

CULTURA IBRIDA INSEGNARE L'INNOVAZIONE

La formazione oltre i confini delle discipline

È possibile educare a pensare insieme le soluzioni e favorire l'intescambio con le imprese

DI CARLO ALBERTO PRATESI

Gli ingredienti La regola fondamentale dell'innovazione l'aveva scoperta la famiglia fiorentina dei Medici che, circondandosi dei migliori artisti e scienziati, era riuscita a favorire quella intersezione tra concetti, culture e stimoli differenti che sono stati la base del Rinascimento (vedi il bestseller «Effetto Medici» di F. Johansson). Un approccio davvero rivoluzionario che nel tempo, presi dalla necessità di specializzarsi, le università (e in fondo anche le aziende) hanno perso. «Tutto il sistema accademico è assolutamente inadeguato a generare creatività – ha sottolineato polemicamente Edward de Bono, intervenuto all'incontro «Innovazione e creatività» organizzato da Hsm –. I professori pensano solo all'analisi e al trasferimento delle informazioni: un tipo di esigenza del tutto superata dall'economia digitale. Dovrebbero invece educare le persone a pensare insieme le soluzioni ai problemi». Per fortuna qualcosa sta cambiando, per esempio in Finlandia dove il governo sta investendo per accoppiare facoltà diverse, nell'ottica della cross fertilization tra centri di ricerca e aziende (si veda il riquadro).

E anche in Italia qualcosa si muove, oltre ad alcune università private, e ai piccoli centri di eccellenza nel sistema pubblico (per esempio il Sant'Anna e la Normale di Pisa) esistono atenei che si impegnano verso la convergenza. «Guardiamo con grande interesse al sistema finlandese, e cerchiamo di adottare quello stesso approccio, nei limiti consentiti dal nostro statuto – conferma Paolo Collini, preside della facoltà di Economia di Trento –. Se rimanchiamo ancora distanti da quel benchmark è anche per la rigidità delle nostre strutture organizzative accademiche, impostate su facoltà e dipartimenti, che non riescono a creare le necessarie sinergie». Tuttavia, il Trentino, con un investimento in ricerca doppio rispetto alla media nazionale, e con diversi progetti che nascono dalla cooperazione tra istituzioni, aziende e università, rappresenta un ottimo terreno per l'innovazione. «L'esperienza forse più interessante è proprio quella dell'area Ict, che avendo spostato la didattica tra Scienze e

Ingegneria, mantiene ricercatori e docenti anche nella nostra facoltà (dove era nata); e che grazie a questa sua cultura ibrida, oggi riesce a operare come una scuola multidisciplinare, conciliando esigenze didattiche, di ricerca e di business». E poi c'è il recente progetto «Trentino as a Lab» nato dalla convergenza tra aziende, provincia e università con l'intento di utilizzare il territorio come laboratorio per l'innovazione e il trasferimento tecnologico. I primi risultati di questi sforzi si iniziano a vedere «in fondo non è un caso se Microsoft ha scelto il nostro ateneo come partner per il Centre for Computational and Systems Biology» conclude Collini.

«Nel complesso direi però che le università italiane sono ben poco propense a favorire l'intescambio con il mondo imprenditoriale, rinunciando di fatto a sfruttare a fondo le notevoli opportunità offerte dai finanziamenti privati (ed europei) – ribatte Goffredo Russo Wälti, consulente esperto nel seguire progetti di start up e spin off accademici –. Oltre a un atteggiamento un po' miope da parte dei ricercatori, c'è un complesso di norme che rende difficile generare valore dalla creatività dei ricercatori. Mi è capitato che un direttore amministrativo si raccomandasse che da una certa operazione non si determinassero utili per non avere eccessive complicazioni contabili». Peccato, perché invece i ricercatori italiani sono molto spesso di livello eccellente: lo sanno bene le università straniere che guardano ai nostri dipartimenti per attirare giovani in cerca di sbocchi all'altezza delle loro aspettative.

«Le università italiane, specialmente quelle pubbliche, dovrebbero aprirsi di più cooperando tra

loro e, soprattutto, con il mondo industriale sul versante della ricerca e della innovazione, commenta Francesco de Seta, responsabile Clinic and business development per il sud Europa di Medtronic, multinazionale leader del settore delle tecnologie biomediche. «Potrebbero raccogliere maggiori risorse e raggiungere migliori risultati se, come avviene in altri paesi (per esempio la Spagna), fossero flessibili nell'adattare i loro percorsi di ricerca alle esigenze delle aziende. Oltretutto, anche i neo laureati sarebbero più pronti a inserirsi nel mondo del lavoro, senza necessariamente dover investire altro tempo in lunghi training interni, come invece avviene adesso».

Più in generale, per avere un'università che favorisca l'innovazione, occorre abbandonare la propensione all'isolamento e l'autoreferenzialità. Questo richiede prima di tutto l'uso della lingua inglese, senza la quale è difficile che un indiano, un canadese o un messicano possa pensare di studiare e fare ricerca da noi. E poi, più in generale, occorre un atteggiamento positivo nei confronti del valore della «diversity», cosa nient'affatto scontata. Anzi, è facile notare come alcune discipline, per esempio l'economia, la politica, la stessa organizzazione aziendale, tendano più o meno esplicitamente a puntare verso la massima omogeneità possibile. In fondo, per un qualunque manager o direttore di dipartimento avere collaboratori molti simili tra loro, che condividono cultura, valori e comportamenti è un buon risultato. Invece, occorre prendere spunto dall'ecologia, la



scienza che spiega quanto sia importante la varietà delle specie presenti nell'ambiente. Un bosco che ha centinaia di alberi e arbusti diversi (come avviene alle nostre latitudini) o qualche migliaia (come nelle foreste tropicali) vale infinitamente di più di un pioppeto dove le specie sono poche decine o addirittura poche unità. Lo stesso vale per un gruppo di lavoro, un laboratorio o una facoltà. La convergenza tra culture differenti consente diversi tipi di relazioni, stimolando

la creatività e il processo di innovazione. I Medici lo avevano già capito nel XV secolo, e noi purtroppo ce lo siamo dimenticati.

Carlo Alberto Pratesi è professore di Marketing presso la facoltà di Economia all'Università Roma Tre

NEL FRATTEMPO PROVOCAZIONI IN LIBERTÀ
DI MANUELA RICCI

Dimensione immateriale del territorio

Oggi assistiamo a una modificazione dei contesti sociali dei centri storici, soprattutto di quelli in cui l'assenza di aspettative di valorizzazione sul mercato immobiliare non spinge i privati a investire in riqualificazione: i centri, spesso quelli piccoli, vengono abbandonati dai proprietari che si trasferiscono nelle aree esterne, con habitat più confortevoli; si liberano così alloggi, prevalentemente in affitto, destinati a fasce sociali marginali e immigrati.

Questa situazione genera un mix di persone appartenenti a ceti e Paesi diversi che vivono in veri e propri crogiuoli multiculturali, potenzialmente portatori di nuove idee e visioni.

Quali sono e come far emergere queste vitalità in modo che acquistino la necessaria forza per incanalarsi sui binari di una vera e propria produzione di valore? Alcune amministrazioni, anche regionali, stanno promuovendo in tal senso diverse forme di partecipazione per ancorare i progetti al territorio, costituendo un plafond culturale condiviso.

Nelle esperienze più avanzate, la costruzione dell'identità-base avviene attraverso veri e propri «laboratori d'interpretazione» al fine di «estrarre» dal territorio stesso le ragioni della sua potenziale creatività: racconti, ricordi, identità e materiali delle tradizioni delle popolazioni locali, dei beni immateriali che sono patrimonio di chi il centro storico lo abita o lo ha abitato. In quest'ottica, sta lavorando il Master Act, Sapienza di Roma, che ha costituito – in collaborazione con alcune amministrazioni – laboratori di sperimentazione della legge regionale umbra n.12/2008 sulla valorizzazione dei centri storici.

Appropriarsi di questa cultura, tangibile e intangibile, per crescere e immettere nel crogiuolo comune i fili di altre esperienze, è un lavoro lento: porta a «prodotti» inusuali, proposte originali di valorizzazione delle attività e del patrimonio con attivazione di servizi nuovi per gli anziani e per il turismo; piccoli servizi, estremamente necessari alla vita quotidiana, eccetera.

I beni collettivi, quali il patrimonio culturale e i servizi sociali possono costituire, quindi, le nuove avanguardie dell'innovazione. I primi consolidano i concetti di «partecipazione» e «appartenenza», motivando la collettività a operare su obiettivi comuni e a creare «economiche» virtuose del territorio. I secondi ottimizzano la «socialità» ma anche l'economia primaria, attraverso il concetto di filiere corte e la gestione dei servizi pubblici. Allora, c'è un altro paradigma che si inverte, quello che fino a oggi siamo state soltanto le città a dare prova di progettualità e innovazione.

È proprio in questa ottica che FOCUS, Sapienza, Università di Roma, centro di ricerca sulla pianificazione e valorizzazione dei centri storici minori, e Monti&Taft, società di management culturale, hanno promosso l'idea di XS, festa dei centri storici – a Spoleto, con la collaborazione del Comune, per il 6-7-8 dicembre – che intende esaltare l'integrazione tra componenti materiali e immateriali dei territori storici per costruire momenti in cui questi possano mostrare la loro creatività e capacità di dare risposta ai problemi del futuro. Dal nostro punto di vista, la messa a sistema di due componenti, come la pianificazione/valorizzazione territoriale e la cultura, possono creare, dunque, le condizioni fertili per sollecitare questo percorso.

Manuela Ricci è direttore del centro di ricerca Focus, Università La Sapienza di Roma (focus@unroma1.it) Ha collaborato Stefano Monti (stefano@monti-taft.org)

MODELLI LA FINLANDESE DESIGN FACTORY

Culture diverse in uno stesso spazio

«Abbiamo deciso di far studiare insieme ingegneri, esperti di marketing e designer», spiega Kalevi Ekman, professore di product development e fondatore del Design Factory di Espoo (in Finlandia): «Perché pensiamo che solo quando conoscenze e culture diverse vivono lo stesso spazio possono nascere idee di prodotti realmente di rottura». Nella Design Factory si cerca di favorire al massimo l'interazione tra ricercatori, vietando addirittura macchinette del caffè nelle stanze, per obbligare tutti ad andare nella «common room», condividendo esperienze e informazioni.

Embrione di un progetto più ambizioso per arrivare all'unificazione di tre atenei



L'ideatore, Kalevi Ekman, professore di Product development

«All'inizio ci domandavamo cosa potessero fare insieme gli ingegneri meccanici e gli stilisti di moda – racconta Ekman – quando poi abbiamo visto i risultati ottenuti siamo rimasti sbalorditi: la progettazione Cad applicata al tessuto ha generato forme e materiali completamente nuovi che hanno sbizzarrito la fantasia dei nostri fashion designer». Nell'edificio che un

tempo ospitava un laboratorio per l'analisi della cellulosa, a poche centinaia di metri dal quartier generale di Nokia, si trovano aule, sale multimediali, officine con presse e torni verticali, telai hi-tech, tutta la strumentazione possibile per creare prototipi funzionanti, mentre nell'atrio si possono ammirare modelli di ascensori in scala 1:1, biciclette elettriche e oggetti per arredamento. «Stare insieme è assolutamente indispensabile – sottolinea Nelli Lähteenmäki, che insieme ad altri studenti (di varie nazioni) lavora su un project work assegnato da Nokia – per il nostro pro-

getto (che prevede lo sviluppo di un cellulare da usare nella formazione a distanza dei bambini nei Paesi in via di sviluppo) servono competenze tecnologiche, etnografiche, sociali, ed economiche, difficili da trovare in un singolo dipartimento universitario...»

La Design Factory rappresenta l'embrione di un progetto ancora più ambizioso, sostenuto dal Governo finlandese, che vedrà convergere in un unico ateneo – la Aalto University – le tre principali università di Helsinki: University of Technology, School of Economics and University of Art and Design (si veda Nòva24 del 26 giugno scorso, ndr). Fanno parte del board sia professori stranieri (del Mit e della Boston University) che Ceo di grandi aziende (Kone e Nokia). (c.a.p.)

ART FOR BUSINESS FORUM IMPARARE DALLA GESTIONE DELLA CREATIVITÀ

L'umanesimo del lavoro

DI MATTEO G. BREGA

Nel momento in cui la crisi finanziaria internazionale mette sotto accusa i manager, i loro sproportionati stipendi, i loro facoltà di non dover rendere conto a nessuno dei risultati e delle performance ottenute, qualcuno riflette sulle modalità alternative di organizzazione, di gestione, di concezione stessa della risorsa umana all'interno della società e dell'azienda in particolare. È ciò che si è cercato di fare all'Art for Business Forum organizzato dalla società Trivioquadrivio presso l'Hangar Bicocca di Milano. Basandosi sulla scommessa dell'arte come paradigma di un nuovo sistema di valori e come esempio per una nuova modalità di gestione delle relazioni aziendali con al centro la figura umana, sui molti interventi della tre giorni milanese ha aleggiato il tema della crisi e delle sue conseguenze seppure – occorre dirlo – con numerosi riferimenti alle opportunità che tali «stravolgimenti costruttivi» possono portare ai sistemi che colpiscono.

Lo insegna l'artista: l'individualità del singolo non necessariamente è in contrasto con il brand aziendale

Secondo Leonardo Previ, titolare insieme a Valeria Cantoni di Trivioquadrivio, il paradigma gestionale delle imprese occidentali, di tipo Taylorista e dominato dalle scientifiche management, sicuramente innovativo negli anni Trenta, oggi evidenzia una serie di problemi, anche a causa della crisi, non più facilmente eludibili; se si vuole ripensare a un nuovo modello di sviluppo economico e di organizzazione sociale delle aziende è all'arte che bisogna guardare e, specialmente, alle modalità che l'artista utilizza per realizzare le proprie opere. «Bisogna superare – specifica Valeria Cantoni – una vecchia idea secondo la quale la «testa che pensa» sia un rischio per l'impresa, così com'è necessario superare la contrapposizione tra individualità dei singoli e brand aziendale». Si

parla spesso di approccio creativo e di valore della creatività ma ancora una volta è dal mondo dell'arte che possiamo trarre una lezione importante: i più quotati artisti viventi, Damien Hirst e Jeff Koons, lavorano utilizzando schemi prettamente imprenditoriali quali promozione, brand, marketing, improvvisazione, lettura del mercato. Non si comportano forse come manager di grande successo? Un altro utile esempio di utilizzo creativo delle capacità cognitive e relazionali è proprio internet e le sue applicazioni: l'open source, ad esempio, ricorda da vicino il modo di procedere della bottega d'arte così come ogni innovazione presente nella rete è frutto di un'intuizione spiazzante e rivoluzionaria che riesce letteralmente a «far vedere» cose che prima, semplice-



Modelli di management. Damien Hirst (a sinistra davanti al suo Vitello d'oro) e Jeff Koons (a destra all'inaugurazione della sua mostra a Versailles, lo scorso ottobre), due artisti che adottano modelli prettamente imprenditoriali all'arte

mente, non si vedevano. Concretamente le aziende di fronte alla crisi si pongono la domanda su come affrontare la situazione e su come adattarsi ai nuovi assetti, e se l'arte serve essenzialmente a vedere le cose in un altro modo, il «lavoro sul senso» di cui ha parlato Carlo Sini durante il Forum ha come presupposto l'utilizzo di quell'intelligenza estetica che serve per comprendere le strutture di senso che stanno dietro alle cose. Verso una sorta di creatività 2.0, dunque, ma che non allude a nulla che nel nostro Paese non sia già stato esplorato nel passato: Leonardo Previ cita l'interessante figura di Giovanni Morelli, l'iconologo che a metà dell'800 utilizzando il paradigma fisiognomico applicato alle opere d'arte aprì la strada alla moderna metodologia di attribuzione delle opere, evidenziando come le interconnessioni tra metodo artistico e metodi di lavoro in generale siano presenti da sempre nella mentalità degli italiani. Qualcuno in questa direzione si sta dirigendo, e nel Forum di quest'anno lo si è potuto constata-

re: l'esperienza di Unimanagerment di Unicredit, ad esempio, va nella direzione della centralizzazione delle risorse umane all'interno dell'azienda, nella convinzione che la qualità delle persone, una volta messe in condizione di esprimere la propria creatività individuale in maniera libera, non conferiscono soltanto un miglioramento oggettivo delle condizioni di lavoro, ma procurino all'azienda dei benefici e delle ricadute positive tangibili.

«Non si può comunque dimenticare che i modelli di successo – prosegue Cantoni – sono incentrati sul possesso di beni materiali e sulla durata di questi ultimi; tale visione ha necessariamente penalizzato gli aspetti spirituali della vita e non sto pensando a nulla di astratto, penso ad esempio alla possibilità di usare il proprio tempo in maniera realmente appagante».

Per ciò che riguarda il tema dei rapporti tra aziende e mondo della cultura occorre dire che oggi «sostegno alla cultura» significa valorizzazione della propria immagine a fronte di una restituzione di benessere al territorio. È forse il momento di superare la distinzione tra azienda che sostiene e mondo della cultura che riceve, l'azienda deve interiorizzare la cultura nei propri processi realizzando così modelli di cultura diffusa. Del resto è bene riflettere sul fatto che il «profitto» – sacrosanto motore delle aziende –



EFEDA