



**«Le persone sono anche responsabili di ciò che decidono di ignorare»**

**Milan Kundera**

## **Trasporto di membrana**

**Vero, le membrane cellulari hanno l'importante compito di impedire che agenti esterni danneggino i componenti interni della cellula, e di mantenerne costante il pH. Tuttavia – se si limitassero a questo – delle cellule che millantano di proteggere, tutto si potrebbe dire tranne che "sono vive". Perché ogni membrana che avvolge e protegge è pure una membrana che lascia passare, anche se selettivamente: entrano le molecole di cui la cellula ha bisogno e che non produce da sé, escono quelle tossiche da eliminare. Per le aziende funziona allo stesso modo, solo che la voce del verbo è "gellificare" e Lucia Chierchia – docente universitaria di Innovation&Technology, nonché numero uno di Gellify, piattaforma a sostegno delle startup – ce ne racconta la definizione.**

*di Riccardo Russo  
e Federica Margherita Corpina*

Impariamo, forse ancor prima di averne uno, che il lavoro, nella vita privata, proprio non ci si deve immischiare. E viceversa. E se così non fosse? Se fosse invece opportuno far comunicare le due sfere? Se fosse addirittura auspicabile e proficuo? Ma facciamo un esempio concreto: se Lucia Chierchia – Managing Partner e Chief of Open Innovation Ecosystems presso Gellify – per parlare di come le imprese siano oggi incoraggiate a seguire un nuovo modello di open innovation, ha menzionato uno studente di cui ha seguito la tesi, quello che abbiamo ipotizzato poc'anzi, evidentemente, non è del tutto privo di fondamento. Al contrario, e vediamo anche perché.

Aprirsi alle innovazioni, e in generale a idee esterne, è innegabilmente un buon comandamento, sia che si parli di aziende, sia che si parli di noi. Altrettanto innegabile, però, è che non sia sempre facile attenerci; in entrambi i contesti, in quello lavorativo come in quello personale. E d'altronde Pinocchio mica gli dà retta

da subito, al suo Grillo Parlante. Ecco, di grilli, Lucia, nella sua vita professionale, ne ha incontrati parecchi: figure con un background diverso dal suo, magari di generazioni differenti. No, non mentori; grilli. E Federico è uno di loro. Perché Federico, nel voler inquadrare il modello di business di Gellify all'interno della sua tesi, spinto dalla curiosità, è arrivato a metterlo in discussione. Qualcun altro, al suo posto, per orgoglio o presunzione, avrebbe tranquillamente potuto ignorare il parere di uno studente; Lucia, invece, è stata pronta a trarne una duplice riflessione: in primis sul modello in sé, e poi sull'importanza di aprirsi continuamente ai consigli di chi mostra un interesse genuino rispetto a ciò che ci riguarda.

**«Open innovation:  
saper scovare, valorizzare  
e accrescere il talento  
dei propri collaboratori»**

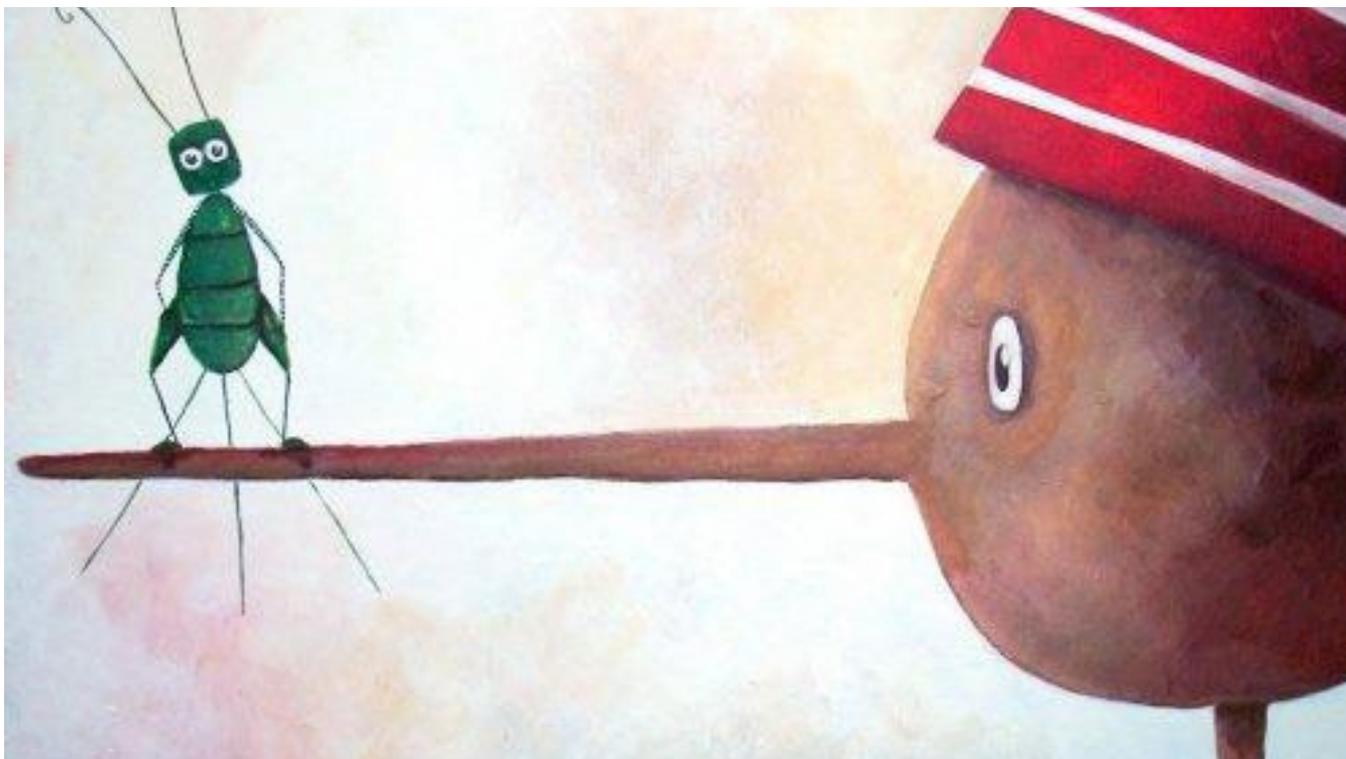
Queste, insomma, le caratteristiche di un grillo parlante, se volessimo sintetizzarle: apportare, mediante una forma di comunicazione schietta, informazioni provenienti dall'esterno che, senza tale riguardo, rischierebbero di essere trascurate, e produrre come risultato ultimo una crescita umana e professionale in entrambi i soggetti coinvolti. Insomma, il grillo parlante contamina ed è cosa buona e giusta.

Ora, è possibile replicare il modello di sviluppo che abbiamo appena descritto anche tra aziende: chiamiamo il grillo Gellify, coniamo "gellificazione" al posto di contaminare e il gioco è fatto. È riassumibile così, infatti, uno dei principali compiti di questa piattaforma di open innovation che supporta la crescita di oltre 790 organizzazioni in tutto mondo. Si tratta, per la maggior parte, di *scale-up*, ossia startup che hanno superato la fase iniziale di avvio e sono pronte ad ampliare la propria fetta di mercato e così solidificarsi, diventando un riferimento nel proprio settore. Questo passaggio da una forma di mercato "liquido" a un mercato aziendale si definisce appunto gellificazione. O almeno, in Gellify, giustamente, lo chiamano così. Il processo, per una *scale-up* inserita nell'incubatrice della piattaforma, dura dai sei mesi ai due anni; non segue procedure specifiche, ma si adatta alle criticità specifiche dell'azienda, e lo scopo, di volta in volta, è quello di unire le competenze per trovare soluzioni efficienti.

Ma arriviamo – o forse sarebbe meglio dire torniamo – alla contaminazione: così come ci sono startup liquide che hanno bisogno di solidità, allo stesso modo esistono corporate ben consolidate o aziende con un mercato saldato da decine di anni di esperienza nel settore che forse hanno bisogno di una ventata di aria fresca. Hanno bisogno, cioè, di "fluidificarsi" un po' – una gellificazione inversa – per rimanere competitive attraverso l'innovazione e la messa in discussione dei modelli di impresa già acquisiti, magari attraverso una piattaforma digitale o il venture capital.

Ma come si inserisce, in un contesto come quello qui rappresentato, la figura del manager? Lucia ci aiuta anche in questo, tratteggiando quelle che secondo lei debbano essere le sue principali caratteristiche, quando si parla di open innovation, e cioè saper scovare, valorizzare e accrescere il talento dei propri collaboratori. Qualità, queste, che coincidono, tra l'altro, con i requisiti di un buon leader, il quale accompagna, consiglia e aiuta le persone attorno a sé così che possano scandagliare le proprie passioni e sviluppare di conseguenza il proprio talento individuale. Ciò che cambia, però, rispetto al passato, è l'urgenza con cui i soggetti che oggi ricoprono questo ruolo debbano acquisire tali abilità, oramai imprescindibili per un buono svolgimento dello stesso.





Un professionista delle relazioni, quindi, e non solo interne, perché al manager è affidata pure la responsabilità dello scambio con ciò che sta fuori. In quest'ottica, condividere informazioni chiave con i propri collaboratori diventa fondamentale per saper tracciare con oggettività i propri limiti e individuare di volta in volta la figura aziendale più adatta al task in questione. Ancora un'altra differenza rispetto al passato, insomma,



Lucia Chierchia, laureata in Ingegneria Meccanica al Politecnico di Milano, è docente di Innovation&Technology Management, ha lavorato a lungo come manager in aziende di elettrodomestici. Ricopre ora il ruolo di Market Ambassador & Chief of OI Ecosystem di Gellify, una piattaforma di sostegno e innovazione che linka le startup con il mondo delle imprese tradizionali, accelerando i processi di evoluzione dei modelli di sviluppo di queste ultime.

quando i manager non erano abituati a cedere il proprio sapere ai colleghi e di conseguenza mantenevano sì un vantaggio competitivo all'interno dell'azienda, ma a scapito della sua produttività. Ecco: oggi questa condotta non è più sostenibile. E d'altronde nessun grillo avrebbe modo di entrare in un ambiente così chiuso.

Chiaro, poi, si sbaglia: anche i manager, come tutti nella vita, e come pure i grilli, possono fallire. E, anche in questo caso, può forse far bene un po' di contaminazione. La cultura del fallimento americana farebbe bene anche a noi: fallire è normale; non è nulla di più di un incidente di percorso che andrebbe sgombrato da quell'impalcatura, anche storica e figlia delle guerre, che qui gli abbiamo costruito intorno e che coinvolge anche la sfera personale. In tutto, e perciò anche nel business, c'è un margine di incertezza. Il suggerimento, quindi, è quello di scomporre i progetti in esperimenti di cui si riconosce la potenziale fallibilità. Che poi anche dagli esperimenti andati male si ricavano dati importanti, utili per arrivare alla soluzione finale: è il famoso "sbagliando si impara" e, aggiungiamo, si cresce.

---

*Keywords*  
**Crescita**  
**Contaminazione**  
**Innovazione**  
**Apertura**