

Intervento al convegno *"La creatività nel triangolo della conoscenza: Istruzione, Ricerca e Innovazione"* organizzato da Union Camere a Roma il 7 aprile 2009



Creativity
and Innovation
European Year 2009

EZIO ANDRETA

Vorrei ora passare la parola ad Andrea e riflettere su come (e se) l'immaginario e il creativo escono fuori dal solco "tradizionale" dell'innovazione. Per introdurre il tema vorrei farti una provocazione: supponiamo che sia possibile modificare la Costituzione e, soprattutto, l'articolo 1 che dice "La Repubblica – se non vado errando – è fondata sul lavoro e la tutela in tutte le sue forme". Se noi al posto del lavoro ci mettessimo la conoscenza – "La Repubblica italiana è fondata sulla conoscenza e la tutela in tutte le sue forme" – questa situazione sarebbe migliore, peggiore, comprensibile, giustificata ?

ANDREA GRANELLI

Domanda sicuramente molto complessa e articolata. Premesso che in generale non amo parlare – e neanche immaginare – modifiche alla nostra Costituzione, accetto la tua provocazione e rispondo con un'altra provocazione: noto il rapporto fra gli Italiani e la cultura/conoscenza, se la nostra Repubblica fosse fondata sulla conoscenza, molti cittadini non avrebbero il diritto di cittadinanza ... (e oltretutto non so ciò sia un fatto positivo o negativo ...). Più seriamente, diciamo che questo tema apre a una riflessione profonda, probabilmente incompatibile con i tempi e le modalità di questa tavola rotonda. Provo quindi a rispondere in maniera indiretta, e nel frattempo, riordino le idee perché – nonostante avessi preparato una scaletta per il mio intervento – non riesco a ignorare le molte cose stimolanti dette da chi mi ha preceduto, che aprono nella mia mente nuove riflessioni e nuovi percorsi argomentativi.

Diciamo allora che è sicuramente positivo fondare una nazione sulla conoscenza, considerare cioè la conoscenza non come fatto ancillare ma come pietra angolare, come fondamento. Non vorrei però entrare nei giochi definitivi di cosa si intende (o si dovrebbe intendere) per conoscenza e quindi do' il concetto per acquisito, per "ben definito". Un po' come la nozione di tempo secondo la riflessione di Sant'Agostino: «Che cosa è dunque il tempo? Se nessuno me ne chiede, lo so bene: ma se volessi darne spiegazione a chi me ne chiede, non lo so».

Dando quindi per acquisito il concetto, vorrei però soffermarmi sulle modalità più frequenti con cui viene utilizzato – modalità che tra l'altro lo accomunano ai concetti di creatività e innovazione. L'uso che ne viene fatto è sempre positivo, ottimista, senza ombre o increspature. E ciò non è naturalmente corretto. Esiste sempre un lato oscuro, una dimensione problematica anche nelle cose più luminose. Va quindi utilizzato un approccio maturo, equilibrato e non infantile, dicotomico.

Nel caso della conoscenza, c'è infatti chi incomincia a domandarsi se la nostra, più che una società della conoscenza non sia una "**società del rumore**" (informativo). Crescono infatti in maniera esponenziale le informazioni, senza che aumentino con la stessa proporzione le nostre capacità di fronteggiare una tale massa di dati e di utilizzarle con beneficio.

La Biblioteca di Alessandria conservava probabilmente 700.000 rotoli di papiro e pergamena – tutto il sapere del mondo occidentale antico. La Biblioteca nazionale francese ha invece oltre 400 chilometri di scaffali. Alla sua inaugurazione – nel 1997 – erano già presenti 10 milioni di volumi, 350.000 periodici, 76.000 microfilm, ... Questa moltiplicazione delle informazioni sta diffondendo due nuove forme di patologia – caratteristiche dei nostri tempi: l'anoressia informativa e il suo speculare – l'obesità. In entrambi i casi il crescente proliferare dell'informazione riduce la nostra di assimilare in maniera sana nuova conoscenza spingendo pertanto soprattutto i giovani (quelli più esposti all'alluvione informativa) a riempirsi in maniera ossessiva di informazioni "non nutrienti", oppure a rifiutare ogni forma di informazione complessa. Come ha osservato Joshua Lederberg – riattualizzano un bellissimo verso di Coleridge («Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere») – «oggi vi è un diluvio di informazioni generali e una siccità di informazioni specifiche». A ciò si aggiunge il problema dello "sporco digitale": le tracce informative che lasciamo sulla Rete tendono progressivamente a diventare indelebili. I motori di ricerca registrano tutto, ma non esiste un processo condiviso che toglie dalle liste dei motori le informazioni non più attendibili o invecchiate.

In una profonda riflessione di Ezio Manzini, sofisticato teorico e storico del design del Politecnico di Milano, egli incominciò a parlare del formarsi di una crescente massa di rifiuti "semiotici", e cioè messaggi, testi e codici degradati - che hanno cioè perso il "significato" per cui sono stati creati - di cui però non riusciamo a liberarci.

Il fatto che i motori di ricerca non cancellino i dati sta quindi diventando un problema reale. Anche la cancellazione, la distruzione può essere un'attività innovativa. Uno dei più autorevoli studiosi di innovazione – l'economista austriaco Schumpeter – sosteneva che non si può creare qualcosa di nuovo senza distruggere qualcosa di vecchio. Egli parlava infatti di "distruzione creatrice".

Borges scrisse una famosa novella *Funes o della memoria*, dove il protagonista diventa pazzo perché non può dimenticare nulla. La sua memoria annega in dettagli insignificanti e ciò gli impedisce di concentrarsi sulle cose importanti. Saper dimenticare vuol dire anche saper discriminare, saper scegliere cosa è importante, cosa vale veramente la pena. C'è quindi un grande valore (anzi una grande abilità) anche nel dimenticare.

Nei motori di ricerca questa "assenza di dimenticanza" comporta che una ricerca di una parola possa facilmente generare milioni di risultati. Quale guardare? Di fatto gli utenti tendono ad analizzare solo le prime decine della lista. Ciò dimostra che un dato può essere presente sulla Rete ma "di fatto" non è accessibile. Alcuni chiamano questo fenomeno "oblio digitale". La cosa è pericolosissima e sottolinea – una volta di più – il potere (e la pericolosità) di motori di ricerca diffusi come Google, che stanno diventando veri e propri gatekeeper (letteralmente "guardiani del cancello"). È sempre di più Google che stabilisce se un dato è accessibile o no e fra poco ciò coinciderà con il fatto che il dato (o il fatto che esso rappresenta) "esiste o non esiste" (e in alcuni casi "è vero o falso").

Il tema della memoria che non si cancella (e può forse diventare solo oblio digitale) è oggi di grande attualità soprattutto per il mondo del social networking (il caso più eclatante è stato FaceBook). I giovani che si iscrivono a questi siti li riempiono di informazioni personali (spesso molto intime). Superata la pulsione narcisistica (e stufatisi del giochino), vogliono uscirne e solo in quel momento si rendono conto che quelle informazioni rimangono legate a FaceBook e loro ne hanno perso la proprietà ...

Vorrei ora fare una breve riflessione sulla creatività e i suoi nessi con la produzione e uso della conoscenza. La creatività ha molte facce (e quindi molte definizioni). Per i motivi appena enunciati non sono alla ricerca DELLA "definizione definitiva", quanto piuttosto di

gruppi di definizioni che mettano in luce specifici aspetti (o meglio la dimensione polimorfica) di questo concetto.

Generalmente la creatività è considerata una cosa "buona e giusta". Ma – anche in questo caso – esiste "the dark side (of the moon)". Trovo molto stimolante quella definizione data da Sidney Pollack durante un commento sul suo film-documentario sull'architetto (e amico) Frank Gehry, noto per la sua straordinaria creatività: «Il talento è un malessere liquido ("liquid trouble"). Tutti abbiamo dei malesseri, ma generalmente rimangono solidi, statici e ingombranti. Negli artisti il malessere diventa liquido, si sposta in altre parti del cervello e inizia ad interagire con l'immaginazione».

È noto il rapporto fra creatività artistica e malinconia (come non ricordare il famoso quadro di Dürer), ma questo aspetto liquido – quindi non contenibile - della creatività che – se mal canalizzato - può generare malessere, è certamente un'intuizione profonda.

Come dicevamo prima, esiste sempre nelle cose anche una dimensione oscura, che non va ignorata (o peggio rimossa) ma compresa e affrontata, anche per ridurne gli aspetti problematici. Ad esempio le persone creative sono spesso difficili da gestire in azienda. Hanno i loro orari, sono spesso suscettibili, non producono "a comando", hanno frequentemente obiettivi poco concreti.

Un altro aspetto che vorrei accennare sui temi della creatività e innovazione è il nesso tra conoscenza, cultura e stimolo nel settore del Made-in-Italy: si dice molto spesso che la nostra capacità creativa dipende anche dal fatto che viviamo in un paese stimolante, pieno di arte, bellezza e suggestioni.

Questa "funzione" del Patrimonio Culturale (come stimolo all'innovazione – per esempio – del Made-in-Italy) sta ponendo l'esigenza di un'evoluzione del diritto d'autore, che va al di là della dialettica (spesso contrapposta) tra l'autore che produce un contenuto originale, il distributore che si vuole tutelare dei costi di "packaging e distribuzione" (e spesso di committenza) e il cittadino che ha il diritto di fruire della cultura in quanto bene universale. La cultura come stimolo, come fattore per creare nuovi prodotti, apre pertanto nuove riflessioni e pone nuovi quesiti, soprattutto in Italia, considerato il luogo dove si viene per trovare ispirazione (e l'Oriente ha ricominciato una sorta di Grand Tour ispirativo nel nostro Paese).

Un altro punto è relativo alla comunicazione: ritengo infatti che il tema innovazione-comunicazione sia critico. Il mio primo libro si intitolava *Comunicare l'innovazione* e lì argomentavo il fatto che la comunicazione non fosse separabile dall'innovazione stessa: se l'innovazione non viene comunicata (e soprattutto non viene compresa), non è innovazione ma rimane invenzione – rimane cioè un fatto esclusivamente tecnico e non si trasforma in evento sociale, culturale ed economico.

Questo fatto vale sia per gli utenti che usano prodotti innovativi sia per i mercati finanziari che valutano le aziende produttrici di innovazione. Il valore borsistico di molte aziende (a parte gli effetti specifici generati dal crash borsistico che stiamo vivendo oggi) è molto basso nonostante abbiamo i "conti a posto". Queste aziende non riescono infatti a "vendere" le loro capacità di costruirsi il futuro, di essere competitive non solo oggi ma anche domani. E non basta dichiarare gli investimenti in ricerca e sviluppo o il numero di brevetti: ciò attiene alle invenzioni, ma l'innovazione è qualcosa di molto più complesso; significa anche saper interpretare i nuovi bisogni, organizzare produzione e distribuzione in modo differente, trasformare le minacce della virtualizzazione in nuove opportunità. Tutto ciò è molto di più che inventare nuove tecnologie o nuovi materiali.

Spesso le aziende innovative ricercano innovazioni radicali – quelle che cambiano le regole del gioco. Ciò è sicuramente un fatto importante ma non applicabile a tutti i contesti. In molti casi l'innovazione "sta dietro", non è visibile all'utente, è nel meccanismo, nel processo produttivo e in questo caso la radicalità è generalmente un fatto positivo. Ma quando l'innovazione "tocca" l'utente, forza nuovi comportamenti, suggerisce nuove interpretazioni, la radicalità va gestita con molta cautela. Infatti, ci sono moltissimi esempi di innovazione troppo radicali che la cultura dell'utilizzatore non è in grado di comprendere e assimilare. L'uomo teme il cambiamento, perché cambia i rapporti di forze e le regole del gioco conosciute. Un grande filosofo – Günter Anders – ha parlato addirittura di "inadeguatezza" dell'uomo di fronte al fatto tecnico contemporaneo. È come se l'innovazione fosse scappata di mano (come nella potente raffigurazione di Frankenstein) e si comportasse a prescindere dai voleri del suo inventore.

Per ridurre il gap della radicalità dell'innovazione ci viene incontro il linguaggio, mettendoci a disposizione le metafore. La scienza ha fatto sempre uso delle metafore per creare dei "ponti" tra nuovo e vecchio, tra innovazione e tradizione. La metafora consente di utilizzare un concetto conosciuto ma in un modo inedito che attribuisce a un (nuovo) oggetto funzioni e comportamenti conosciuti (anche se ri-contestualizzati).

Quindi la radicalità dell'innovazione, quando mira a modificare veramente i comportamenti dell'uomo, va gestita con molta cautela, perché l'uomo ha paura del cambiamento) e comunicata non con il linguaggio della tecnica (muscolare e aggressivo e spesso oscuro) ma con l'efficacia rassicurante delle metafore.

Un'ultima riflessione tocca la finanza. Ritengo che il nesso finanza-innovazione sia un tema critico soprattutto oggi.

Nel nostro paese sono state lanciate molte iniziative di Venture Capital, con risultati spesso modesti. Quello che serve è un sistema integrato di finanziamenti che segua l'azienda in tutte le sue fasi espansive e non solo durante la nascita. Infatti il Venture Capital fornisce quella che viene chiamata la "seed money" (la moneta-seme che fa nascere la pianticella). Ma ogni momento di transizione dell'azienda (early stage, growth, expansion, internazionalizzazione) richiede specifici strumenti finanziari e anche un accesso "giusto" al debito. Per questi motivi va costruita una vera e propria "filiera della finanza per l'innovazione" che integri i singoli strumenti (e relativi operatori finanziari) e non solo una pletora di fondi (spesso addirittura "regionalizzati" di Venture Capital e di Start-Up).

Questo aspetto, ahimè tipicamente italiano, si lega anche ad una altra dimensione problematica egualmente importante e legata alla "conoscenza". Oggi uno dei temi più critici per la finanza è la capacità degli enti erogatori di valutare la dimensione intangibile di un'azienda. Ciò si lega ad un aspetto centrale per il sistema bancario: le regole Basilea 2 (e forse Basilea 3). Non si tratta solo di verificare la solidità delle banche ma anche di metterle in grado di discriminare fra aziende e individuare quelle più innovative – e quindi con maggiore potenziale di crescita – che tendono ad avere una importante (e sicuramente crescente) dimensione immateriale.

Gli attuali rating bancari (quelli usati dalle banche per concedere prestiti alle imprese) non riescono a valutare correttamente la dimensione immateriale delle imprese.

Se questo problema non viene affrontato in maniera sistematica (e rapida) il rischio è gravissimo: e cioè che oggi il cosiddetto "credit crunch" – e cioè la ristrettezza creditizia - si applichi proprio alle aziende più innovative, e cioè a quelle aziende più "ricche" di dimensione immateriale.

Volendo concludere questa breve riflessione sul significato di “fare banca” oggi, mi viene in mente una bellissima riflessione fatta dal cardinal Tonini sul ruolo delle banche: egli disse che le banche dovevano ritornare a “dare credito” alle imprese, sottolineando che “dare credito” vuol dire – etimologicamente – “credere in qualcosa che non si vede e quindi avere fiducia”. Aggiungerei dare un “credito intelligente”. Anche in questo caso l'etimologia ci viene incontro: Intelligente, viene da inter-legere, e cioè “leggere fra le righe” (dei bilanci) e cogliere quindi quegli aspetti immateriali, intangibili, che però rappresentano il vero valore di un'azienda.

Bisogna quindi che le banche ritornino a fare (o meglio dare) credito nel senso più autentico e fondativo del termine (che si lega tra l'altro al “mutuo soccorso”): prestare soldi non a fronte di immobili o fidejussioni, ma a fronte di idee e credibilità personali.

Se questo meccanismo non viene messo davvero in moto, molte riflessioni sulla società della conoscenza rimarranno pure divagazioni intellettuali.

EZIO ANDRETA

Andrea, un'ultima considerazione. In tutto ciò il bello, l'esteticamente attrattivo è importante ? come ha a che fare con i temi creatività e dell'innovazione ?

ANDREA GRANELLI

Il bello, l'estetica, sono sicuramente importanti e molto legati alla creatività. Innanzitutto la parola estetica viene dal greco “*aiszanoma*” che vuol dire percepire con tutti i sensi. Per cui estetica si lega a un concetto di piacere percettivo più ampio del bello (che si lega solo ad alcuni sensi come la vista e l'udito).

C'è anche un concetto etico di bello (il “bello e buono” di greca memoria): una cosa bella non può essere che buona (o meglio giusta). E quindi la creatività deve certamente perseguire il “bello”.

Il punto è però – secondo me – non limitarsi a domandarsi se la creatività è legata alla generazione del bello o se si alimenta, si ispira con il bello. La vera domanda è come si può fare a migliorare la creatività (del bello) ? Come possiamo rendere i creativi “più creativi” o – espresso in un linguaggio più economico – più produttivi. Se questo tema non viene posto (e affrontato) il tema della creatività alloggia solo nelle sale dei convegni e rimane ostaggio dei sociologi. La creatività non è un processo magico, non è un attributo divino. Ci sono oggi strumenti che possono aiutare il processo ideativo, che possono generare molte suggestioni, facilitare il confronto con altri, simulare “l'effetto che fa” (il prototyping riletto con il famoso refrain del cantante Jannacci ...).

In un libro recente, bellissimo, dal titolo evocativo *L'uomo artigiano* Sennett – studioso poliedrico e dai molti interessi – ha affermato che «l'intuizione può essere costruita. Sono gli attrezzi usati in un certo modo a struttura questa esperienza immaginativa e a portarla a risultati produttivi ... metterci in grado di compiere il salto di immaginazione ... verso una realtà ignota ... gravida di possibilità latenti».

Seguendo il filo dell'artigianato (come una delle massime forme creative italiane) mi viene anche in mente una parte del discorso fatto da Claude Lévi-Strauss nel ricevere nel 1986 il premio Nonino: «L'artigiano sa di dover rinnovare con la materia un 'rapporto di seduzione', attraverso la 'dimostrazione di una familiarità ancestrale' fatta di cognizioni, di ricette, di abilità manuali trasmessi da generazione in generazione ...».

Pertanto, se non affrontiamo il tema della produttività dei creativi, se non metteremo maggiore rigore nel processo di ideazione e progettazione, non andremo da nessuna parte.

L'Italia ha però già sperimentato questi aspetti. La cultura del design – a ben guardarla e come di fatto venne interpretata da Adriano Olivetti – è molto di più che estetica: è vera e propria cultura di progetto. Questa è l'autentica cultura del design italiano, che è fatta spesso da architetti che hanno quindi studiato storia dell'arte. In Oriente, invece, il designer è uno che "lavora con la mano", interviene solo sulla forma degli oggetti e non sui suoi significati. Quindi per me, diffondere maggiormente il design vuol dire spingere questa cultura di progetto, che parte dal consumatore e ne comprende le esigenze (anche quelle più profonde e di fatto non ancora esplicitate). Il vero imprenditore anticipa la domanda, la crea; non si limita a "servirla". Per capire questi bisogni profondi, per stanarle servono molte discipline che studiano l'uomo. Serve la psicoanalisi, l'antropologia, la semiotica. Servono metodi di indagine più fini: non bastano le interviste ai clienti dove normalmente otteniamo conferme di ciò che già sappiamo oppure "mettiamo in bocca" idee che vorremmo sentirci dire.

Questa è la cultura del design: è una cultura olistica che abbraccia e porta a sintesi (operativa) molti saperi. Ma su questi temi l'Italia ha ancora qualcosa da dire. Ad esempio Domus Academy – la famosa scuola internazionale di design nata dalla rivista Domus (fondata da Giò Ponti alla fine degli anni Venti) – da anni insegna questi metodi, metodi che hanno fatto il successo nel mondo del Made-in-Italy.

Il design vuole "mettere ordine", vuole fare sintesi e comporre insieme i vari "pezzi" del puzzle: i consumatori, i materiali, le logiche produttive, le economie di scala legate alla produzione seriale, le tecnologie e l'impatto ambientale (inquinamento e riciclo), la sostenibilità (economica e ambientale).

E in questo metodo integrativo serve un nuovo collante: il pensiero economico e i saperi manageriali.

Per questo motivo stanno nascendo delle nuove scuole di formazione. Schematicamente le scuole di management che diventano sensibili ai temi del design vengono chiamate D-School (o Design School) per contrapporle alle tradizionali B-School (o Business School) dove l'economia neo-classica e il riduzionismo manageriale propagato dalle società di consulenza di stampo americano – in primis McKinsey e Bain – vengono celebrate. Bisogna quindi diffondere un nuovo approccio che alcuni hanno battezzato "design thinking" e che sottolinea – se ce ne fosse ancora bisogno – che il design si è oramai evoluto, passando da una disciplina che si occupa di forme e funzioni dei prodotti a un nuovo approccio per sviluppare soluzioni integrate e nuovi modelli di business.