



Tras-formazione dal volto umano. Una copia del David di Michelangelo presentata nel padiglione italiano all'Expo di Dubai

Persone, posti, percorsi: un modello da Grand Tour per ripensare la formazione

Education in azienda. Bisogna contrastare l'appiattimento tecnologico e tornare a scommettere sulle competenze come strumento di competitività: i percorsi formativi basati sull'Italia sono rivalutati oggi dai creativi, ma valgono anche per il management

Andrea Granelli

Stiamo affrontando cambiamenti epocali dove tutto si trasforma - tecnologie, processi, consumatori, valori condivisi, contesto competitivo, clima e scenari geopolitici - e dove la Rete mette a disposizione una quantità enorme di informazioni e conoscenza di grande qualità. Eppure, mai come oggi la formazione è entrata in un cono d'ombra, sempre più marginale e inefficace. Due sono i principali motivi. Innanzitutto, la vittoria dei modelli di business che continuano a puntare molto sull'adozione e incombente di tecnologia e automazione e che premiano il taglio dei costi più che la crescita dei ricavi. In secondo luogo, la diffusione di modelli formativi sempre più appiattiti sull'edutainment televisivo, dove i discenti vanno corteggiati, continuamente stimolati e non troppo annoiati e dove il loro "mi piace" orienta le politiche formative. Modelli formativi dove conta l'immediatezza mentre nessuna attenzione è posta sui meccanismi del ricordo e del riutilizzo creativo.

Crede che sia venuto il momento di rifondare la formazione aziendale per trasformarla in reale strumento di competitività, o di sopravvivenza in alcuni contesti. È naturalmente una grande sfida. Innanzitutto, vanno create le condizioni per un reale apprendimento: instillare la voglia di saperne di più, liberare spazio mentale per "sistemare" il nuovo, e mettere a disposizione strumenti che ci aiutino ad archiviare, organizzare, amalgamare, rileggere criticamente e riutilizzare la conoscenza appresa e l'esperienza vissuta. In secondo luogo va costruito un sistema discendente piano lungo raggio per il rafforzamento delle sue capacità. L'apprendimento è un processo complesso: non basta un corso, ci vuole un vero e proprio per-corso, il cui obiettivo non è riempire di nozioni ma trasformare mentalità e comportamenti.

A ben vedere la storia del Grand Tour ha molto da dirci a questo proposito. È stata una delle due stagioni dove l'Italia è stata leader incontrastata del turismo. Ma di un turismo autentico, il cui fine non era intrattenere, ma - gra-

zie al viaggio in luoghi di grande ispirazione e in compagnia di maestri - perfezionare la crescita di competenze e carattere, e indagare la propria conoscenza interiore. Un per-corso formativo, dunque, anzi tras-formativo.

Quali erano gli ingredienti di questo potente per-corso tras-formativo? Tre nello specifico: posti suggestivi da visitare e abitare per avere stimoli e ispirazione; persone da incontrare per creare legami con il fare italiano; un per-corso formativo che desse senso e moltiplicasse il valore e l'ispirazione dei luoghi visitati e delle persone incontrate.

Queste 3 P valgono ancora oggi, anzi, sono ancora più attuali. Certamente le hanno riscoperte i creativi di tutto il mondo. Sta infatti crescendo un "mini Grand Tour" dove la nuova classe creativa - viene in Italia per formarsi e ispirarsi. Ma la formula è potente anche



Andrea Granelli, Rita Batosti, "Roma e il nuovo grand tour. Ripensare il turismo nell'era del digitale e della pandemia", Luca Sossella Editore, 10 €

per il mondo del management. I luoghi non sono solo le mete del Grand Tour i musei d'impresa ma anche i luoghi letterari, gli articoli ispirativi, i libri che non si possono non leggere. E le persone sono il contraltare naturale di un autentico processo formativo: serve il confronto, il dibattito, l'applicazione sistematica del pensiero critico a quanto si studia. Per questo motivo Socrate non ha scritto libri per i suoi studenti. Perché tutto ciò ci consenta di cambiare in modo efficace e stabile, è necessario potenziare la nostra abilità nel ricordare. Lo possiamo fare in tre modi. Innanzitutto creando concetti e frasi memorabili, potenti ma anche facili da ricordare. Tutta la tradizione sapienziale ha fatto dell'aforisma, della massima, del detto un formidabile strumento educativo e di ricordo. Pensiamo alla collezione degli *adagia* di Era-

simo da Rotterdam o alle varie forme di breviari, florilegia e manuali che hanno sempre accompagnato la formazione della classe dirigente. La seconda tecnica è immergere l'apprendimento nel dialogo e nell'esperienza in prima persona. In questo modo i concetti, le intuizioni si stampano nel nostro corpo diventando anche viscerali e non solo mentali. Infine usando la potenza delle nuove tecnologie digitali, che ci consentono di creare la nostra biblioteca con tutto ciò che ci è piaciuto e ci ha colpito, sempre a distanza di click ovunque ci troviamo. Una sorta di biblioteca digitale dove annotare ciò che ci colpisce, ciò che ci serve o ci ispira, rafforzando la nostra memoria biologica, sempre più in difficoltà a causa dello stress, del dilagante rumore e del progressivo invecchiamento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Prove di allineamento tra ricerca e mercato

L'Italia dei fondi PoC La fase preliminare

**Alberto Di Minin
Giovanni Tolin**

Il nostro viaggio nell'Italia dei fondi PoC, *Proof-of-Concept* (si veda il Sole 24 Ore dell'8 maggio, ndr) passa per due eccellenze italiane, il Politecnico di Torino e l'Università di Bologna, che ci permettono di scoprire quale sia il mix di competenze necessario a garantire che un PoC diventi uno strumento di connessione tra ricerca e mercato. Nello scenario dei finanziamenti pre-seed, tanti enti pubblici di ricerca in Italia si stanno muovendo: ci focalizziamo su questi perché siamo davanti a due casi che hanno fatto da apripista, introducendo o validando l'efficacia di aspetti molto importanti delle modalità di intervento per traslare la ricerca al mercato.

A partire dal 2016, il Politecnico di

Torino è stato tra i primi enti italiani, se non il primo, ad arrivare ad un'applicazione su così larga scala di questa tipologia di strumenti. Troviamo i PoC di "fase I", pensati per accompagnare l'invenzione fino alla licenza del brevetto o alla costituzione di uno spinoff, per un totale di 87 progetti da 50 mila euro, e PoC di "fase II", dedicati esclusivamente a generare imprenditorialità accademiche, per un totale di 13 progetti. Tra questi, un caso di successo è T-REM3DIE, progetto orientato allo sviluppo di un sistema per la riparazione dei tendini e dei legamenti che ha visto il recente finan-

ziamento di 250 mila euro. «Stiamo costruendo una filiera - spiega Shiva Loccisano, responsabile dell'Area Trasferimento tecnologico - negli anni abbiamo messo insieme risorse interne ed esterne, coinvolgendo diversi attori dell'innovazione e costruendo una *value chain* capace di accompagnare le nostre tecnologie lungo tutte le fasi di sviluppo».

Nella stessa prospettiva, anche l'Università di Bologna dal 2018 ha messo in campo tre edizioni di PoC per un valore di 860 mila euro e 30 progetti finanziati. Un aspetto chiave è stato quello di coinvolgere esperti nel mondo degli investimenti pre-seed sin dall'inizio, nella fase di sviluppo dello strumento e nella fase di selezione. La logica di questo coinvolgimento è chiara: i PoC devono essere un ponte per arrivare a Tri elevati e a investimenti sostanziosi. Obiettivo dei PoC è allineare i linguaggi tra ricerca e mercato, devono attirare l'attenzione di un mondo non accademico verso investimenti che partono dal mondo

della ricerca. «Nella selezione dei progetti abbiamo composto una commissione di investitori del mondo Vc - sostiene Jacopo Fanti dell'Ufficio per il Trasferimento tecnologico - questo coinvolgimento ha generato ricadute successive e oggi sono nate diverse start up». Ne è un esempio InSimili, spinoff incentrato su un dispositivo che rende più veloce ed efficace il processo di selezione del farmaco e che nel 2019 ha vinto la competizione Start Cup dell'Emilia Romagna.

Quelli di Bologna e Torino sono solo due dei casi che vedono le università italiane protagoniste di questi progetti di valorizzazione. Ad accumularli, il duplice obiettivo di elevare le competenze imprenditoriali di un team di ricerca e di innalzare la maturità tecnologica dei progetti. In entrambi i casi, inoltre abbiamo osservato la centralità dell'ottica di filiera, e la ferma volontà di integrare competenze e risorse diverse ed eterogenee per raggiungere il risultato finale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'accompagnamento fino all'investimento trova esempi virtuosi al Politecnico di Torino e all'Università di Bologna

PERSONE, POSTI, PERCORSI: un modello da Grand Tour per ripensare la formazione *(versione extended)*

Stiamo affrontando cambiamenti epocali dove tutto si trasforma – tecnologie, processi, consumatori, valori condivisi, contesto competitivo, clima e scenari geopolitici – e dove la Rete mette a disposizione una quantità enorme di informazioni e conoscenza di grande qualità. Eppure, mai come oggi la formazione è entrata in un cono d’ombra, sempre più marginale e inefficace.

Due, io credo, sono i principali motivi, tra i molti che hanno concorso a questa situazione. Innanzitutto, la vittoria dei modelli di business che continuano a puntare molto sull’adozione incontenibile di tecnologia e automazione e che premiano il taglio dei costi più che la crescita dei ricavi. In secondo luogo, la diffusione di modelli formativi sempre più appiattiti sull’*edutainment* televisivo e sull’effetto *wow*, dove i discenti vanno corteggiati, continuamente stimolati e non troppo annoiati e dove il loro “mi piace” orienta le politiche formative. Modelli formativi dove conta l’immediatezza – la consumabilità del corso e la soddisfazione espressa immediatamente appena il corso è concluso – mentre nessuna attenzione è posta sui meccanismi del ricordo e del riutilizzo creativo.

Ritengo che sia venuto il momento, allora, di rifondare la formazione aziendale per trasformarla in reale strumento di competitività – o addirittura di sopravvivenza in alcuni contesti. È naturalmente una grande sfida, che si può però affrontare partendo da tre azioni.

Innanzitutto, vanno create le condizioni per un reale apprendimento: instillare la voglia di saperne di più, liberare spazio mentale per “sistemare” il nuovo, e mettere a disposizione strumenti che ci aiutino ad archiviare, organizzare, amalgamare, rileggere criticamente e riutilizzare la conoscenza appresa e l’esperienza vissuta.

In secondo luogo, va costruito, per ciascun discente, un piano a lungo raggio per il rafforzamento delle sue capacità. L’apprendimento è un processo complesso, che assorbe molta energia e che richiede pratica quotidiana. Non basta dunque un corso, ci vuole un vero e proprio **per-corso**, il cui obiettivo non è riempire di nozioni ma trasformare la mentalità e i comportamenti. Diceva Michel de Montaigne (ripreso da Edgar Morin): “Meglio una testa ben fatta che una testa ben piena!”.

A ben vedere la storia del Grand Tour ha molto da dirci a questo proposito. Insieme ai viaggi religiosi verso Roma è stata una delle due stagioni dove l’Italia è rimasta per lunghissimo tempo leader incontrastata del turismo. Ma di un turismo autentico, il cui fine non era intrattenere, far passare del tempo, ma – grazie al viaggio in luoghi di grande ispirazione e in compagnia di maieuti – perfezionare la crescita di competenze e carattere, e indagare la propria conoscenza interiore. Un per-corso formativo, dunque, anzi tras-formativo. *Bildung* lo definivano i Tedeschi; e l’Italia era la location ideale.

Quali erano gli ingredienti di questo potente per-corso trasformativo che educava la classe dirigente e intellettuale europea di quei tempi? Tre nello specifico:

- dei **Posti** suggestivi da visitare e abitare per avere stimoli e ispirazione;
- delle **Persone** da incontrare e testimonianze da ascoltare per creare legami con l’ispirarsi e il fare italiano;
- un **Per-corso** formativo che non si limitasse a completare le competenze ma che desse senso e moltiplicasse il valore e l’ispirazione dei luoghi visitati e delle persone incontrate.

Queste 3 P valgono ancora oggi, anzi, sono ancora più attuali. Certamente le hanno (ri)scoperte i creativi di tutto il mondo. Sta infatti crescendo un mini grand tour dove la nuova classe creativa – designer e imprenditori nel mondo della moda, dell’arredamento, del cibo, del paesaggio... – viene in Italia per formarsi e ispirarsi.

Ma la formula è potente anche per il mondo del management – che forse più di altri ha bisogno di un tagliando sulle proprie competenze e attitudini. E allora i luoghi non sono solo le mete del grand tour o i musei d’impresa ma sono anche i luoghi letterari, gli articoli ispirativi, i libri che non si possono non leggere.

E le persone – *mentor*, creativi, uomini di successo – sono il contraltare naturale di un autentico processo formativo. Non bastano le pillole video o i percorsi di autoformazione; serve il confronto, il dibattito, l’applicazione sistematica del pensiero critico a quanto si studia. Ci ricorda Petrus Cantor, un teologo francese del XII secolo: “Nessuna verità può essere veramente capita e predicata con ardore se prima non sia stata masticata dai denti della disputa”. Per questo motivo Socrate non ha scritto libri per i suoi studenti.

E le analogie fra il Grand Tour e la formazione della nostra classe dirigente possono continuare. I curiosi possono trovarle un libro ([Roma e il nuovo grand tour. Ripensare il turismo nell'era del digitale e della pandemia](#), Luca Sossella Editore) che ho appena pubblicato insieme a mia moglie Rita. Sul sito dell’editore è anche disponibile una [galleria di immagini](#) che restituisce una vista alternativa – ma non per questo meno bella e suggestiva – del nostro Paese. Sei sezioni, sei modi di leggere i **giacimenti del made in Italy** e il **loro incredibile e talvolta sconosciuto patrimonio formativo e ispirativo** che si discostano – o meglio integrano – i tradizionali *landmark* del turismo culturale o di puro intrattenimento. Luoghi, storie e persone che contribuiscono – come fu nel Grand Tour sei-settecentesco – al completamento del nostro carattere, a una migliore conoscenza di noi stessi e al rafforzamento delle nostre capacità creative e progettuali.

1. **Il grand Tour** e i suoi ricordi (i dipinti dei grandtourist e dei vedutisti)
2. **Cultura & Natura** – un dialogo mai esaurito e continuamente arricchente
3. **Chiare fresche dolci acque** (laghi, cascate, acquedotti, terme...)
4. **I luoghi della creatività** (biblioteche, archivi, farmacie, botteghe artigiane, antiche università)
5. **I luoghi della spiritualità** – dove ri-baricentrarsi e rientrare in relazione con il creato (monasteri, eremi, sacri Monti)
6. **I luoghi dell’economia** (architettura industriale e musei d’impresa, luoghi del commercio, architettura rurale)

E perché tutto ciò ci consenta di cambiare – sia i punti di vista che le abilità e i comportamenti – in modo efficace e stabile, è necessario potenziare la nostra abilità nel ricordare. E lo possiamo fare in tre modi: innanzitutto creando concetti e frasi memorabili, potenti ma anche facili da ricordare. Tutta la tradizione sapienziale – dai presocratici fino ai moralisti francesi – ha fatto dell’*aforisma*, della *massima*, del detto un formidabile strumento educativo e di ricordo. Pensiamo ad esempio alla collezione degli *adagia* di Erasmo da Rotterdam o alle varie forme di *breviari*, *florilegia* e manuali (da avere a portata di mano) che hanno sempre accompagnato, nei secoli, la formazione della classe dirigente.

La seconda tecnica è – come dicevamo – immergere l’apprendimento nel dialogo e nell’esperienza in prima persona. In questo modo i concetti, le intuizioni si stampano nel nostro corpo diventando anche viscerali e non solo mentali.

E, infine, usando la potenza delle nuove tecnologie digitali, che ci consentono di creare la nostra biblioteca digitale con tutto ciò che ci è piaciuto e ci ha colpito, sempre a distanza di click ovunque ci troviamo. Per ritornare alle analogie con il Grand Tour, una sorta di moleskine digitale da avere sempre a portata di mano dove annotare ciò che ci colpisce ma anche dove recuperare velocemente ciò che ci serve o ci ispira, rafforzando pertanto la nostra memoria biologica, sempre più in difficoltà a causa dello stress, del dilagante rumore e del progressivo invecchiamento.



Andrea Brusaporci