



Creatività,

DI

PIETRO
GENTILE

*elementi
chiave
per il lavoro
del futuro*



Innovazione, Tecnologia

*Intervista a Massimo Canducci,
Innovation Manager del Gruppo Engineering,
professore aggiunto di Innovation Management
all'Università di Torino e di Consultancy and Soft
Skills all'Università di Pavia.*

Qualche settimana fa a Davos in Svizzera si è tenuto l'annuale *World Economic Forum*: per il secondo anno il tema principale ha riguardato l'inarrestabile avanzata dei robot, che stanno sostituendo milioni di lavoratori. C'è un elemento che ad oggi i robot non riescono a sottrarre al lavoro umano: la parte più creativa. E saranno proprio i lavori ad alta creatività che si salveranno fra 10 o 20 anni di fronte all'automazione più spinta.

Di questo abbiamo parlato con Massimo Canducci, Innovation Manager del Gruppo Engineering.

L'intervista

Che cos'è l'innovazione? Che ruolo gioca la tecnologia? La creatività è una dote innata o possiamo coltivarla?

Iniziamo col dire che l'innovazione è un processo. Spesso si pensa che l'innovazione sia la "lampadina che si accende nella mente", l'intuizione, l'idea, non è così. In realtà spessissimo si parte da quest'idea, che può essere buona o meno buona, ed attraverso il processo di innovazione si tenta di portarla sul Mercato. L'idea quindi non è innovazione in sé. Possiamo avere un'ottima intuizione che non viene "coltivata" e quindi si perde, come possiamo avere idee anche più semplici che però nascono al momento giusto e nel giusto contesto e riescono quindi ad essere portate al successo, diventando quindi prodotti o servizi attraenti per il mercato.

All'interno del processo d'innovazione ci sono una serie di fasi che sono necessarie per superare quella che in letteratura viene chiamata "la valle della morte", quel particolare momento decisionale nel quale, sfortunatamente, terminano le risorse di ricerca e sviluppo, mentre non sono ancora disponibili le risorse dedicate alla messa in produzione del prodotto o servizio derivante all'idea originale. All'interno di questa "valle" si perdono le buone idee: l'innovazione è come un ponte che aiuta a superare questo momento sfavorevole.





La tecnologia in tutto ciò, nel mondo in cui viviamo, ha un ruolo fondamentale. L'innovazione che percepiamo più facilmente è quella di natura tecnologica: l'auto a guida autonoma, lo smartphone che non si scarica mai, l'app che ci permette di comunicare con tutti i nostri cari, ma non ci sono solo innovazioni tecnologiche. Pensiamo ad esempio all'innovazione di processo che ha guidato la terza rivoluzione industriale nell'industria automobilistica mondiale.

Alla base di tutto questo costruito vi è la creatività che genera l'idea. Come tutti noi sappiamo, la storia dell'umanità è costellata dalla presenza di autentici geni, come i grandi artisti. Si tratta di persone dotate nativamente di grande capacità creativa. Il numero di queste persone è limitato rispetto alla totalità della popolazione, ma tutti noi possiamo avere la necessità di essere creativi per innovare, rinnovarci e migliorare la nostra vita.

Esistono quindi delle tecniche che consentono di attivare ed aumentare la nostra creatività per "cercare" le nuove idee dentro noi stessi o dentro il nostro gruppo di lavoro. Le aziende sfruttano molto queste tecniche per creare nuovi prodotti, nuovi servizi o nuovi modelli di business, talvolta addirittura per trasformare la propria organizzazione, innovare se stessi ed essere sempre più competitivi sul mercato.

Tra queste tecniche a cui hai accennato ce n'è una se vogliamo "curiosa" perchè ci riporta a quando eravamo bambini, ma che si sta rivelando particolarmente utile nella "coltivazione" della creatività, il metodo Lego® Serious play® di cui sei un esperto a livello internazionale, ce ne puoi parlare?

Il metodo è basato sull'utilizzo dei famosi mattoncini danesi e utilizza il gioco e la manualità come strumenti che consentono di raggiungere gli obiettivi prefissati. Il metodo "gioco serio" (Serious Play®) è stato concepito a metà degli anni '90 da due professori dell'*International Institute for Management Development (IMD)* in Svizzera. Johan Roos e Bart Victor avevano scoperto come attraverso la manipolazione dei mattoncini la nostra mente fosse in grado di raggiungere un livello di astrazione più alto del solito. Tutti noi da piccoli giocando con i Lego ci ricordiamo che era abbastanza frequente partire dall'idea di costruire un oggetto per poi ritrovarsi ad averne invece realizzato un altro totalmente diverso, questo perché l'utilizzo delle mani e la manipolazione degli oggetti fisici attivano delle aree del cervello che solitamente non sono attive durante la conversazione tradizionale. Avendo più aree del cervello attive durante la fase creativa, si ottengono maggiori performance nella generazione delle idee, nel loro sviluppo e nella quantità di dettagli che siamo in grado di esprimere.

Se questo paradigma viene portato all'interno delle riunioni aziendali, dove solitamente solo il 20% dei partecipanti riesce ad esprimere l'80% delle sue potenzialità, ci accorgiamo che il livello di coinvolgimento dei partecipanti è molto più alto, trasformando le classiche riunioni 80-20 in sessioni di creatività che si avvicinano al 100-100, la perfezione. Il metodo è complesso ed articolato, con esso è possibile organizzare workshop di una o due giornate, i cui

risultati sono veramente interessanti, i partecipanti si rivelano curiosi e divertiti nel partecipare a tali iniziative, interagiscono in modo concreto, generando valore anche dal punto di vista professionale. Quando si esce da un workshop Lego® Serious Play® non si è più gli stessi di prima, si percepisce di aver dato tutto il proprio potenziale e di aver ottenuto in cambio tutto il potenziale degli altri.

Suggerisco però di affidarsi esclusivamente a facilitatori certificati nell'utilizzo della metodologia, solo così si può avere la certezza di operare con professionisti in grado di garantire la massima qualità nella preparazione dei workshop e nella loro erogazione.

Recentemente sei uscito con un libro dedicato all'innovazione, dal titolo "Innovazione Aziendale", ce ne puoi parlare?

Si tratta di un libro edito da Tecniche Nuove e che tratta le tematiche dell'innovazione nel mondo delle organizzazioni, scritto insieme a due professori della *North Carolina State University*, Stephen K. Markham e Paul C. Mugge.

L'obiettivo di questo libro è fornire un metodo completo che consenta di gestire con qualità i processi d'innovazione aziendale, evitando che le buone idee si perdano nella Valle della Morte. Si parte dall'idea e si arriva alla fase di produzione del bene o l'erogazione di un servizio, passando per diversi livelli di maturità, con fasi diverse e tecniche per selezionare le idee ed orientare correttamente le risorse. Al termine del processo si arriverà al prodotto concreto, al servizio sul mercato o all'adozione di un'innovazione all'interno dell'organizzazione aziendale. Viene anche introdotto il concetto di "opportunità" che partendo dall'idea analizza i bisogni del cliente e le capacità dell'azienda di realizzarla per giungere alla creazione di Business Case.

Esistono diversi studi recenti che affermano che nei prossimi anni milioni di posti di lavoro saranno cancellati dalle nuove tecnologie e sostituiti da nuovi lavori che però saranno numericamente inferiori, sarà necessario maggior tempo per crearli e magari verranno creati in altre aree del mondo. In un mondo di disoccupati, con pochissimi super ricchi, chi potrà consuma-

**re i prodotti a basso costo costruiti dai robot?
Come sarà a tuo avviso il mondo del lavoro fra
20 anni?**

Gli scenari che abbiamo di fronte, da questo punto di vista, non sono particolarmente rosei.

Giusto per fare un esempio: qualche mese fa il Parlamento Europeo, attraverso la “*Commission on Civil Law Rules on Robotics*” ha rilasciato uno studio che all’interno dei principi generali cita espressamente le “*Leggi della Robotica*” ideate dal famoso scrittore Isaac Asimov. Potrebbe sembrare uno scherzo ma non è così, la realtà dei fatti è che ad oggi la robotica incide ed inciderà sempre di più nelle nostre vite. Lo studio ci dice che fino a quando non si avrà un’idea più chiara sulle conseguenze dell’inserimento della robotica nelle nostre vite, sarà bene applicare queste regole cautelative nella progettazione e costruzione di robot.

Se ci pensiamo, stiamo già iniziando a vivere in questo mondo. Se potessimo andare a visitare un’azienda di logistica, come ad esempio i magazzini automatizzati di Amazon, ci renderemmo conto di quanti lavori ormai siano svolti da macchine, lo stesso dicasi per gli impianti di produzione industriale o di confezionamento automatizzato.

Non stiamo ovviamente parlando di “automi” dalle sembianze umane, si tratta per lo più di macchine che svolgono compiti ripetitivi, anche complessi, dalla verniciatura dell’auto alla distribuzione dei prodotti sugli scaffali, fino a mezzi che possono muoversi con autonomia nello spazio, sia a terra che in volo.

Quello che purtroppo accade è che nella produzione industriale, cercando di inserire tutte le variabili, i robot costano meno degli esseri umani, non sono iscritti al sindacato, non si ammalano, non prendono permessi per portare i figli dal medico e, cosa ancor più importante, i figli non li fanno. Il “piccolo”, si fa per dire, effetto collaterale è che gli stessi robot non sono allo stesso tempo consumatori, quindi non sono in grado di acquistare i prodotti che loro stessi producono, con il rischio che i prodotti stessi rimangano di fatto invenduti.

A fronte di questa situazione dobbiamo comunque preoccuparci di tutte le persone che potrebbero perdere il lavoro perché sostituite da macchine, è una questione sociale che non può e non deve essere trascurata.

Uno scenario di questo tipo accade, per fare un esempio cinematografico, nel film “*La fabbrica del Cioccolato*”, in cui i robot sostituiscono un operaio, il papà del bambino protagonista, nel suo lavoro monotono e ripetitivo. Egli però, accrescendo la sua professionalità, diventa il manutentore del ro-



bot stesso, ristabilendo il giusto equilibrio sociale e professionale. Certo è difficile pensare di poter diventare tutti ingegneri o specialisti di robotica dall’oggi al domani, ma non dobbiamo dimenticare che più della metà dei ragazzi che oggi vanno a scuola faranno in futuro lavori che oggi non esistono ancora, la chiave di tutto quindi è la formazione, partendo da quella tradizionale, anche accademica, ma senza dimenticare le cosiddette “soft skills”, le competenze trasversali, ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l’atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali come la leadership, l’efficacia relazionale, il teamwork, il problem solving.

È molto difficile che l’automazione possa sostituire professionisti dotati di queste caratteristiche.

Account twitter:

@mcanducci

Account LinkedIn:

linkedin.com/in/canducci

