

Quando un sistema è veramente innovativo, creativo e smart?

Intervista a Jean-Alain Héraud, professore emerito dell'Università di Strasburgo

Irene Sartoretti

Le parole innovativo, creativo e smart sono sempre più correntemente utilizzate nel linguaggio istituzionale e in quello di tutti i giorni, basti pensare ai soli termini "economia dell'innovazione", "classe creativa", "smart city". Ma quando possiamo realmente dire che un sistema è innovativo, creativo e *smart*? Ne parliamo con Jean-Alain Héraud, economista dell'innovazione, professore emerito all'Università di Strasburgo e membro del centro BETA (*Bureau d'Economie Théorique et Appliquée*).

Professore, nel discorso comune e, spesso, anche in quello istituzionale si tende a pensare che l'innovazione sia legata esclusivamente alla tecnologia. È così secondo lei?

Direi che identificare l'innovazione con la sola innovazione tecnologica sia riduttivo. L'innovazione è un concetto molto più vasto e complesso che può anche prescindere dall'invenzione di una nuova tecnologia. Ci sono per esempio innovazioni che possono risiedere nel modo di organizzare le cose o di vedere il mondo. E perché ci sia innovazione non basta neanche avere un'idea nuova in testa, devono crearsi delle condizioni particolari che ne rendano possibile la realizzazione e la diffusione. Ciò significa che, oltre a essere nuova e originale, l'idea deve risultare realizzabile e per di più significativa in riferimento a un certo contesto sociale ed economico. Infine deve avere un certo potere persuasivo che fa sì che venga supportata da una pluralità di attori, che ci credono e perciò la accompagnano attivamente. Solo così l'idea nuova arriva a cambiare il sistema esistente. In sostanza sbagliano quelle classi politiche che, cre-

dendo in un modello lineare dell'innovazione, che parte dalla scoperta scientifica, arriva all'invenzione tecnica e infine si ripercuote sull'economia, investono solo sulle scienze dure quale unico volano dell'innovazione, secondo un modello di tipo *technology-push*. Se si vuole promuovere l'innovazione bisogna capire che è necessario lavorare sull'interdisciplinarietà.

Quali sono, secondo lei, altri miti da sfatare riguardo all'idea comune che abbiamo di innovazione?

Un primo mito da sfatare è che l'innovazione sia "the best solution". L'innovazione è una soluzione fra tante altre, o meglio, è un buon compromesso capace di vincere le resistenze, perché l'innovazione crea sempre opposizione. Mi spiego meglio. Si pensi a un'invenzione tecnologica. Affinché venga diffusa bisogna che le banche trovino interessante il nuovo progetto e lo finanzino, che le aziende facciano lavorare i propri addetti su una cosa nuova invece che su quello che facevano prima e così via. L'innovazione implica un salto nel buio. In più implica la distruzione di un sistema consolidato, per questo crea sempre resistenza. Un secondo mito da sfatare è che l'innovazione sia legata all'ottimizzazione. Nell'innovazione, la componente di aleatorietà è molto forte.

E questo perché le organizzazioni e, più in genere, i sistemi economici e sociali sono tendenzialmente stabili e routinari. Le evoluzioni che li riguardano avvengono in modo adattivo, come nel caso dell'evoluzionismo darwiniano. Quando qualcosa di nuovo si produce ed è più adatto al contesto in cui si è prodotto,

allora succede che perdura e si diffonde.

Quali sono le ricadute pratiche di questo discorso, qual è secondo lei un tipo di sistema o di organizzazione che si presta particolarmente bene a favorire l'innovazione?

Le ricadute pratiche sono diverse. La prima è che non è vero che i sistemi perfettamente ottimizzati siano quelli vincenti. Lo dimostra il caso della crisi attraversata da Kodak, un'azienda perfettamente ottimizzata, che ha avuto per anni il monopolio della fotografia. La sua produzione si è concentrata esclusivamente sulla fotografia, internalizzando la concezione e la produzione di ogni singolo componente, dai rullini fino alla macchina fotografica. Probabilmente se Kodak avesse investito non solo nella fotografia, ma anche nell'esplorazione di possibili nuove strade apparentemente distanti, non avrebbe attraversato la crisi dovuta alla nascita e allo sviluppo delle macchine fotografiche digitali. Ciò vuol dire che i sistemi perfettamente ottimizzati non sono vincenti come si sarebbe portati a pensare. Un'organizzazione vincente ha la caratteristica di avere dei margini di libertà. Un'azienda vincente è per esempio un'azienda che lascia ai propri dipendenti la possibilità di sperimentare senza l'imperativo della produttività immediata, accettando che non ci sia un ritorno subitaneo delle risorse spese per la sperimentazione, ma che al contrario ci sia forte spazio per l'aleatorietà. La casualità è una componente fondamentale per l'innovazione, è ciò che Giovanni Dosi della Scuola Sant'Anna di Pisa definisce risorsa stocastica. Favorire le risorse stocastiche significa passare da un modello

di *exploitation* a un modello di *exploration*, per utilizzare le categorie messe a punto da James March. Il primo modello predilige il guadagno a corto termine, mentre il secondo implica una perdita a corto termine, ma può permettere di anticipare e cavalcare l'onda di possibili cambiamenti.

La seconda cosa è che, poiché l'innovazione non si produce mai da parte di un singolo, affinché si produca, bisogna che a supportarla ci sia un network di attori con specificità diverse, il cui legame sia di qualità. Penso per esempio al fiorentino modello di distretto industriale della Terza Italia analizzato da Becattini negli anni Ottanta, che è qualcosa di molto più vasto e complesso che una semplice forma di organizzazione della produzione. Si è trattato di un vero e proprio *cluster* di innovazione dato da un ambiente sociale e umano con le seguenti caratteristiche: la concentrazione territoriale; il carattere non gerarchico ma fortemente orizzontale; la forte varietà interna degli attori e i loro legami sociali di qualità, questi ultimi basati sulla competizione ma anche su una forte fiducia reciproca. Queste caratteristiche hanno consentito alle imprese di competere e insieme penetrarsi. Possiamo in sostanza dire che nell'innovazione c'è una sur-determinazione degli aspetti territoriali, sociali e umani. La terza cosa è che sono più innovative le organizzazioni che non agiscono in modo gerarchico, ma seguendo un modello di tipo orizzontale, come per esempio quelle aziende che ascoltano le idee di tutti i propri dipendenti, dal grande ingegnere fino al tecnico.

Quindi, riassumendo, un sistema autenticamente smart, che favorisca l'innovazione, è costituito da un network di attori denso, vario da un punto di vista del loro profilo, uniti da un legame di qualità e la cui organizzazione sia di tipo orizzontale invece che *top-down*.

Esatto. E vorrei soffermarmi sull'orizzontalità. L'orizzontalità è importante perché l'intelligenza non è, come si potrebbe pensare, qualcosa di elitario ma è qualcosa di estremamente diffuso. Spesso sbagliano quelle organizzazioni o quelle istituzioni, come università e governi urbani, che pensano che l'affidarsi ai grandi esperti o ai grandi ricercatori risolve ogni problema, agendo in questo caso in modo *top-down*. Al contrario, l'intelligenza e la creatività sono già presenti in un determinato ambiente o territorio, in modo del tutto

spontaneo, *bottom-up*. Questo aspetto territoriale e spontaneo della creatività io lo chiamo energia dei territori. Ed è proprio lasciando emergere, favorendo e organizzando questa energia che può germinare l'innovazione. In più, oggi, grazie all'avvento di nuove forme di comunicazione e produzione, come per esempio quelle permesse dalla micro-informatica, abbiamo sempre meno bisogno di organizzazioni fortemente gerarchiche. Pensi anche al *down-sizing* della robotica, che permette di avviare una produzione senza aver bisogno di grandissimi capitali, come invece erano necessari nell'era meccanica dell'industrializzazione.

Quando lei parla di energia propria di un territorio sembra andare in controtendenza rispetto all'idea diffusa che, per un territorio, sia importante attrarre dall'esterno verso l'interno una classe creativa di lavoratori della conoscenza.

È un'idea troppo semplicistica, quella di attrarre creativi già formati. La realtà è ben più complessa e implica necessariamente il dover far emergere la creatività propria di un territorio. È necessario rivenire al locale, chiedersi come può l'intelligenza – che è sempre diffusa all'interno di un territorio ed è cioè un'intelligenza distribuita – essere canalizzata e organizzata per produrre qualcosa di nuovo, come incentivare e selezionare quelle idee non routinarie che si producono in modo casuale e che sono quelle che portano all'innovazione. Trovo allora che sia più interessante, invece che richiamare semplicemente elementi dall'esterno, promuovere una dialettica fra gli elementi già presenti sul territorio e quelli importati. Se è vero che la sola attrazione di creativi non rappresenta la soluzione, è infatti anche vero che spesso i territori che non scambiano con l'esterno riproducono in modo routinario le stesse dinamiche. Nei territori creativi c'è piuttosto una tensione fra le routine socio-culturali e gli elementi importati, che possono essere per esempio degli individui atipici rispetto al contesto locale. È proprio grazie a questa tensione che emerge il nuovo.

Come si può favorire la creatività, che è spontaneamente diffusa, facendola emergere dal basso?

Il problema principale all'interno di un territorio è quello di superare la frammentarietà, di far comunicare tutta la molteplicità di attori presenti, che normalmente non hanno occasione di comunicare fra loro, agendo in modo simile a come agiscono aziende tipo Google, cioè ascoltando tutti, lasciando a ciascuno la possibilità di esprimersi. Le politiche pubbliche devono in questo senso favorire luoghi di incontro, sia fisici che virtuali, per lo scambio di idee, più che affidarsi esclusivamente a qualcosa che viene dall'esterno. Devono attivare processi di catalisi, per utilizzare un termine mutuato dalla chimica. È con questo spirito che le istituzioni europee promuovono il concetto di *smart specialization strategy*, che riguarda la creazione di piattaforme di scambio fra attori diversi. L'economista giapponese Ikujiro Nonaka parla, a questo proposito, di "Ba". Potremmo tradurre il suffisso giapponese "Ba" col termine piattaforma. Per usare una metafora, il "Ba" potrebbe essere inteso come la panchina all'interno di un parco, che permette alle persone che passeggiano e che non si conoscono di sedersi, incontrarsi, conoscersi e scambiare idee e perciò di mettere in moto qualcosa, di cui il singolo da solo non è capace.

Può farmi un esempio concreto di piattaforma creativa o di "Ba"?

Il "Ba" potrebbe essere un'associazione, un festival, un fablab realizzato con una pluralità di attori e così via. Il centro Beta, di cui sono membro, insieme al centro Hec di Montreal, lavorano su questo concetto di "Ba", ossia analizzano come avviene l'incontro fra la creatività diffusa e spontanea proveniente dal basso, che può essere definita come *under-ground*, con gli attori istituzionali sia pubblici che privati, che possono essere indicati come *upper-ground*. Questo incontro passa per quello che i miei colleghi Patrick Cohendet, David Grandadam e Laurent Simon chiamano *middle-ground*, ossia l'elemento

di intermediazione che mette in relazione le forme di intelligenza spontanea *bottom-up* con le imprese; ciò che è informale e orizzontale con ciò che invece è formale, gerarchico e *top-down*. È dalla relazione stretta fra questi tre livelli – *under-ground*, *middle-ground* e *upper-ground* – che nasce la città creativa. A questo proposito, i miei colleghi hanno studiato il caso di Ubisoft a Montreal, una delle industrie di video game oggi più importanti che, invece di attrarre creativi da fuori, impiega quasi esclusivamente lavoratori formati in loco. Non è un caso che Ubisoft si sia impiantata proprio a Montreal, perché lì ha trovato un ambiente particolarmente adatto, diventando la punta di diamante di uno storico distretto dove si trovavano aziende all'avanguardia afferenti allo stesso settore dei video games. La propensione del territorio verso questo tipo di economia distrettuale era favorita, da tempo, dalla presenza di associazioni spontanee, che possiamo considerare a cavallo fra *under-ground* e *middle-ground*.

Queste associazioni riunivano amatori e impiegati nelle aziende locali del distretto di video-games. Ogni anno le associazioni davano vita a un summit internazionale sul tema, che veniva promosso in collaborazione con le istituzioni e che possiamo considerare parte del *middle-ground*. Questo sistema locale particolarmente ricco e fecondo ha finito per aumentare fortemente all'interno del territorio l'interesse per i videogames, formando una forza lavoro locale fatta di competenze multiple: informatici, ingegneri elettronici, manager, persone di marketing, ma anche cineasti, artisti e lavoratori il cui sapere è legato al campo umanistico. Street Festival e workshop aperti al pubblico hanno completato il sistema di catalizzatori *middle-ground*, che hanno messo in comunicazione capacità e saperi diversi, altrimenti frammentati e dispersi, connettendoli con il livello istituzionale, cioè quello *upper-ground*. A ciò si è aggiunto poi Kokoromi, un collettivo gestito da due ex dipendenti di Ubisoft dove si sperimentano nuovi giochi, vengono promossi eventi legati ai video games e piattaforme virtuali di incontro. È proprio da questa energia territoriale che è stata canalizzata,

organizzata e formalizzata in modo sinergico che è emersa Ubisoft.

Oltre agli elementi precedentemente sottolineati, quale potrebbe essere un altro ingrediente dell'innovazione?

Un sistema, per essere *smart*, deve essere resiliente rispetto ai possibili cambiamenti e capace di auto-organizzarsi. Credo perciò che sia importante favorire le visioni piuttosto che le soluzioni consolidate. E qui torniamo alla questione del *long term* versus lo *short term*, dell'esplorazione di nuove piste (*exploration*) piuttosto che dello sfruttamento di vecchie certezze (*exploitation*).

Lo sfruttamento di vecchie certezze è sicuramente vincente sul breve termine, ma non ha la capacità di previsione e di adattamento ai possibili cambiamenti. Le esplorazioni invece riguardano il lungo termine, sono visioni, costruzioni di scenari possibili e alternativi che permettono a un sistema di essere, oltre che efficace, resiliente e cioè di essere flessibile e di sapersi adattare al cambiamento. In fondo, si tratta della capacità di immaginare insieme.

Per approfondire:

Becattini, G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Torino, Bollati Boringhieri.

Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L. (2010), «The Anatomy of the Creative City», *Industry and Innovation*, 17:1, pp. 91-111.

Dosi, G. (1988), «Sources, Procedures and microeconomics effects of innovation», *Journal of Economic Literature*, pp. 1120-1171.

Héraud, J.-A. (2016), «A new approach of innovation: from the knowledge economy to the theory of creativity applied to territorial development», *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 7, n.2, pp. 1-17.

von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000), *Enabling Knowledge Creation*, New York, Oxford University Press.

March, J. (1991), «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, vol 2, n.1, pp. 71-87.