

Creatività e innovazione organizzativa

I processi d'innovazione sono realizzabili attraverso dei percorsi atti a rendere consapevoli e sistematici i processi creativi spontanei.

Creatività e innovazione, spesso percepite nelle organizzazioni come separate, sono aspetti interconnessi di un unico processo in cui la creatività è il presupposto per un'efficace innovazione. La creatività è una forma di intelligenza permeata dalla dimensione estetica, traducibile in un metodo, il cui apprendimento e trasmissione sono realizzabili attraverso un percorso atto a rendere consapevoli e sistematici i processi creativi spontanei.

Il metodo di ricerca creativa, caratterizzato sia da momenti di divergenza sia

di convergenza, è da anni applicato con successo dagli autori a temi diversi in vari contesti organizzativi, anche "distanti" da una prospettiva estetica. Molteplici sono le forme di intervento che l'approccio presentato può assumere, a seconda delle esigenze della committenza: dalla consulenza direzionale rivolta al top management a interventi di formazione e sviluppo manageriale di tipo istituzionale; dai team creativi su temi strategici all'introduzione della nuova figura organizzativa di innovation catalyst. La dinamica di conflitto

socio-cognitivo spiega, dal punto di vista psicologico, i processi creativi e i meccanismi attraverso cui sorgono idee innovative. L'analisi di due casi aziendali esemplifica in vivo alcuni aspetti salienti dell'approccio, chiarendone punti di forza e condizioni di applicabilità. Il primo caso descrive un articolato intervento finalizzato all'innovazione di prodotto/processo nel settore tecnologico. Il secondo mostra, dalla prospettiva delle HR, come l'approccio creativo sia fruibile anche per affrontare sfide di natura organizzativa e di comunicazione.

Gli autori

• **Raffaella Pederneschi** (r.pederneschi@alice.it), consulente di direzione aziendale, opera da più di un ventennio come esperta di creatività e innovazione per aziende leader in diversi settori. Insegna Management della Creatività presso la Facoltà di Scienze Economiche della Supsi – Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (Lugano). Collabora con il Mip (Master Ingegneria Politecnico) di Milano e con l'Università degli Studi di Padova.

• **Marco Castiglioni** (marco.castiglioni@unimib.it) è professore associato di Psicologia Clinica e di Psicologia della Comunicazione Organizzativa presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Svolge attività di consulenza nell'ambito della formazione e sviluppo organizzativo per importanti aziende multinazionali.

Introduzione

Negli attuali contesti di mercato – sempre più complessi, turbolenti, imprevedibili – un fattore cruciale di successo è rappresentato dalla capacità non solo di reagire in modo flessibile e veloce, ma di anticipare e provocare attivamente il nuovo: *innovazione* e *creatività* si configurano come risorse strategiche per le organizzazioni, anche quelle operanti nei business più “tradizionali”.

Innovazione e creatività sono spesso percepite come separate: la prima ascrivibile a una cultura scientifico-tecnologica, in cui leggi e procedure sono chiare, consolidate e riproducibili; la seconda legata invece ad un'attitudine mentale dei singoli, aleatoria, sfuggente e perciò non riproducibile (Panzarani, 2008). Il nostro contributo tratta del rapporto tra questi due fattori quali momenti interconnessi di un processo unitario, in cui la creatività è il presupposto per un'efficace innovazione, intesa non



solo in senso tecnologico (accezione parziale, sebbene oggi prevalente), ma come frutto di un processo che avviene nelle e tra le *persone*. Sarebbe un errore epistemologico confondere un processo con il suo risultato. Si sostiene – anche attraverso l’analisi di due casi aziendali – che la creatività è una forma particolare di intelligenza, fortemente improntata alla dimensione estetica, che dà luogo a specifiche modalità di apprendimento; come tale, essa può essere esercitata e trasmessa attraverso un *metodo* (nel senso etimologico di “percorso”), applicabile a diversi ambiti, al fine di produrre innovazione. Si descrive infine la dinamica di *conflitto socio-cognitivo* innescata dal confronto tra punti di vista alternativi, che è alla base dei processi creativi.

L’importanza di punti di vista alternativi è da tempo riconosciuta anche dalla riflessione sulla scienza: “Una stessa ‘cosa’ è in realtà un vero ‘fascio di oggetti’, addirittura un fascio potenzialmente infinito di oggetti, perché, a seconda dei punti di vista da cui la si vuol considerare, essa diviene effettivamente oggetto di una scienza diversa, e i punti di vista sono moltiplicabili all’infinito” (Agazzi, 1976, p. 11).

La molteplicità dei punti di vista si dà solo entro l’orizzonte della *soggettività*, individuale e sociale, orizzonte nel quale risiedono la vitalità e la capacità innovativa delle organizzazioni (Galpin, 1996). Uno degli obiettivi prioritari della formazione è allora quello di provocare una “perturbazione epistemologica” tale da far emergere punti di vista nuovi, originali e condivisi, mediante il ricorso a modalità di conoscenza alternative e complementari rispetto ai processi cognitivi “classici”, ossia a modalità “estetiche” di tipo intuitivo, emotivo e “divergente”.

Pluralità di punti di vista e riferimento al soggetto sono condizioni essenziali per la creatività, intesa come capacità di vedere le cose da una prospettiva nuova e di stabilire inediti rapporti tra i diversi elementi. L’arte, la scienza, l’invenzione e tutte le attività “creative” offrono interpretazioni alternative del mondo, ciascuna delle quali ne mette in luce aspetti inesplorati e potenzialmente significativi. Alla “descrizione oggettiva” si sostituisce l’“interpretazione soggettiva”, *trait d’union* tra mondo esterno e mondo interno (Fabbri, 1990): a ciò corrisponde il passaggio da “io quotidiano” a “io creativo”.

I presupposti dell’approccio creativo

Sulla base di ricerche consolidate (Guilford, 1967; Rubini, 1980), riteniamo che la creatività sia una forma di *intelligenza*, radicalmente permeata dalla dimensione *estetica* (Hadamard, 1945), e che si manifesti come processo di

apprendimento e di generazione del nuovo. Guilford ha tra i primi individuato una forma di *pensiero divergente* accanto al già noto pensiero convergente. Nella *convergenza*, la soluzione di un problema viene trovata seguendo linee interne al problema stesso e regole predefinite, secondo una sequenza analitica logico-lineare. Nella *divergenza*, il flusso di pensiero pone in luce elementi nuovi e diversi rispetto ai dati di partenza, mediante processi cognitivi non standard in cui si producono molte idee e ipotesi di soluzione alternative, per giungere poi alla valutazione dell’idea più congruente con lo scopo da raggiungere.

Al dualismo convergenza-divergenza è legata la dicotomia tra “utilità” e “bellezza”. Spesso nelle organizzazioni si tende a separare queste due dimensioni, di norma a vantaggio di quella dell’utile. Certo esistono eccezioni come la moda, il design ecc. – settori in cui la “via italiana” all’innovazione gode di ampia visibilità internazionale – in cui bello e utile coincidono. Tuttavia, nel dibattito organizzativo tra estetica ed efficienza, il “bello” è talvolta percepito come un surplus ri(con)ducibile a criteri di utilità pragmatica.

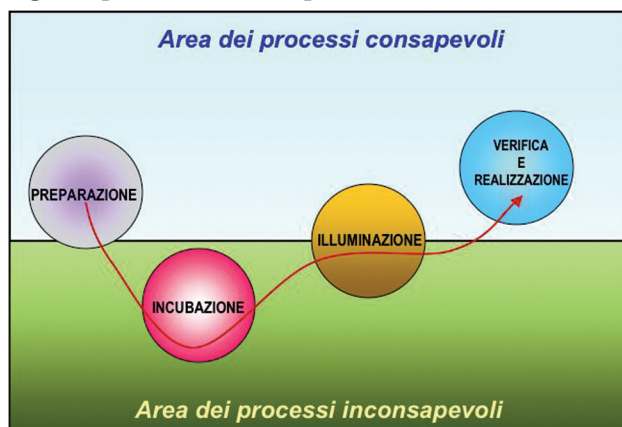
Il criterio dell’utile e quello del bello invece sono entrambi fondamentali per generare e riconoscere il “nuovo”. Mentre Guilford sottolinea il primato della dimensione “cognitiva” finalizzata all’*utile*, Hadamard (1945) sostiene che nell’intelligenza creativa la dimensione estetica giochi un ruolo prioritario sia concettualmente, sia cronologicamente: è l’idea più bella che diverrà poi quella giusta e utile, non viceversa, anche in ambito scientifico-matematico. “Ci si può stupire – scrive Poincaré (1908), p. 42 – di vedere invocare la sensibilità a proposito di dimostrazioni matematiche che sembrerebbero interessare solo l’intelligenza. Sarebbe dimenticare la sensazione della bellezza matematica, dell’armonia dei numeri e delle forme, dell’eleganza geometrica. È una vera sensazione estetica che tutti i veri matematici conoscono”.

Con “estetica” si intende etimologicamente la capacità di “sentire” cose altrimenti confinate nella sfera psichica dell’inconsapevole. La capacità di sentire e di intuire il “bello” permette di raggiungere l’armonia basata sull’eleganza e la semplicità: sottraendo l’ovvio, si aggiunge il significativo (Maeda, 2006).

Ma può la creatività come “intelligenza estetica” essere *appresa* e coltivata, al pari dell’intelligenza logico-razionale? La risposta è affermativa, se si portano a consapevolezza meccanismi che normalmente agiscono a livello inconscio. Il *metodo di ricerca creativa* è la traduzione sistematica di un *processo spontaneo*, proprio di ogni essere umano (Anderson, 1959), in cui sono ravvisabili quattro fasi (Hadamard, 1945).

- **Preparazione:** il soggetto si attiva consapevolmente su un contenuto ed inizia una ricerca, in cui raccoglie informazioni attinenti il problema con una particolare attenzione ai “segnali deboli”.
- **Incubazione:** il soggetto non perviene ancora a configurazioni soddisfacenti dell’oggetto di indagine e dunque lo allontana dalla coscienza, affidandone l’elaborazione a processi divergenti ed inconsapevoli; il problema è così manipolato secondo modalità inconsuete (associazioni libere, metafore, ecc.). Oltre alla produzione di materiale creativo, nell’inconscio si opera una prima selezione su di esso, secondo criteri di natura estetica.
- **Illuminazione:** il materiale così prodotto e selezionato perviene alla coscienza. Questa fase, erroneamente confusa con l’intero processo creativo, ne rappresenta invece soltanto un momento, per quanto cruciale: il momento del “sorgere dell’idea”, sintesi dell’incontro tra processi inconsapevoli e processi consapevoli.
- **Verifica e realizzazione:** l’idea è sottoposta al vaglio della razionalità, elaborata e perfezionata. Rientrano pienamente in gioco i processi logico-analitici, il pensiero convergente, i criteri di utilità e di realizzabilità pratica: l’idea è dapprima trasformata in un progetto e successivamente in una sequenza organizzata di azioni concrete atte a realizzarla, generando *innovazione*.

Fig. 1: Il processo creativo spontaneo



Metodologia della ricerca creativa

Le organizzazioni che richiedono interventi di creatività ricercano la possibilità di “vedere quello che altri non vedono”, di produrre idee nuove e originali rispetto alla cultura aziendale e al mercato. Occorre in tal senso mobilitare il desiderio di creatività delle persone e tradurlo nel potenziale creativo spontaneo e inconsapevole in un metodo di ricerca riproducibile.

Ciò avviene attraverso un percorso, dove si intrecciano aspetti individuali e di gruppo, scandito in diverse fasi, in ciascuna delle quali si possono ravvisare due momenti-chiave: divergenza e convergenza. Diversamente dalla prospettiva del problem-solving creativo (Osborn, 1963), la prima fase di ricerca pongono potenziale creativo è qui parte integrante e imprescindibile dell’intero processo. In essa si creano le condizioni per fare emergere la creatività da applicare nei vari step della ricerca. Anzitutto il passaggio da *io quotidiano* a *io creativo*: un netto cambio di prospettiva, che comporta anche un cambiamento a livello linguistico.

Il linguaggio verbale usuale è infatti inadeguato ad esprimere il portato dell’io creativo e impedisce l’espressione di nuove idee. Il linguaggio metaforico, analogico – in particolare il linguaggio del corpo – così come quello immaginifico e simbolico, tipico della poesia e della narrazione, consentono di “dire l’indicibile” (Arieti, 1976).

Chi conduce la ricerca deve quindi sapere come guidare gli altri nella divergenza; si tratta di un passaggio da gestire in modo “artistico”, che implica conoscere la sintassi del processo creativo spontaneo (Koestler, 1964; Tatarkiewicz, 1976) e i linguaggi espressivi di natura estetica che lo rendono manifesto (Stanislawskij, 1947).

Una continua interazione tra i due poli dell’io consente poi di tradurre il linguaggio divergente dell’io creativo nel linguaggio logico-razionale dell’io quotidiano: essi non sono quindi da intendersi come antitetici, ma come complementari. Questa operazione di decodifica e di sistematizzazione è particolarmente necessaria al termine del processo, per rendere comunicabili e condivisibili i prodotti della creatività.

Non si può prescindere inoltre dalla gestione delle resistenze che tutto il lavoro creativo implica, né dei fattori che lo favoriscono: prenderne consapevolezza è la condizione per poter riconoscere e gestire in tutte le fasi della ricerca i *killer* e gli *alleati*, siano essi, individuali, di gruppo, del contesto organizzativo ecc. (Amabile, 1996). Occorre *coraggio* per compiere questo percorso imperniato sulla bellezza e sull’*ais-thesis*, sia perché il modello dominante nelle organizzazioni (e non solo...) è spesso quello della fattibilità e dell’utile a breve, sia perché il piano della bellezza allontana dal “vivere medio” e può generare sentimenti di angoscia (Pagliarani, 1987; Rossi e Travaglini, 1997).

Il caso Siemens

Il Gruppo Siemens, una delle più importanti multinazionali a livello mondiale, opera sul mercato da oltre 160 anni nei settori industria, energia e sanità con un'ampia gamma di prodotti, servizi e soluzioni in ambito tecnologico. La funzione *Innovation Strategies* della sede italiana ha l'obiettivo di supportare l'implementazione del piano strategico rispetto a tre dimensioni critiche: *Innovation*, *Customer Focus* e *Global Competitiveness*. In particolare promuove – non soltanto a livello tecnologico – l'*innovazione*, intesa sia nei termini di implementazione a livello locale di linee guida indicate dalla Casa Madre, sia di generazione di idee che si traducono in nuovi modelli di business (prodotti, processi e servizi), attraverso la mobilitazione del potenziale creativo e d'innovazione delle persone. Tra le attività svolte vi sono inoltre lo sviluppo di partnership strategiche con le università e iniziative di *scouting* tecnologico. Al momento del primo contatto con la consulenza, erano state realizzate da questa funzione diverse iniziative; ma per l'area *Innovation* si avvertiva il bisogno di individuare ulteriori contenuti e metodi specifici. La consulenza, già operante in Siemens, fu così contattata dai responsabili della struttura di "Strategia e sviluppo", per formulare una proposta *ad hoc*. I responsabili si erano infatti resi conto di come un approccio creativo potesse risultare funzionale agli obiettivi strategici dell'innovazione¹. Sono state così messe a fuoco alcune aree (contenuti e processi) su cui intervenire con la metodologia di ricerca creativa, pervenendo alla definizione della domanda. Di qui si è innescato un processo articolato in diversi momenti. Anzitutto, la realizzazione di due Focus Group con popolazione aziendale mista, condotti attraverso tecniche atte anche a sviluppare nessi "creativi" (associazioni libere, collage...), finalizzati a far emergere e a indagare la rappresentazione condivisa di "creatività" vs. "innovazione" e delle loro relazioni reciproche. Dai focus group è emerso che la creatività è riferita alla persona (al *soggetto*), mentre l'innovazione riguarda l'*oggetto* di indagine: l'innovazione è il risultato dell'osmosi tra soggetto e oggetto. Si è sviluppato poi il processo qui descritto.

1) Realizzazione di un corso di formazione istituzionale di *metodo della ricerca creativa* per quadri aziendali², applicato a casi reali proposti dai partecipanti. Tale iniziativa si colloca tipicamente sul piano dell'azione formativa.

2) Parallelamente sono stati costituiti "Targeted Creative Idea Generation", ovvero dei *team creativi* trasversali alle diverse unità di business, che si sono impegnati a produrre output (idee e soluzioni innovative di prodotto, processo e servizio) per rispondere a sfide aziendali di importanza strategica, definite dai vertici delle singole unità di business. Questa iniziativa, analogamente a quelle descritte nei punti seguenti, si colloca sul piano dello "sviluppo organizzativo". I team creativi sono stati costituiti per il 30% da persone esperte dell'oggetto d'indagine e per il 70% da persone non esperte. Le sfide per l'innovazione su cui i team creativi hanno lavorato nel periodo 2007-2008 riguardavano *Urban Security* (trovare nuove soluzioni per la gestione di eventi pericolosi nel territorio urbano) e *Infomobility and logistics* (trovare soluzioni abilitanti servizi innovativi nel mondo del trasporto pubblico locale). Insieme ai brief, formulati come "opera d'arte", erano stati comunicati al gruppo i *criteri* di accettazione delle soluzioni. Nel caso del primo tema, i criteri erano la realizzabilità nell'arco di tre anni, con l'eventuale intervento della casa madre e con l'ideazione di tecnologie nuove; nel secondo caso, invece, si prevedeva la realizzabilità immediata in Italia, attraverso l'integrazione di tecnologie già esistenti, e l'essere appetibili per comuni ed aziende di trasporto pubblico. Alla fine del processo, i risultati prodotti dai team creativi sono stati presentati ai vertici aziendali (amministratore delegato e responsabili B.U.). In seguito – dopo opportuna selezione – le idee prodotte dai team sono passate alla fase di implementazione e alcune di esse sono già state presentate e vendute ad aziende clienti di Siemens.

3) Un'ulteriore iniziativa di sviluppo organizzativo riguarda i "catalizzatori di creatività", con l'obiettivo di sradicare le logiche esistenti, attraverso interventi "forti" anche sul piano simbolico. I catalizzatori sono responsabili dell'intero processo (Cfr. fig. 2).

Questa iniziativa si è realizzata secondo le fasi seguenti:

a) Selezione, da parte di HR con *Innovation Strategies* e i responsabili Divisione, di sei candidati per il progetto pilota, attraverso l'assessment di alcune capacità connesse all'area dell'*entrepreneurship*. I candidati, prima di agire i singoli blitz, hanno elaborato attraverso il metodo di ricerca creativa il modello di *blitz process*.

b) Ideazione e definizione, con il supporto della consulenza, di un piano di blitz effettivo per ciascun catalizzatore (contenuti, modalità operative, sponsor da coinvolgere, spazio di applicazione), anche attraverso momenti di coaching individuale.

c) Effettuazione sul campo dei blitz nelle aree prescelte, secondo quanto stabilito dal piano elaborato insieme alla consulenza. Un esempio è rappresentato dalla realizzazione, inedita per la cultura Siemens, di uno "scambio alla pari" per periodi prestabiliti tra persone con profili professionali simili, ma appartenenti a settori diversi dell'organizzazione, inteso come opportunità per facilitare la crescita professionale e lo sviluppo di sinergie. Proprio in relazione ad alcune resistenze emerse, è stata elaborata l'idea di ingaggiare e premiare la coppia capo/catalyst, così da garantire il coinvolgimento in prima persona del capo nel blitz process.

d) Individuazione delle modalità di estensione del progetto pilota, con l'obiettivo di nominare nuovi catalyst. In questa fase, tuttora in via di realizzazione, viene altresì costituita una *community* di catalizzatori (che normalmente agiscono come singoli) per la progettazione di azioni trasversali alle diverse unità di business.

4) Un'ulteriore iniziativa, gestita autonomamente da *innovation strategies*, è rappresentata dai *customer innovation group*, attraverso i quali fare emergere le esigenze latenti del cliente, che vi partecipa attivamente.

Fig. 2: Il Blitz Process nel Gruppo Siemens

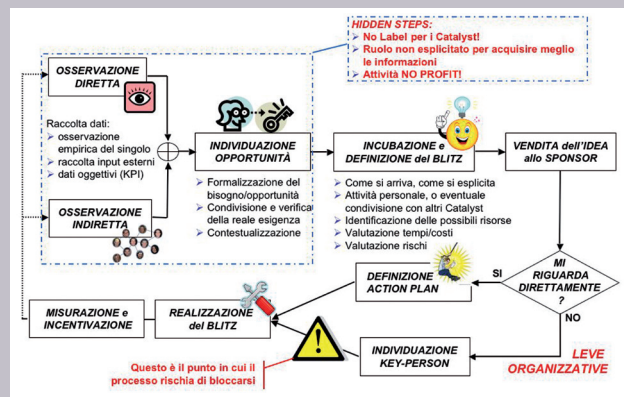
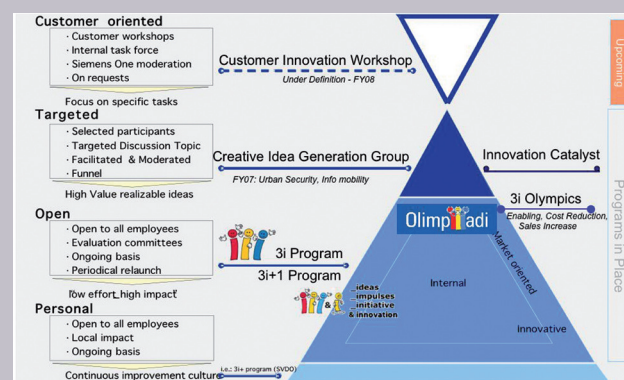


Fig. 3: Gruppo Siemens - Multilevel Idea Management Process to increase idea generation. Capability and creative awareness



¹ Era già decollata, a quel tempo, l'iniziativa delle 3I (Idea, Impulso e Iniziativa) per sensibilizzare la popolazione aziendale sui temi citati.

² Era già stato effettuato sulla popolazione manageriale di alto livello un progetto sul *change management*, propedeutico alle attività finalizzate all'innovazione.

Le fasi del percorso sono descritte qui di seguito.

- *Ricerca del potenziale creativo.* Obiettivo del primo step è mobilitare la creatività del soggetto. Dal punto di vista cognitivo, ciò implica il passaggio consapevole da *io quotidiano* a *io creativo*, ossia dalla descrizione “oggettiva” propria del pensiero logico-razionale a un approccio interpretativo/partecipativo³ prevalentemente soggettivo, proprio del pensiero divergente. Occorre a tal fine sospendere l’assenso alla visione consolidata (fare *epoché*) per conquistare l’indipendenza dello sguardo. Dal punto di vista emotivo, è necessario consentire ai soggetti di prendere contatto con il proprio sé desiderante e con il proprio senso della bellezza. *Partire da sé* rende consapevoli sia il desiderio di scoprire di esplorare il nuovo, sia la sensibilità estetica insita in ciascuno di noi. È possibile prendere consapevolezza del proprio io creativo, “mettendone in scena” le varie componenti come elementi di una rappresentazione teatrale. Si tratta di una palestra di creatività in cui si pongono le condizioni per tutto il lavoro, che non si esaurisce in questa prima fase, ma

accompagna anche le successive, richiamando l’unità di soggetto e oggetto.

- *Ricerca della sfida.* Consiste nell’individuazione del “tema-sfida”, inteso come un obiettivo attraversato dal desiderio (del singolo, del gruppo, dell’azienda, in relazione alla tipologia di intervento). In un primo momento divergente, sono formulate varie sfide possibili. In un secondo momento convergente è individuata la sfida più bella e perciò particolarmente motivante. Essa richiede l’intervento dell’immaginazione e diviene *l’opera d’arte* cui applicare l’impegno creativo. Si individuano poi i criteri per valutare, al termine della ricerca, la pertinenza della produzione creativa rispetto alla sfida.
- *Ricerca dei dati e dei fatti.* In questa fase si individuano i dati e i fatti, anche apparentemente distanti dal tema indagato, da conoscere per poter iniziare la ricerca (momento divergente); si selezionano poi le informazioni e i dati critici, mettendoli in relazione tra loro in un processo di attribuzione di senso (momento convergente).

³ Nell’approccio interpretativo, il soggetto apprende a considerare l’oggetto di indagine da punti di vista inediti e divergenti rispetto a quello usuale; in quello partecipativo, il soggetto “diventa” l’oggetto di indagine e lo vede “dall’interno”, ribaltando la prospettiva oggettivistica tipica dell’io quotidiano.

Creatività e conflitto socio-cognitivo

commento

di Paolo Legrenzi

legrenzi@iuaav.it

Nel loro articolo, Raffaella Pederneschi e Marco Castiglioni costruiscono un itinerario che collega la tradizione classica di ricerca sulla creatività a quella sul “conflitto socio-cognitivo”, costruendo un percorso originale e interessante. In quest’ambito risulta significativo il collegamento fra i riferimenti teorici proposti e gli esempi concreti, fra cui in particolare il caso Siemens. Qui l’innovazione può essere letta come il risultato di una coordinazione di “processi ricorsivi”, rispet-

to ai quali i vincoli e le ristrutturazioni si susseguono e si alternano nel corso della dinamica del team, volta a perseguire obiettivi di creatività e di innovazione. Si configura in questo modo qualche cosa di più e di differente rispetto al passaggio più consueto in letteratura dal problem solving divergente della fase iniziale a quello convergente in quella finale. Parlare di processi iterativi significa fare riferimento ai processi “ricorsivi”, come quelli descritti da Philip Johnson-Laird

nel libro *Pensiero e Ragionamento* (Il Mulino 2008). Qui i problemi sono trattati tipicamente a partire da premesse socio-cognitive, che collegano la procedura per “prove ed errori” a quella di “ristrutturazione nell’ambito di vincoli”: due categorie tradizionalmente contrapposte. In quest’ottica si può focalizzare in modo ancora più nitido la funzione importante che riveste il conflitto “socio-cognitivo” entro i processi creativi. Certo questo conflitto può risultare un fattore positivo rispetto



- *Ricerca del problema/opportunità.* Questa fase è caratterizzata dalla domanda “qual è, allora, il vero problema?”. Emergono così varie formulazioni (divergenza), tra cui viene scelta la più bella, cioè quella la cui formulazione offre il maggior numero di opportunità (convergenza).
- *Ricerca delle idee.* Si provoca il sorgere “guidato” delle idee (divergenza), con l’uso di differenti tecniche creative atte a riprodurre la sintassi dei processi inconsapevoli (tipici della fase di incubazione della creatività spontanea); si rende così possibile trattare consapevolmente i passaggi di generazione delle idee, che nel processo spontaneo restano ignoti. Vengono poi scelte le idee più belle ed entusiasmanti (convergenza). L’intelligenza del corpo, ossia la capacità di sentire e riconoscere le proprie sensazioni (*aisthesis*), gioca un ruolo fondamentale.
- *Ricerca delle soluzioni.* Le idee più belle vengono elaborate (Guilford, 1967) e trasformate in soluzioni (divergenza); solo a quel punto sono sottoposte al vaglio della razionalità e confrontate con i criteri definiti all’inizio del percorso di ricerca (convergenza). Ulteriori interventi creativi per migliorare le soluzioni sono sempre possibili.

- *Ricerca delle azioni.* Questa fase inizia con la domanda: “Che azioni possiamo ipotizzare per mettere in pratica le soluzioni?” (momento divergente) e termina con la stesura del piano d’azione che permetterà alle nuove soluzioni di divenire realizzabili (momento convergente). L’immaginazione creatrice contiene in sé una spinta orientata all’azione (Vygotskij, 1972), che rende i suoi prodotti socialmente riconoscibili.

Il ciclo di ricerca ricomincia allorché le soluzioni prodotte debbano essere comunicate a interlocutori organizzativi diversi dai ricercatori. La nuova sfida riguarda in questo caso la ricerca delle modalità più adeguate ed efficaci per comunicare all’azienda le soluzioni individuate e per far sì che vengano realizzate concretamente.

Applicazioni del metodo creativo nei contesti organizzativi

Ma è possibile applicare quest’approccio connotato dall’estetica, oltre che a settori “soft” dove la bellezza è essenziale (moda, editoria, cultura, spettacolo ecc.), anche a settori “hard” (come ad es. l’industria meccanica o tecnologica) dove invece è l’utilità pratica a prevalere?

alla creatività; ma è una questione di dosi e di tempi. Infatti, se un certo livello di competizione interna può essere utile per favorire l’innovazione, quando essa diviene molto elevata si producono delle trappole cognitive e sociali, che innestano effetti negativi d’irrigidimento delle dinamiche individuali e di gruppo. In altre parole, l’eccesso di competizione può definire delle condizioni nelle quali la creatività individuale viene ridotta ai minimi termini, mentre finisce per predominare la mitizzazione dell’ancoraggio dei comportamenti alle norme definite dall’appartenenza al proprio gruppo di riferimento. Mi riferisco a situazioni che conducono al cosiddetto fenomeno del *group thinking*, descritto puntualmente da Irving

Janis nel lontano 1972. Ecco allora, nell’esemplificazione del caso Siemens riportato da Pederneschi e Castiglioni, come il ruolo del consulente divenga cruciale proprio per contribuire a mantenere l’equilibrio fra autonomia individuale e pressione sociale, attraverso il farsi carico delle dinamiche relazionali interne al gruppo creativo. Questo è un modo elegante per dire che una funzione centrale dei leader dei gruppi creativi è specificamente quella di mantenere l’equilibrio fra schemi cognitivi individuali e pressioni al conformismo di gruppo. Nella mia esperienza di consulente, ho provato a registrare quello che avveniva nel corso dei processi creativi di gruppo. Mi sono accorto che lo squilibrio a favore di leader avviene

quando è lui a fissare i vincoli, mentre risulterebbe più sano attribuirli allo scenario complessivo. Ho sottoposto gruppi di persone al gioco *beauty contest*, dove la soluzione creativa dipende dalle aspettative di tutti nei confronti di tutti gli altri (*Creatività ed Innovazione*, il Mulino, 2005). Ho poi collocato i miei risultati in uno schema generale, che è un’estensione di quello di Johnson-Laird ai processi di gruppo. Non so se questa sia veramente la soluzione migliore. Certo è che deve comunque essere raccolta la sfida di tradurre quello che si sa sulla creatività in generale in proposizioni utili nella guida delle dinamiche cognitive e sociali dei team creativi, che vengano attivati entro le aziende al fine di sviluppare l’innovazione.

Il Progetto Agorà

Presso la *subsidiary* italiana di un gruppo multinazionale leader nel settore dell'*entertainment* (video, editoria, licensing, retail ecc.), dove la creatività è un asset fondamentale, venne qualche tempo fa effettuato un intervento in una fase particolare della storia aziendale. Dopo un lungo studio organizzativo, era stata da poco creata una struttura di coordinamento delle diverse LOBs. Prima di allora, esse erano state gestite come entità separate e "rivali", che agivano sul mercato in modo indipendente. In un momento di grande espansione su nuovi segmenti di mercato, la mancanza di sinergia significava perdere rilevanti opportunità di business. Nella nuova struttura erano state create due funzioni centralizzate, entrambe costituite da personale proveniente dalle varie Divisioni: la Direzione Marketing, per studiare e implementare strategie di gruppo e per coordinare le funzioni Marketing delle singole LOBs; la Direzione Creativa, per sviluppare nuovi concept di prodotto e fornire supporto creativo e organizzativo all'attività delle LOBs.

Prevedibilmente, molte furono le resistenze scatenate da questo processo, che – al di là dei meri cambiamenti del disegno organizzativo – richiedeva un radicale mutamento culturale.

Anche la Direzione Human Resources era allora impegnata a ridefinire la propria identità, da struttura di carattere prevalentemente amministrativo a struttura tesa alla valorizzazione del capitale umano, in un'ottica di stretta partnership con le Divisioni. Una scelta strategica in questo senso fu quella di concentrarsi sullo sviluppo delle *soft skills* nel management aziendale, allora composto da dirigenti e quadri dotati di competenze tecniche di alto livello, ma ancora molto giovani sul piano anagrafico e gestionale.

Furono realizzate molte iniziative di formazione e sviluppo, dal *teambuilding outdoor* al *business theatre*. Tra queste, assai gradita dai manager risultò la formazione istituzionale al metodo creativo, perfettamente sintonica rispetto alla tipologia di business e immediatamente fruibile nel lavoro quotidiano. Il brief delle HR alla consulenza "siamo già creativi, ma ci manca un metodo" riguardava, appunto, l'esigenza di un *metodo*

che permettesse di utilizzare sistematicamente le risorse di creatività presenti in azienda, rendendone producibili i processi.

L'acquisizione del metodo sfociò quasi subito, con ottimi risultati, nella costituzione di team creativi interdivisionali su temi strategici definiti dal vertice aziendale, quali ad esempio l'invenzione di prodotti musicali educational, l'allestimento di spazi dedicati presso i *retailer*, il rinnovamento dei tradizionali trofei sportivi per i bambini, l'ideazione di nuovi super eroi.

Tuttavia, permanevano resistenze e tensioni interne: la vecchia ottica "divisionale" sembrava dura a morire, nonostante le numerose iniziative istituzionali di comunicazione interna, come convention e staff meeting. Fu allora che si decise di costituire un team creativo dedicato proprio al miglioramento della comunicazione interna. Particolare attenzione fu dedicata all'individuazione dei partecipanti, scelti dal vertice tra gli alti potenziali sia delle LOBs, sia delle funzioni di staff.

I lavori, coordinati dalla consulenza di concerto con le HR, si protrassero per circa 6 mesi, a cadenza mensile. Al termine del processo, una rosa di circa 10 soluzioni, prodotte con il metodo di ricerca creativa, fu presentata al vertice dell'azienda. La scelta cadde sul "Progetto Agorà", uno spazio insieme fisico e psicologico, progettato (con tanto di piantina disegnata nei minimi dettagli) e allestito per facilitare l'interazione tra le persone. Lì, la gente avrebbe potuto incontrarsi, socializzare, scambiarsi opinioni sia professionali sia personali; in una parola, *comunicare*.

Mentre l'Agorà era ancora in fase di realizzazione, Presidente e Direttore Generale della *subsidiary* italiana parteciparono all'annuale meeting presso l'headquarter del Gruppo, in California. Non senza sorpresa, in quella sede i due Top Manager italiani si avvidero che problemi analoghi a quelli che avevano originato il team creativo descritto erano presenti anche presso la casa-madre. Fu così che il progetto Agorà venne da loro prontamente presentato e "venduto" al top management americano. Ancora oggi, nella sede centrale del Gruppo i dipendenti si incontrano nella "piazza" realizzata, con grande dispiego di mezzi ma con pochissime modifiche di dettaglio, sulla base del progetto italiano.

Il metodo descritto viene da tempo usato con successo in diversi contesti organizzativi, per la ricerca di soluzioni innovative in varie funzioni. Ne hanno fruito, e ne fruiscono, aziende leader nel settore tecnologico, medicale, automobilistico, al pari di aziende operanti nei settori dell'*entertainment*, del largo consumo, della ricerca, dei servizi ecc., come esemplificato nei due casi aziendali riportati nei box.

Al di là della tipologia di azienda, gli interventi orientati all'innovazione (di prodotto, di processo, di servizio, di organizzazione ecc.) possono essere distinti in cinque livelli, qui ordinati secondo una logica top-down, non sempre seguita nella prassi.

I. *Percorsi di sviluppo organizzativo per il Top Management*, atti a innescare, a partire dal vertice, l'innovazione ai vari livelli dell'organizzazione; da qui possono scaturire sia interventi di natura formativa, sia interventi di sviluppo organizzativo. Parallelamente inizia una riflessione sui sistemi per valutare e incentivare la creatività nell'organizzazione.

La progettazione avviene tramite un approccio maieutico, che conduce alla definizione condivisa di obiettivi e modalità di intervento.

II. *Interventi di formazione*. Essi si collocano nell'ambito della formazione istituzionale, o all'interno di percorsi rivolti a target specifici, con l'obiettivo di far sperimentare il metodo di ricerca creativa per sviluppare l'innovazione e trasferirlo nell'ambito professionale. "Tutti sono creativi", eppure la creatività quale forma di intelligenza essenziale per l'innovazione è spesso una competenza implicita, una risorsa non fruibile dall'azienda in quanto non ancora codificata a livello istituzionale. A volte si tratta di superare il dualismo tra innovazione tecnologico-ingegneristica (Panzarani, 2008) e cultura estetico-creativa.

III. *Team Creativi*. Si tratta di percorsi di ricerca di gruppo su temi di importanza strategica, assegnati dal vertice aziendale. La composizione del gruppo può seguire diversi criteri. Ad esempio, la compresenza in proporzione variabile, accanto agli esperti del tema, di persone non esperte. Ciò con-



sente di avere due prospettive diverse sul tema indagato, la cui collisione favorisce la produzione di soluzioni innovative. La predominanza di non esperti favorisce la divergenza anche tra gli esperti. Un altro criterio privilegia la propensione specifica dei singoli partecipanti rispetto alle diverse fasi del percorso creativo: propensione ad individuare sfide, propensione alla ricerca analitica di dati, propensione alla sintesi per cogliere l'essenza di un problema, ecc. Altri criteri per la composizione del team possono essere l'interfunzionalità, l'eterogeneità rispetto al genere (uomini *vs.* donne), la presenza di talenti e alti potenziali.

Il *processo* prevede anzitutto l'individuazione del tema/sfida con la committenza aziendale; la conseguente formulazione del brief sotto forma di "opera d'arte" (non si può infatti affidare un brief creativo con le stesse modalità con le quali si affida un compito di routine, pena la non completa mobilitazione dell'io creativo dei partecipanti); l'individuazione esplicita dei criteri di valutazione del materiale prodotto; l'investitura ufficiale dei membri del Team Creativo; il decollo della ricerca; la presentazione finale ai committenti dei risultati della ricerca, durante la quale vengono prese decisioni circa le soluzioni da attuare. Una forma particolare di team creativo è rappresentata dal *Braintrust*, un gruppo esterno all'organizzazione costituito da personaggi di spicco appartenenti ad ambiti diversi.

IV. Facilitatori di Team creativo. I facilitatori di team creativo hanno come obiettivo quello di progettare e gestire sessioni di ricerca creativa sia all'interno della propria unità organizzativa, sia trasversalmente alle diverse unità. Essi vengono selezionati tramite adeguato assessment e formati attraverso un training che comprende la sperimentazione del metodo creativo, momenti di coaching individuale, la progettazione e gestione delle prime sessioni di creatività con il supporto della consulenza. Alla fine del training, il facilitatore progetta e gestisce in modo autonomo le sessioni creative.

V. Catalizzatori di creatività. Il *catalyst* è una nuova figura organizzativa, che attraverso un training apprende il metodo creativo e progetta e agisce veri e propri "blitz creativi", azioni di "scuotimento" atte a generare azioni ad alto valore aggiunto di innovazione, sia all'interno sia all'esterno della propria unità organizzativa. Tale attività è da considerarsi *on top* rispetto a quelle previste dal ruolo istituzionale. Ciò rende possibile distinguere questo nuovo soggetto organizzativo

dai classici "ruoli", pervenendo all'idea di catalyst come *attivatore di un processo* il cui output finale è rappresentato dal blitz creativo. Pertanto chiunque – a prescindere dalla posizione ricoperta – possieda intuizione e spinta a cimentarsi, può attivare tale processo in modo informale, ma nel contempo visibile e riconosciuto dell'azienda.

I blitz nascono dalla capacità del catalyst di cogliere nessi tra elementi normalmente percepiti come distanti e separati e di produrre risultati coerenti sul piano operativo; essi possono riguardare un'innovazione di processo, di servizio, di prodotto, oppure un'innovazione di natura organizzativa. Al capo⁴ del catalizzatore viene affidato il ruolo di sponsor, senza il cui supporto i blitz creativi sarebbero destinati al fallimento, in quanto percepiti come disturbanti i normali processi lavorativi. Occorre pertanto ragionare sul binomio capo/catalizzatore: il coinvolgimento *non formale* dei capi diventa un criterio di successo per la piena riuscita dei blitz.

Il capo-sponsor è chiamato a creare le condizioni perché l'azione innovativa possa accadere.

È opportuno ingaggiare sin dall'inizio, tramite autocandidatura, coppie di capi-collaboratori.

Il presupposto che il capo gerarchico si impegni a creare le condizioni rimane valido anche nel caso in cui lo sponsor idoneo alla co-realizzazione di un blitz sia un'altra persona.

L'autocandidatura della coppia dovrebbe garantire un elevato livello di motivazione, che consente di superare le resistenze⁵ e le ansie della funzione di catalyst. Infatti, mentre nel team creativo la sfida su cui cimentarsi viene individuata dalla direzione che indica al gruppo *dove bisogna arrivare* e al gruppo compete solo la ricerca su *come arrivarci*, nel caso dei catalyst sono i soggetti stessi ad avere la responsabilità sia di *dove andare*, sia di *come arrivarci*.

In tal senso è opportuno prevedere che sia premiato il processo che la coppia ha attuato per la realizzazione del blitz, piuttosto che il contenuto specifico del blitz stesso.

Dinamiche relazionali e processi creativi

Si è detto che l'intelligenza estetico-creativa dà luogo all'apprendimento del nuovo e a un metodo di ricerca peculiare. Ma quali sono i meccanismi psicologici che innescano tali modalità di apprendimento? Il *modello del conflitto socio-cognitivo*, formulato da alcuni autori post-piagetiani⁶, offre a questo proposito un interessante paradigma euristico.

⁴ Per "capo" si intendono qui i capi diretti (anche di livello intermedio) e non necessariamente i responsabili di BU. Ciò consente di diffondere una cultura orientata all'innovazione e anche di fare emergere "volti nuovi".

⁵ Le modalità tipiche con cui si manifestano le resistenze sono: alibi e "sensi di colpa" (ad es.: "Già anni fa si parlava di innovazione e poi non se ne è fatto nulla"); il mantra del day by day (ad es.: "Siamo troppo occupati con l'attività quotidiana: non c'è tempo anche per l'innovazione"); la difficoltà ad accogliere e valorizzare idee proposte da collaboratori e colleghi (ad es.: "Queste idee le applicano già in altre aziende", oppure "L'abbiamo già fatto!").

⁶ Il modello del conflitto socio-cognitivo è sorto negli anni '80 in psicologia dello sviluppo, ad opera di alcuni studiosi che riprendono criticamente le idee di Piaget sullo sviluppo stadiale dell'intelligenza (Carugati e Mugny, 1987). Il modello è stato poi sviluppato e applicato anche allo studio dei soggetti adulti, con particolare riguardo all'influenza che le variabili sociali esercitano sulla performance cognitive (Buchs, Butera, Mugny, Darnon, 2004).

Secondo tale modello, l'interazione sociale è un fattore determinante per lo sviluppo della conoscenza e del pensiero. Data l'interconnessione tra intelligenza, apprendimento e creatività, riteniamo tale modello valido anche per il pensiero creativo. In particolare, si assume che il passaggio da io quotidiano a io creativo e il succedersi delle diverse fasi del processo si realizzino secondo le modalità tipiche del conflitto socio-cognitivo.

Nell'*epistemologia genetica* di Piaget (1970) lo sviluppo cognitivo consta di diversi stadi, a partire dalle operazioni concrete del bambino fino alle operazioni mentali astratte dell'adulto.

La transizione da uno stadio al successivo è segnata da ristrutturazioni improvvise, salti e discontinuità, ricondotte a *conflitti cognitivi* intra-individuali: "il conflitto rimane *interno al soggetto*, oppure contrappone il soggetto all'oggetto fisico, mentre si considera soltanto la regolazione interna che il conflitto suscita" (Carugati e Mugny, 1987, pp. 45, corsivo nostro).

Il modello del conflitto *socio-cognitivo* postula invece che le riorganizzazioni cognitive abbiano origine sociale, ossia che derivino da un conflitto *tra* persone anziché da un conflitto *intraindividuale*.

"Due aspetti complementari vanno tenuti presente: da una parte l'interazione sociale è concepita come *strutturante*, tale cioè da stimolare nei partecipanti un'attività cognitiva che sfocia nella costruzione (talvolta in comune: si parla allora di co-elaborazione) di nuove coordinazioni caratteristiche dello sviluppo cognitivo; dall'altra, queste nuove coordinazioni presuppongono che gli individui siano stati coinvolti in un conflitto socio-cognitivo, nel corso del quale abbiano confrontato risposte eterogenee, socialmente e logicamente incompatibili" (*Ibid.*, p. 46).

Le ricerche a sostegno del modello riprendono alcuni classici esperimenti piagetiani (ad esempio sulla decentrazione del punto di vista, sulla nozione di conservazione dei liquidi ecc.), svolgendoli però in situazione interattiva (tra coetanei o tra adulto e bambino) al fine di confrontare le performance individuali con quelle collettive. Due soggetti del medesimo stadio cognitivo, ossia che presentino lo stesso grado di *inadeguatezza* rispetto a un dato compito, posti nella situazione sperimentale secondo punti di osservazione *opposti*⁷, producono risposte entrambe sbagliate e fra loro divergenti, innescando un conflitto socio-cognitivo.

⁷ Per esempio, in un compito riguardante la conservazione dei liquidi, vengono posti a confronto due bambini ugualmente non conservatori. Un bambino però sostiene – a parità di quantità di liquido – che in un recipiente alto e stretto ci stia più acqua che in uno basso e largo, mentre l'altro bambino sostiene il contrario.

Creatività, innovazione e società interconnessa

commento

di Roberto Panzarani

panzarani@robertopanzarani.it

Il mondo è oggi una grande piattaforma interconnessa, che mette in comunicazione sempre più persone e offre opportunità simili a chiunque: non importa il luogo, la lingua, la razza o la religione. Ma è anche una rete dalle maglie molto larghe, un ambiente competitivo e rapido. La facilità d'uso delle nuove tecnologie sta anche livellando le barriere di accesso ad esse. Fino a qualche decennio fa, solo le nazioni

del Primo e Secondo Mondo avevano accesso a certe tecnologie; oggi, grazie a Internet e all'Information Technology, anche chi non è ingegnere può usare un navigatore satellitare. Come sostengono Meyer e Davis nel loro libro *La bio-economia. La nuova convergenza fra biologia, informatica e business* (2003), l'economia ha trasformato il progresso scientifico in tecnologie, che vengono determinate dal mercato. L'incontro con le nuove

opportunità tecnologiche (ad esempio, l'uso di Internet) ha modificato il nostro modo di pensare e anche la società è cambiata. L'ideazione della super-rete di computer nel 1969, nell'Università di Los Angeles, ha modificato, nel corso degli anni, la nostra vita privata e relazionale, il nostro modo di lavorare, garantendoci una vita più sicura e una qualità della vita più elevata, grazie ad un'integrazione sempre più stretta fra



I soggetti negoziano una soluzione comune per comporre il conflitto e adottano così un punto di vista superiore, che consente loro di pervenire allo stadio cognitivo adeguato al compito proposto.

In breve, *due errori fanno una cosa giusta*, o anche una *cosa nuova*⁸. “Sbagliando si impara, è un vecchio proverbio. Il nuovo potrebbe dire che sbagliando s’inventa” (Rodari, 1973, p. 36). In questo senso è di fondamentale importanza il coraggio di sbagliare e di lasciare sbagliare.

I bambini, dunque, apprendono più rapidamente nel contesto interattivo e mantengono la nozione acquisita anche quando si trovano da soli. Affinché si dia un vero e proprio conflitto socio-cognitivo, occorrono però due fattori: a) che sussista un divario non eccessivo tra i soggetti posti nella situazione sperimentale; b) che sussista una discrepanza tra i loro rispettivi punti di vista.

Riguardo al primo aspetto, è stato osservato che non tutte le interazioni portano ai medesimi risultati: una differenza troppo grande – quale quella tra un adulto e un bambino, oppure tra bambini di livello cognitivo molto diverso – può dar luogo a dinami-

che di leadership-acquiescenza, provocando l’adeguamento passivo dei soggetti meno competenti alle modalità di soluzione del compito proposte dal leader. Si tratta di una risoluzione puramente *relazionale* del conflitto, che non comporta un vero apprendimento del nuovo. Per questo motivo, i team creativi sono spesso composti con un’alta percentuale di non esperti dell’oggetto d’indagine. Perché la fase di epoché dall’io quotidiano sia efficace, occorre poi che siano messe da parte tutte le problematiche connesse alla competizione tra pari e alla paura del giudizio dei superiori.

Buchs, Butera, Mugny e Darnon (2004) rilevano a tal proposito che un clima troppo competitivo ha effetti negativi sulle performance, individuali e di gruppo, di studenti universitari in compiti di natura cognitiva.

Il consulente deve pertanto farsi carico da un lato della gestione dei conflitti e delle dinamiche relazionali interne al gruppo creativo e, eventualmente, tra gruppi diversi; dall’altro di supportare la commitment aziendale nel porre le condizioni più favorevoli allo svilupparsi dell’atteggiamento creativo.

⁸ Ciò consente di escludere che si tratti di un processo meramente imitativo.

sistemi informatici e strumenti di comunicazione multimediale, dando luogo ad una “convergenza digitale”. Tutto questo ha spinto sempre più le organizzazioni a lavorare nella logica dei progetti e dei team creativi. Vari studiosi lo hanno evidenziato molto bene, osservando il comportamento e le logiche che animano i gruppi creativi che, al contrario di quanto la logica corrente farebbe credere e come sottolineano bene anche Pederneschi e Castiglioni, non vivono nel fascino indefinibile dell’anarchia, ma si muovono nell’ambito di regole precise. Affinità diverse si intrecciano, spirito e culture che hanno estrazioni etno-geografiche lontane, linguaggi con codici dissimili si confrontano nell’agorà telematica, rappresentata dalla rete. Questa trasformazione dei “luoghi” del confronto ha fatto crollare ogni *turris eburnea*, fa-

cendo sì che il pensiero innovativo potesse, attraversando più menti, stabilire una corrente creativa alimentata dal circuito intangibile dell’“intelligenza collettiva” e dalla potenza dirompente della connettività. Pierre Levy (2002) e Derrick De Kerckhove (2001) hanno sottolineato le cruciali conseguenze che provengono dalla possibilità di mettere in rete l’intelligenza, fenomeno che banalmente sperimentiamo quando, “chattando”, innesciamo una discussione, un confronto che ci immerge, a volte inconsapevolmente, in una *koiné* che non ha confini. L’idea stessa della rete è coerente con il concetto di “intelligenza collettiva” di Levy. Non possiamo, infatti, comprendere le dinamiche che generano l’innovazione se non consideriamo che il successo di un’idea, di un’intuizione, di una scoperta oggi si costruisce su una

complessità di ruoli, professionalità, discipline e competenze. Il bell’articolo di Raffaella Pederneschi e Marco Castiglioni parla appunto di questo: parla in sostanza del “come si fa”, illustrando non solo le metodologie per dar vita nelle organizzazioni a progetti di innovazione e creatività, ma anche proponendo due testimonianze concrete vissute in azienda. Il passaggio di cui parlano dall’Io quotidiano all’Io creativo è un passaggio molto importante. Oggi potremo definire l’Io quotidiano come l’Io della crisi.

Ma perché si possa passare da questo ultimo all’Io creativo, questo necessità di coraggio e “i sei coraggi in cerca d’autore” che Pederneschi e Castiglioni indicano costituiscono un messaggio importante per realizzare organizzazioni innovative e creative.

Sei coraggi in cerca d'autore...

Creatività e innovazione necessitano di coraggio, anzi di più forme di coraggio, ciascuna delle quali deve essere incarnata da un soggetto organizzativo che se ne assuma la responsabilità, proprio come l'autore del testo teatrale dovrebbe fare rispetto ai propri personaggi nel noto dramma di Pirandello. Tale soggetto si trova normalmente in posizione gerarchica elevata (*managers and above*) ed è dotato di potere decisionale effettivo.

Il primo coraggio

La prima forma di coraggio consiste, da parte di chi è preposto all'innovazione, nel rompere gli schemi rassicuranti che hanno prodotto successo, schemi che sono sia propri, sia altrui.

Il cambiamento, la deviazione (nuovi eventi, nuovi prodotti, nuovi sistemi, nuovi approcci con la clientela, ecc.) prima o poi arriveranno; o come risultato di una scelta o provocati dalla forza degli eventi e del caso, o generati dalla concorrenza e dalle turbolenze del mercato. Quindi vale la pena assumersi la responsabilità di pensare, progettare e far accadere il cambiamento. Fare concorrenza a se stessi conviene.

Il secondo coraggio

La seconda forma di coraggio consiste nella forza di mettere in pratica il cambiamento tramite l'esempio. L'esempio è uno dei fattori fondamentali che ispirano le persone. Quando si dice che occorre un forte "commitment" per far decollare progetti innovativi, si intende proprio questo.

Il terzo coraggio

Il terzo coraggio è quello di consentire l'errore, ovvero di permettere alle persone coinvolte nei processi innovativi di sbagliare, per potere pervenire alla proposta di innovazione adeguata. L'apprendimento è infatti basato su prove ed errori e la creatività è sovente la capacità di cogliere nell'errore l'opportunità. Come è noto, il post-it, la penicillina e altre invenzioni/innovazioni, sono nate proprio da errori.

Il rischio paradossale delle culture organizzative che penalizzano gli "errori" è quello di fermarsi e di fermare il progetto innovativo nella sua fase nascente – quella della divergenza – che agli occhi dell'io quotidiano rappresenta una sorta di errore o, quanto meno, di bizzarria e di devianza dalla normalità.

Se non si accetta di correre il rischio di sbagliare, le persone percepiscono la resistenza del vertice aziendale sottesa alla proposta di cambiamento e rispondono coerentemente attivando anche le proprie resistenze.

Occorre pertanto mettere in campo la *fiducia*. Il primo segnale che la creatività collettiva è in atto e che i modelli innovativi stanno funzionando è un sentimento diffuso di fiducia, inteso come prefigurazione costruttiva del futuro.

Il quarto coraggio

La quarta forma di coraggio è la capacità di creare leve organizzative e manageriali per legittimare e incentivare l'innovazione. Ciò si concretizza nella messa a punto di sistemi di valutazione, formazione e premiazione coerenti.

Occorre prevedere la definizione di tempi e spazi concreti di espressione del potenziale di creatività e innovazione delle persone e soprattutto stanziare un budget affinché le persone possano sperimentare, senza l'obbligo del risultato a brevissimo termine.

Il quinto coraggio

Il quinto è il coraggio della *bellezza*. Esso consiste nel mettere temporaneamente tra parentesi i consueti criteri di funzionalità e utilità propri del pensiero razionale, a favore di criteri estetici propri del pensiero narrativo e creativo.

Ciò consente di liberare l'energia creativa delle persone e di cogliere tra l'altro la possibilità di conciliare i contenuti tecnologici, il marketing, le procedure operative ecc. con la dimensione estetica. Ad esempio si può pensare ad un processo organizzativo con approccio estetico: "Come posso rendere questo processo più bello, più semplice, più elegante?".

Il sesto coraggio

Un'ulteriore forma di coraggio consiste nell'assumere una visione strategica di lungo periodo, in modo complementare alla visione di breve incentrata sull'utile immediato.

Ciò consente di *costruire il futuro*, di fare cioè dell'azienda una palestra di ricerca di valore, un luogo dove privilegiare la diversità come opportunità per il singolo e per la collettività, attraendo e trattenendo i talenti, riconoscendo e valorizzando le capacità intellettuali, relazionali, emozionali e gestionali necessarie a produrre innovazione.

Tutto ciò per garantire che le energie mobilitate dal processo creativo e dalla conseguente collisione di prospettive siano produttivamente incanalate nella dinamica di conflitto socio-cognitivo e non degenerino in uno sterile clima di conflitto meramente relazionale. È pertanto necessario prestare particolare attenzione alle variabili contestuali potenzialmente influenti sui processi creativi (Amabile, 1996).

Creatività sì, ma con giudizio?

L'approccio qui presentato può apparire agli occhi dell'io quotidiano piuttosto radicale e "destabilizzante" rispetto a procedure aziendali consolidate e, in quanto tale, suscitare resistenze.

Ma si può essere davvero creativi con riserva, con misura e senza coraggio? Il passaggio tra io quotidiano e io creativo provoca spesso un cambiamento repentino e inaspettato, che sfocia in una visione radicalmente nuova e alternativa delle cose, assimilabile al "riordinamento gestaltico" e all'avvicinarsi di paradigmi scientifici incommensurabili (Kuhn, 1962).

Il successo delle esperienze fatte nei contesti organizzativi sembra dimostrare che il nostro approccio porti profitto alle organizzazioni, in termini sia di prodotto sia di clima organizzativo.

Ciò a condizione che il vertice aziendale abbia fatto la scelta precisa di investire su creatività e innovazione, sapendo che un'ottica proiettata al futuro e al cambiamento provoca inevitabilmente alcune resistenze. Va chiarito tuttavia che il metodo di per sé non impegna ad una maggiore o minore radicalità. Esso indica un percorso: la meta la decide la committenza. È la dimensione del suo *desiderio* a stabilire il livello di profondità e di radicalità che l'innovazione creativa potrà avere all'interno del contesto organizzativo.



BIBLIOGRAFIA

- Agazzi E. (1976), "Criteri epistemologici fondamentali delle discipline psicologiche", in AA.VV., *Problemi epistemologici della psicologia*, a cura G. Siri, Vita e Pensiero, Milano.
- Amabile T.M. (1996), *Creativity in context*, Westview Press, Boulder Colo.
- Anderson H.H. (1959), (Ed.), *La creatività e le sue prospettive*, trad. it. La Scuola, Brescia, 1980³.
- Arieti S. (1976), *La sintesi magica*, trad. it. Il Pensiero Scientifico, Roma, 1979.
- Buchs C., Butera F., Mugny G., Darnon C. (2004), "Conflict Elaboration and Cognitive Outcomes", *Theory into Practice*, 43, 1, pp. 23-30.
- Carugati F., Mugny G. (1987), "La teoria del conflitto socio-cognitivo", in G. Mugny e F. Carugati, *Psicologia dello sviluppo sociale e cognitivo*, Firenze, Giunti Barbera.
- Galpin T.J. (1996), *Il lato umano del cambiamento*, trad. it. Angeli, Milano, 1998.
- Guilford J.P. (1967), *The nature of human intelligence*, New York, McGraw-Hill.
- Fabbri D. (1990), *La memoria della Regina. Pensiero, complessità e formazione*, Guerini, Milano.
- Hadamard J., (1945), *La psicologia dell'invenzione in campo matematico*, trad. it. Cortina, Milano, 1993.
- Koestler A. (1964), *L'atto della creazione*, trad. it. Astrolabio-Ubaldini, Roma, 1975.
- Kuhn T. (1962), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, trad. it. Einaudi, Torino, 1978.
- Maeda J. (2006), *Le leggi della semplicità*, trad. it. Bruno Mondadori, Milano, 2006.
- Osborn A.F. (1963), *L'arte della creatività. Principi e procedure di creative problem-solving*, trad. it. Angeli, Milano, 1986.
- Pagliarani L. (1987), *Il coraggio di Venere*, Cortina, Milano.
- Panzarani R. (2008), "Creatività e innovazione aziendale", *Psicologia contemporanea*, 207, pp. 32-37.
- Piaget J. (1970), *L'epistemologia genetica*, trad. it. Laterza, Roma-Bari, 1971.
- Poincaré J.H. (1908), "L'invenzione matematica", in *Opere epistemologiche*, 2 vol., ed. it. a cura di G. Boniolo, Piovano, Abano Terme, 1989.
- Rodari G. (1973), *La grammatica della fantasia. Introduzione all'arte di inventare storie*, Einaudi, Torino.
- Rossi S., Travaglini R. (1997), *Progettare la creatività. Teorie psicologiche e analisi dei casi*, Guerini, Milano.
- Rubini V. (1980), *La creatività. Interpretazioni psicologiche, basi sperimentali e aspetti educativi*, Giunti, Firenze.
- Stanislawskij, K.S. (1947), *L'attore creativo*, trad. it. Usher, Firenze, 1980.
- Tatarkiewicz W. (1976), *Storia di sei idee*, trad. it. Aesthetica, Palermo, 2002.
- Vygotskij L.S. (1972), *Immaginazione e creatività nell'età infantile*, trad. it. Editori Riuniti-Paideia, Roma, 1983.