

Formazione /Innovazione

La connessione tra formazione e innovazione dovrebbe caratterizzare ogni agenzia di socializzazione.

Intervista con Rosa Grimaldi e Andrea Pontremoli

Rosa Grimaldi, Docente di Imprenditorialità nella Scuola di Ingegneria e Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, Direttore Scientifico EMTIM della Bologna Business School, e Andrea Pontremoli, CEO di Dallara automobili, Direttore Scientifico EMTIM della Bologna Business School, rispondono alle domande di MIT Technology Review Italia in merito al problema delle competenze e delle scelte professionali.

Quale ruolo ha la formazione per l'innovazione?

Detto che gli individui sono i motori dei processi innovativi, affinché un'impresa si dimostri innovativa, è importante che i suoi membri diventino attori centrali e protagonisti del cambiamento.

Ciò richiede un atteggiamento mentale di apertura, di condivisione e di sensibilità per la diversità.

Quando tale atteggiamento è condiviso e socializzato all'interno di un'organizzazione, solo allora si parla di creazione di cultura dell'innovazione.

Una leva importante per promuovere la cultura del cambiamento in un sistema aziendale è rappresentata dalla formazione che può agire a due livelli:

- a) valorizzazione delle competenze del singolo individuo;
- b) eternalità e ricadute della formazione individuale sull'intero sistema aziendale.

Da questo punto di vista sicuramente gli individui con ruoli di responsabilità, in quanto più esposti di altri nei processi decisionali, hanno maggiori probabilità di diventare volani di processi innovativi.

La loro formazione diventa quindi un'importante leva per favorire l'innovazione.

Quale tipo di competenze può favorire questo cambiamento di mentalità?

Le competenze tecniche da sole non bastano. Nei libri di testo s'insegna che l'innovazione nasce da una fase d'invenzione o d'ideazione e da una fase di commercializzazione.

Le competenze tecniche, utili nella fase di concettualizzazione non possono sopperire alle capacità di vendere e di scegliere i giusti canali distributivi, senza opportune risorse complementari che consentano di arrivare con successo al mercato. In realtà, le competenze tecniche non sono sufficienti, da sole, neanche per la fase di concettualizzazione. Anche per ideare una nuova soluzione innovativa con potenzialità di business è importante capire fino dall'inizio cosa sia il valore per il cliente. La definizione di valore, nella sua specificità, guiderà l'intero processo innovativo, a partire dalla definizione concettuale.

Competenze di economia, organizzazione e gestione di un sistema aziendale *latu sensu* sono necessarie per complementare il background tecnico di molti ricercatori e ingegneri che fanno innovazione nelle aziende. Proprio con riferimento a questi profili, sette anni fa abbiamo "inventato" un nuovo percorso di formazione, l'Executive Master in Technology and Innovation Management (EMTIM) presso la Bologna Business School. Il Master, che si rivolge al personale di aziende innovative con una significativa esperienza aziendale nell'area tecnica, intende formare i cosiddetti *T-shaped professionals*, cioè persone caratterizzate da una forte specializzazione tecnica in uno specifico dominio disciplinare (barra verticale della T) e dalla capacità di interagire con altri e diversi domini tecnico-scientifici, di interfacciarsi con altre funzioni aziendali (barra orizzontale della T). Sono questi i profili interdisciplinari che, con una maggiore probabilità, contribuiranno all'innovazione nelle loro aziende.

Qual è la formula operativa utilizzata in EMTIM?

EMTIM ha come obiettivo fondamentale quello di creare sensibilità rispetto ai temi della diversità, del cambiamento, dell'interdisciplinarietà. Si basa su un approccio interdisciplinare che prevede:

- Erogazione tradizionale di corsi mirati a sviluppare/affinare competenze di tipo



gestionale e organizzativo, attraverso modelli teorici e *best practice*.

- Accesso al network di relazioni della Bologna Business School. La storia ci insegna che la grande parte delle idee innovative in un'azienda arrivano dall'esterno, attraverso la rete dei fornitori, dei clienti, della concorrenza.

- Creazione di momenti d'ispirazione attraverso *master lectures* con personaggi di rilievo internazionale e nazionale (amministratori delegati, imprenditori, attori, filosofi eccetera). Tra i temi sviluppati in questi incontri, il rapporto dell'azienda con il contesto locale e con il territorio, il fallimento come strumento di apprendimento, i cambiamenti socio-culturali, la leadership.

La forza di questa formula risiede nella sua doppia anima: accademica e industriale, per coniugare il rigore scientifico tipico dell'accademia con l'esperienza del mercato di chi l'innovazione la fa tutti i giorni sul campo.

Qual è il futuro della cultura del cambiamento?

Per favorire la diffusione della cultura del cambiamento, sarebbe opportuno passare dalla banda stretta alla banda larga, parlare a un target di persone più ampio, non solo ai dipendenti di aziende innovative, ma alla società più in generale, perché l'atteggiamento di apertura al cambiamento parte dalla famiglia, dalla scuola e dalla socializzazione primaria e secondaria. In questa prospettiva, anche i media hanno un ruolo importante.

Inoltre, molte iniziative sono pensabili anche per le scuole, dove si potrebbero attivare laboratori che consentano ai ragazzi di toccare con mano le tecnologie, e per le università, con la possibilità di lavorare a stretto contatto con le aziende sul cambiamento tecnologico. ■ (m.o.)