

# L'innovazione è un'attitudine mentale

Il ruolo chiave della formazione nello sviluppo del "design thinking"

di Rosamaria Sarno

**S**iamo sempre "un popolo che produce cose nuove che piacciono al mondo", come diceva il grande storico dell'economia Carlo Maria Cipolla? Continua a essere forte in Italia la capacità creativa di trovare soluzioni inedite? Purtroppo gli ultimi dati sembrano indicare un rallentamento della spinta all'innovazione soprattutto per la persistente scarsità di fondi disponibili per la ricerca e sviluppo, elemento che si riflette anche sul numero di brevetti presentati all'European Patent Office (EPO): nel 2010 dal nostro Paese sono partite solo 2.300 richieste di "patent" europee, un secco calo rispetto ai 3.800 del 2009. Nello stesso anno la Germania ne ha registrati invece 25mila, la Francia 9mila, l'Olanda e la Svizzera più di 6mila. La conclusione è che l'Italia si ritrova all'ottavo posto nella classifica europea dei Paesi innovatori.

Non è quindi un caso se nelle recenti Assise generali di Confindustria a Bergamo, dove si sono ritrovati 6mila imprenditori di grandi, medie e piccole aziende, uno degli otto tavoli tematici di lavoro è stato dedicato proprio alla ricerca e innovazione. Con la convinzione, come si legge nella ricerca presentata nel corso dell'evento "Costruire il futuro: Pmi protagoniste", che "il drappello di innovatori sia sempre più staccato dal grosso del gruppo che lavora sul mercato domestico, dove si trovano molte piccole imprese attardate su posizioni di retroguardia".

Molti sostengono che il punto di partenza del processo di innovazione debba essere la formazione degli innovatori. Ma si può insegnare, e in che modo, la curiosità per il nuovo, la capacità di inventare prodotti o processi innovativi? In pratica, si può trasferire il gusto dell'innovazione? E quale apertura c'è poi nelle aziende ad accogliere le idee innovative? Abbiamo rivolto queste domande ad alcuni esperti del settore che ci hanno fornito i loro pareri affrontandoli da visuali ed esperienze diverse.

## Nelle PMI l'innovazione è nascosta

Intervista a **Roberto Filippini**, professore di Gestione Aziendale presso l'Università di Padova e direttore scientifico del Master in Innovazione d'Impresa del CUOA



**Per gestire l'innovazione è fondamentale l'uso di metodi, di strumenti e di conoscenze adeguate. Quindi una formazione ad hoc. Ma quanto è "fertile" oggi il terreno giovanile?**

È molto fertile. I giovani hanno un approccio "open", si guardano intorno, cercano informazioni e conoscenze in internet, sono aperti alle relazioni: questi

sono tutti ingredienti fondamentali nell'ottica dell'"open innovation" che è il modello più interessante oggi.

### **E quanto spazio viene riservato poi effettivamente nelle aziende alle loro proposte di innovazione?**

Nelle aziende di medie e piccole dimensioni spesso c'è un'innovazione nascosta. Non c'è magari la funzione R&S, ma nei fatti ci sono persone che si dedicano all'innovazione. Ciò comporta che spesso non c'è apprendimento dentro l'organizzazione e la riproducibilità dell'innovazione è resa più difficile dalla mancanza di ruoli e procedure formali.

**Oltre a formare le figure professionali che andranno a proporre e gestire i progetti innovativi, non è necessario formare anche gli imprenditori e i manager che dovranno accogliere e favorire i processi di innovazione? E in che modo?**

Sulla necessità di formare figure professionali capaci di



gestire l'innovazione non ci piove. Auspicio che in futuro venga dedicata alle figure per l'innovazione più attenzione: anche solo la metà delle risorse e dell'attenzione dedicata alle figure dei contabili o dei programmatori della produzione sarebbe un bel salto in avanti per la competitività delle imprese.

#### E in che modo?

Ci sono tante strade. Ad esempio la Fondazione CUOA da qualche anno propone un percorso Master sul Management dell'Innovazione e sta ricevendo ottimi feedback.

#### Secondo la sua esperienza, quali sono gli errori che commettono le aziende, spesso anche quelle mosse da buone intenzioni, in termini di innovazione?

Tutti facciamo degli errori, ma perseverare non va bene... ad esempio è sbagliato avere un approccio da "cucina" cioè solo interno. Se non capisci il mercato, i concorrenti, le tecnologie emergenti come fai a fare realmente innovazione? E poi ancora: se il tuo approccio è troppo tecnico potrai fare degli ottimi prodotti anche innovativi ma poi sono un flop sul mercato perché hai ignorato i bisogni dei clienti nei vari segmenti. È ciò che accadde 30 anni fa con il promo Mac: tecnicamente eccezionale ma non fittava con i bisogni delle aziende e di altri clienti. Hanno però imparato... e oggi la Apple è marketing, più tecnologia, più attenzione ai bisogni emergenti. È un mix vincente. Ma per imparare dagli errori bisogna prima aver capito quali sono!

### Fondamentale il lavoro concreto sui progetti

Intervista a **Roberto Barontini**, professore ordinario di Finanza Aziendale e direttore del Master Mains Istituto di Management Scuola Superiore Sant'Anna - Pisa



**Oggi si parla tanto di innovazione in tutti i settori produttivi e il punto di partenza sembra essere proprio la formazione degli innovatori. Ma come si formano gli innovatori? Innovatori si nasce o si può anche diventare? Quali attitudini e capacità vanno sviluppate in modo particolare?**

La capacità di innovare nell'ambito del modello di business è una competenza strategica trasversale, che caratterizza imprese di dimensione e attività produttiva diversa.

Come sviluppare quindi le risorse umane in grado di gestire tale obiettivo? È evidente che alcune persone hanno una attitudine

naturale alla ricerca di nuove soluzioni; tuttavia innovazione non è (o non è solo) "genio e sregolatezza", ma soprattutto capacità di leggere fenomeni complessi e valorizzare le competenze in modo intelligente. Innovatori quindi si diventa, e un buon percorso formativo è un asset fondamentale.

Nell'ambito della formazione manageriale questo viene percepito con molta chiarezza: lo testimonia il grande numero di iniziative orientate sul tema del management dell'innovazione, in Italia e soprattutto all'estero. Non è semplice, tuttavia, insegnare a innovare utilizzando metodologie tradizionali: oltre alle competenze di tipo analitico, occorre sviluppare creatività e capacità di gestire il cambiamento in organizzazioni complesse, competenze che si possono acquisire solo lavorando concretamente su progetti di innovazione.

#### Che cosa sono e come sono strutturati gli Innovation LAB del vostro Master Management, Innovazione e Ingegneria dei Servizi - MAINS?

Gli Innovation LAB sono vere e proprie "palestre formative" nelle quali gli allievi, suddivisi in team, lavorano su specifici progetti proposti dalle aziende, fianco a fianco con manager delegati dalle imprese e docenti universitari.

Nei LAB gli allievi ricercano soluzioni concrete, orientate alla creazione di valore, sviluppando in questo modo le loro capacità a lavorare in team e la loro capacità di autorganizzazione. Le attività dei laboratori di innovazione rappresentano quindi un'importante opportunità di formazione e di scambio di esperienze, dato che gli studenti hanno modo di entrare in contatto con il mondo aziendale e di confrontarsi con i manager su progetti operativi.

**Alcune business school straniere mirano a trasferire il cosiddetto approccio "design thinking", ossia la capacità di adottare un atteggiamento realmente innovativo, agli studenti di tutte le facoltà (medicina, ingegneria, sociologia, management, scienze naturali ecc.). I vostri allievi che tipo di formazione universitaria hanno? Ci sono persone provenienti da discipline diverse che possono confrontarsi e lavorare insieme con approcci e contributi differenti?**

Il Master MAINS ha una storia ventennale e sin dalle sue prime edizioni si è ritenuto che un approccio interdisciplinare fosse il più adatto per il tema dell'innovazione. I nostri laureati sono tutti in possesso di una laurea magistrale, circa per due terzi di tipo ingegneristico ed economico e per un terzo di altre facoltà, con una prevalenza di discipline scientifiche. Un'aula di Master inevitabilmente deve affrontare problemi di disomogeneità delle conoscenze, si è quindi preferito costruire un percorso "aperto" a diverse competenze di base, che desse la possibilità a tutti gli allievi di esprimere al meglio le proprie capacità. Cito, a testimonianza di questa affermazione, il fatto che in una delle ultime edizioni del corso si sia classificato al primo posto come performance ottenuta nel corso degli studi un laureato in scienze politiche, che in seguito ha iniziato un brillante percorso professionale nell'ambito della consulenza.

## FORMAZIONE MANAGERIALE

**In che modo poi le competenze acquisite vengono trasferite all'interno delle aziende?**

Un percorso di formazione estremamente intenso, focalizzato su temi di management dell'innovazione, porta alle imprese un bagaglio prezioso di idee e competenze, che dovrebbe essere valorizzato adeguatamente. Spesso gli Innovation LAB hanno un naturale completamento nell'ambito del periodo di stage, svolto al termine della fase di aula, e hanno dato origine a nuove prospettive di business. Si aprono inoltre interessanti opportunità di collaborazione tra le imprese partner e tra imprese e università, che possono creare presupposti per una crescita per tutti i soggetti coinvolti.

**Il design thinking è nel nostro Dna**

*Intervista a Francesco Morace, sociologo e presidente di Future Concept Lab, Istituto dedicato alle tendenze socioculturali tra i più riconosciuti al mondo, con sede a Milano e San Paolo*



**Il tema della formazione all'innovazione appare oggi particolarmente pressante. Ma innovatori si nasce o si può anche diventare? Quali attitudini e capacità vanno sviluppate in modo particolare? Come si può trasferire agli studenti l'approccio design thinking?**

In Italia abbiamo la fortuna di vivere e respirare il pensiero innovativo a ogni angolo di strada. L'innovazione non è segnata solo dal potere tecnologico o dall'investimento in ricerca (altrimenti saremmo gli ultimi del mondo avanzato...), ma per fortuna è legata all'ingegno, a un modo di pensare, a una capacità applicativa che si trasforma in creatività applicata, in cui ancora oggi l'Italia è tra i primi Paesi del mondo. Forse il primo: è una tradizione centenaria che ci arriva direttamente dalla bottega rinascimentale e che per fortuna è inimitabile, è iscritto nel nostro Dna.

Possiamo definirlo come l'Italian Way: il modo italiano di fare le cose, a cui ho dedicato quattro libri. In questa dimensione – come spiega Richard Sennet nel suo splendido libro *L'uomo artigiano* – ciò che conta è la motivazione, la quale si dimostra il grande motore del talento. Agli italiani piace ancora il saper fare: saper cucinare, saper arredare la casa, saper intervenire creativamente in ogni ambito della vita quotidiana. È un pensiero innovativo che si fonda sul gusto e non sul lusso, sul piacere del nuovo e non sul privilegio sociale, sul concetto che si esprime attraverso la macchina utensile, sull'idea che si trasforma in progetto e che sostiene i milioni di piccoli e piccolissimi imprenditori che ancora oggi portano l'Italia ad

essere il Paese con il più alto tasso di imprenditorialità del mondo. Quindi innovatori si nasce o si diventa, sfruttando una piattaforma abilitante che è costituita dalla bellezza delle nostre piazze e delle nostre borse, dalla cultura alimentare straordinaria e variegata delle nostre regioni e dal patrimonio artistico che è di gran lunga il più ricco del mondo. Il vero grande problema è che di questo "vantaggio competitivo spontaneo" in Italia nessuno parla. Schiacciati da esterofilia e campanilismo, dovremmo invece attivare un programma maieutico di consapevolezza e responsabilità e imparare a meritarcene la nostra fortuna. Spesso gli studenti italiani sono già consum-attori, cioè soggetti creativi liberi di scegliere, molto più dei loro coetanei in altri paesi: il design thinking lo hanno nel sangue ma nessuno glielo ha spiegato.

**Ritiene che l'attuale sistema scolastico sia strutturato per stimolare il pensiero creativo o piuttosto lavori ancora troppo su un'impostazione di ordine nozionistico da un lato e di scarsa interdisciplinarietà dall'altro?**

Ancora oggi il sistema scolastico italiano che accompagna i primi anni di vita è tra i migliori del mondo. Reggio Children è stato unanimemente considerato il miglior asilo del mondo. Empatia, interdisciplinarietà, capacità di ascolto e di educazione dei piccoli sono tutte qualità che nel complesso le scuole elementari riescono a garantire in Italia per merito di un corpo insegnante appassionato e responsabile. Purtroppo con il passare degli anni il sistema peggiora e arriva a presentare un mondo universitario che spesso (impossibile generalizzare, esistono comunque ancora realtà eccellenti) andrebbe riformato nella direzione politecnica della relazione feconda tra le discipline, nella sperimentazione permanente dei nuovi linguaggi e delle nuove tecnologie. In questo ambito il gap con gli altri Paesi industrializzati rischia di essere drammatico.

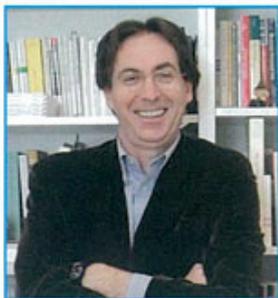
**Sul fronte universitario, dopo anni di studio scollegato con il mondo del lavoro, oggi si punta a una formazione immediatamente spendibile e trasformabile in competenza. Ma non c'è il rischio di un'eccessiva specializzazione e di un'appiattimento culturale che vanno a discapito della creatività e dell'innovazione?**

Il rischio di un'appiattimento verso "l'omologazione da test" esiste ed è da fronteggiare. Il problema non è e non sarà la presunta misurazione della competenza, ma piuttosto l'apertura mentale e la capacità di motivare. Il nuovo paradigma socio-culturale è infatti orientato alla conoscenza esplorativa (e non più prescrittiva, come ci insegna la Rete) che è un processo, un percorso e non più un prodotto, una meta. Anche il ruolo del docente cambia: non si tratta di prescrivere ma di facilitare, accompagnare, integrare, in modo competente e credibile. Trasformando l'apprendimento e la cultura in una sfida felice.

## FORMAZIONE MANAGERIALE

**Business Innovation tours per una formazione globale**

*Intervista a Roberto Panzarani, docente di Psicologia delle Organizzazioni presso l'Università dell'Aquila. È presidente dello Studio Panzarani & Associates, una delle cui attività è la gestione dell'Innovation Network, think tank che racchiude alcuni dei massimi esperti di innovazione a livello internazionale*



**Nella presentazione dell'Innovation Network lei afferma che "l'innovazione non è un metodo rigido che determina il successo di un'idea, è piuttosto il frutto di un'attitudine mentale che va alimentata con la ricerca, il confronto, lo scambio di più punti di vista". Secondo la**

**sua esperienza, quanto questa attitudine mentale viene alimentata oggi nelle aziende italiane, anche in considerazione del fatto che il panorama economico italiano è caratterizzato in maniera preponderante da piccole e medie imprese, da una costante fuga di cervelli all'estero e un sistema industriale in difficoltà?**

Purtroppo questa attitudine viene alimentata ancora poco e devo dire che, secondo la mia esperienza, paradossalmente in questo momento le piccole e medie imprese sono più attente a tali aspetti. Trovandosi infatti in una straordinaria difficoltà, hanno ormai interiorizzato che il mercato per loro può essere solo globale. A loro vantaggio oggi ci sono delle piattaforme tecnologiche che permettono un accesso a basso costo alla dimensione internazionale del mercato. È indubbio però che il loro sforzo deve essere tutto concentrato nell'aumento delle proprie competenze professionali dato che la competizione oggi può arrivare da qualsiasi parte del mondo. Il mercato odierno è un'opportunità ma allo stesso tempo una minaccia. Per quanto riguarda la fuga dei cervelli ritengo che parta da lontano, in particolare dalla disgregazione che in questo momento sta soffrendo la nostra università, la quale peraltro già si trovava in una condizione di perenne distanza dal mondo del lavoro. Oggi è vero che i giovani laureati, in particolare nelle discipline scientifiche, vedono nei nuovi Paesi in via di sviluppo un'opportunità fondamentale per la loro vita professionale. Tutto questo ovviamente sta depauperando il nostro Paese di quel capitale intellettuale fondamentale per la creazione di prodotti e servizi unici e irripetibili che dovrebbero costituire il nostro modello economico.

**Di quale supporto formativo hanno bisogno imprenditori e manager per essere capaci di promuovere una reale inno-**

**vazione in azienda e di gestirla poi in modo efficace perché diventi un effettivo vantaggio competitivo?**

Quello che ritengo fondamentale è mettere in rete le varie organizzazioni in quello che definirei un processo di *business innovation tour* continuo, che nasce dalla visita ai luoghi dell'innovazione (come la Silicon Valley, l'India, Israele...). Luoghi che hanno permesso la nascita di aziende che oggi sono tra le più innovative al mondo.

Negli ultimi anni, per esempio, ho avuto modo di visitare con i manager di grandi gruppi italiani più di quaranta aziende innovative nel mondo: Lego, Philips, HP, Microsoft, Cisco, Google, Procter & Gamble, Ideo, Ibm e molte altre. Si tratta di multinazionali che attingono talenti e competenze da una serie di bacini globali, applicando la logica della Wiki impresa, costruita su un ecosistema economico digitale, cioè su infrastrutture aperte a basso costo. Queste iniziative sono volte da un lato a far nascere rapporti di business collaboration, dall'altro a facilitare l'aggregazione di un livello di capitale intellettuale sempre più elevato che, travalicando i confini nazionali, etnici e culturali, può diventare una potente leva anticrisi. La prima slide che i manager di Google mostrano per presentare la propria azienda è molto semplice e dice così: "Google è un progetto di ricerca di Stanford". Trovo molto bello che un'azienda si presenti come figlia dell'università, è un esempio che potremmo estendere a molti altri casi che riguardano l'Università di Harvard. Boston si è fisicamente estesa per chilometri, se consideriamo il ramo delle aziende che operano nelle nanotecnologie e nelle biotecnologie che nascono proprio nel contesto del MIT. È indicativo che sia l'ufficio legale quello più impegnato, in quanto i brevetti che in quella regione del mondo vengono giornalmente prodotti hanno un valore altissimo. In pratica, questo tipo di intervento, che chiamerei di "formazione globale", aiuta a trasformare le persone le quali, condividendo l'esperienza fatta, lavorano in concreto su quello che hanno visto, cercando i modi migliori per fare innovazione al loro interno.

**A suo avviso, quali sono gli errori che commettono le aziende in termini di innovazione e su cui può essere utile intervenire con progetti formativi?**

Ritengo che l'errore più grave sia quello di "burocratizzare l'innovazione". Penso infatti che non sia sufficiente creare un dipartimento ad hoc, uguale a tanti altri settori dell'azienda, ma si tratti di creare una vera e propria "mobilitazione" all'interno dell'azienda ai fini di un coinvolgimento che sia sempre più emozionale delle persone. L'obiettivo non è quello di sposare lo slogan "innovazione" ma di trasformare concretamente l'azienda in un sistema aperto in cui il passaggio sia da ambienti lavorativi chiusi e gerarchici, basati su rapporti rigidi fra impresa e dipendenti, a una serie di "reti del capitale umano" sempre più distribuite - collaborative e basate sull'organizzazione autonoma - che traggono conoscenze e risorse dall'interno come dall'esterno.