riduce il timore di indecisione e incoraggia modi innovativi di affrontare un problema.

Prendiamo l'approccio dell'architetto Frank Gehry all'acustica della Walt Disney Concert Hall di Los Angeles. La sfida è stata quella di raccogliere le raccomandazioni e le richieste della città, e di progettare una sala dall'aspetto meno ordinario degli altri, senza compromettere la qualità dell'acustica.

Prendendo nota di tutto questo, Gehry ha deciso di eliminare il design standard della sala da concerto e di concepire una struttura incredibilmente sofisticata dal punto di vista acustico. Ha creato una disposizione dei posti a sedere simile a quella di un vigneto, dove i posti circondavano il palcoscenico e si alzavano a terrazze, che ampliavano anche l'area, attraverso la quale il suono poteva viaggiare. A causa di questa confortevole disposizione dei posti, le persone si riferivano alla sala come il "salotto" del centro di Los Angeles.

Gehry aveva permesso alle limitazioni acustiche di condurlo a una soluzione ancora più creativa.

Ma cosa succede se la portata delle soluzioni è illimitata? Bene, allora si possono autoimporre vincoli. Se un progetto è eccessivamente complesso, suddividete i problemi più grandi in passi gestibili che possono essere facilmente realizzati.

Ad esempio, la società di giochi Electronic Arts (EA) si riferisce a questo metodo come "*rimpicciolimento*." Le squadre di software di EA ridimensionano i compiti in piccole unità funzionali che possono essere affrontate in meno di due settimane. Questo significa che gli sviluppatori non possono imboccare percorsi inutili e devono trovare modi creativi per terminare i loro compiti in tempo!

Immergetevi in un terreno sconosciuto: vi ispirerà nuove intuizioni creative.

Sapevate che nuove intuizioni derivano tanto da luoghi geografici e psicologici quanto dal fatto di essere ludici e di lavorare intorno alle restrizioni? Bene, preparatevi a scoprire nuovi territori e andare oltre la vostra zona comfort.

Pregevoli intuizioni e idee sono spesso sepolte sotto la superficie. Avventuratevi in un terreno sconosciuto e siate attenti a ciò che le persone "sul terreno" stanno pensando, sarete molto più aperti a nuove prospettive e idee. Si possono anche trovare soluzioni a problemi che non sapevate di avere!

Si possono effettivamente ricavare utili intuizioni dalla *vista dell'occhio di un verme* (al contrario della vista dell'occhio di un uccello). Un esempio di vista dall'occhio del verme è il giornalista "incorporato", come un reporter legato a un'unità militare nel bel mezzo di un conflitto.

Un grande esempio che dimostra il valore dell'immersione per vedere soluzioni mai viste prima è il premio Nobel per la pace del 2006 Muhammad Yunus.

Nel 1974, una grave carestia ha devastato l'India e spinto persone affamate nelle principali città. All'epoca, Yunus era un professore di economia alla Chittagong University in Bangladesh. Incapace di ignorare la povertà dei suoi concittadini, decise di condurre una ricerca sul campo e di andare a fondo del problema.

Il suo team intervistò una donna che faceva sgabelli di bambù. Il problema era che doveva prendere in prestito denaro da un intermediario per comprare bambù per ogni sgabello, lasciandole un magro profitto.

Yunus scoprì che quando le persone potevano accedere a piccoli prestiti a tassi ragionevoli, potevano uscire dalla povertà. Queste piccole scommesse sono diventate quello che ora conosciamo come *microprestito*.

La microfinanza è stata un successo - nel 1983 Yunus istituzionalizzò il prestito di denaro ai poveri con tassi di interesse equi e fondò il Grameen (o "villaggio") Banca.

Essere tra persone diverse vi aiuta a sviluppare nuove idee.

Ora conosciamo i vantaggi di immergersi in ambienti sconosciuti, ma che dire di un approccio ampio, come l'interazione con persone di diversa provenienza, lavoro ed esperienza? Gli imprenditori di successo lo fanno spesso. Quali sono quindi i vantaggi di trovarsi tra una grande varietà di persone?

Uno è che imparare da persone con prospettive diverse, alimenta la creatività.

Ad esempio, nel suo libro *L'Effetto Medici*, l'autore Frans Johansson si avvale di una sostanziale ricerca psicologica che mostra come sia più probabile che la collaborazione tra gruppi di persone diverse e talentuose produca risultati innovativi, rispetto all'impegno personale di un singolo individuo.

La ricca famiglia dei Medici lo ha messo in pratica centinaia di anni fa in Italia. Hanno riunito una vasta gamma di menti creative, provenienti da tutta Europa, tra cui Leonardo da Vinci, per cooperare e scambiare idee. Si ritiene che il patrocinio dei Medici sia stato il catalizzatore del Rinascimento.

Un'altra cosa che potete fare per beneficiare delle reazioni altrui è testare le vostre idee e i vostri prodotti con *utenti estremi* o *primi utilizzatori*. Questi sono i tifosi che possono prevedere le esigenze delle masse e fungere da animatori e giocatori.

Gli utenti medi non pensano di risolvere i problemi, ma gli utenti estremi lo fanno. Essi analizzano attentamente il vostro prodotto e possono fornire informazioni utili e soluzioni per un ulteriore sviluppo. Dopo il feedback di utenti estremi, l'idea può essere testata con le masse e introdotta in un mercato più ampio.

La multinazionale conglomerato 3M Company, ad esempio, ha scoperto a metà degli anni '90 che la collaborazione con i suoi utenti individuali più frequenti per lo sviluppo di nuovi prodotti era molto vantaggiosa per la crescita dell'azienda.

Uno studio condotto su Hewlett Packard nel 2002 ha anche scoperto che l'individuazione di clienti attivi e la collaborazione con loro per lo sviluppo di nuove idee ha generato una media di 146 milioni di dollari dopo cinque anni.

Le piccole vittorie possono tracciare un sentiero verso il successo.

Ora che disponete di alcuni strumenti per coltivare la creatività, come procedete?

Il trucco è quello di utilizzare i graduali successi o le "piccole vittorie" per valutare i progressi compiuti verso il vostro obiettivo.

La definizione di *piccola vittoria* data dallo psicologo Karl Weick è un "risultato concreto, completo, implementato e di moderata importanza": queste piccole vittorie ci forniscono i segni e le indicazioni di cui abbiamo bisogno per procedere in un modo alternativo.

Sono i piccoli guadagni che ottenete mentre state lavorando al vostro progetto o prodotto. Forse non è stato possibile costruire il prototipo esattamente come si voleva, ma forse è stato possibile reperire le parti rare di cui si aveva bisogno.

Le piccole vittorie possono fungere da punti di riferimento per il successo o indicare un punto di ritorno. Come punti di riferimento, vi rassicurano che vi state dirigendo nella giusta direzione, mentre i punti di ritorno vi informano che dovrete modificare il vostro percorso.

Per un esempio fantastico di questo, guardate l'emergere di Pixar come società cinematografica. Pixar ha iniziato a creare effetti speciali e hardware per Lucasfilm di George Lucas, ma stava perdendo soldi, vendendo solo 120 unità del suo Pixar Image Computer. Ma quando Steve Jobs acquistò l'azienda nel 1986, vide del potenziale nel team che creava film d'animazione per promuovere il computer.

Tin Toy è stato il primo cortometraggio d'animazione di Pixar ed è stata una piccola vittoria che ha incoraggiato Jobs a lasciare che i dirigenti Ed Catmull e John Lasseter ampliassero il ruolo della divisione d'animazione dell'azienda.

Il cortometraggio ha vinto un Academy Award nel 1988 per il miglior cortometraggio d'animazione, e più tardi Jobs ha deciso di orientare ulteriormente Pixar verso l'animazione digitale. Poi, nel 1991, Disney ha collaborato con Pixar per rilasciare il successo enorme di *Toy Story* (basato su *Tin Toy*), che ha lanciato Pixar a fama internazionale.

È chiaro che le piccole vittorie fungono da carburante per i progetti più grandi e possono combattere la frustrazione. Inoltre, come abbiamo visto con Pixar, segnalano anche nuove direzioni.

Riassunto finale

Il messaggio chiave di questo libro:

È possibile utilizzare l'approccio delle piccole scommesse per fare progressi rapidi nei vostri progetti. Con questi piccoli passi, potrete stimolare la vostra creatività, agire più spesso, abbracciare l'incertezza e correre rischi. Le piccole scommesse vi permetteranno di raccogliere i benefici di fallire rapidamente e imparare velocemente.

Consigli utili:

Impostate vincoli sul vostro progetto.

Quando vi sentite sommersi da un progetto gigantesco, provate ad imporre dei vincoli. Ad esempio, provate a limitare le risorse o a prendere alcuni impegni più piccoli e impostate un termine di alcuni giorni per completarli. Queste limitazioni possono aiutarvi a spingere in avanti.

Ulteriore lettura suggerita: *The Lean Startup* di Eric Ries

Il metodo *Lean Startup* aiuta le start-up e le aziende tecnologiche a sviluppare modelli di business sostenibile. Essa sostiene la prototipazione rapida continua e la focalizzazione sui dati di feedback dei clienti.

Il metodo si basa sui concetti di *produzione snella* e *sviluppo agile*, e la sua efficacia è supportata da casi di studio degli ultimi decenni.