

CREATIVITÀ IN AZIENDA

ACCENDI UNA LAMPADINA NELLA MENTE COME APPLICARE LA CREATIVITÀ IN AZIENDA

La creatività in azienda è come la chimera, tutti (o quasi) la inseguono, nessuno (o quasi) riesce ad afferrarla nel suo specifico significato organizzativo.

Iseminari ed i workshop formativi sulla creatività abbondano di brainstorming, giochi, indovinelli e carte eureka ma hanno spesso come risultato quello di far divertire le persone senza però far capire loro con quali modalità, in che tempi ed in quali contesti possono utilizzare le risorse creative.

L'obiettivo di questo articolo è proprio quello di comprendere cosa significa esattamente creatività in azienda e come riuscire ad applicarla.

"Creatività è il nuovo che produce qualcosa di buono per una comunità e che, essendo tale, ci riempie di meraviglia e di gratitudine". Parola di Annamaria Testa, esperta di creatività ed autrice di diversi libri sull'argomento. Credo che la definizione costituisca un ottimo punto di partenza per distinguere intanto ciò che è creativo da ciò che è arbitrario.

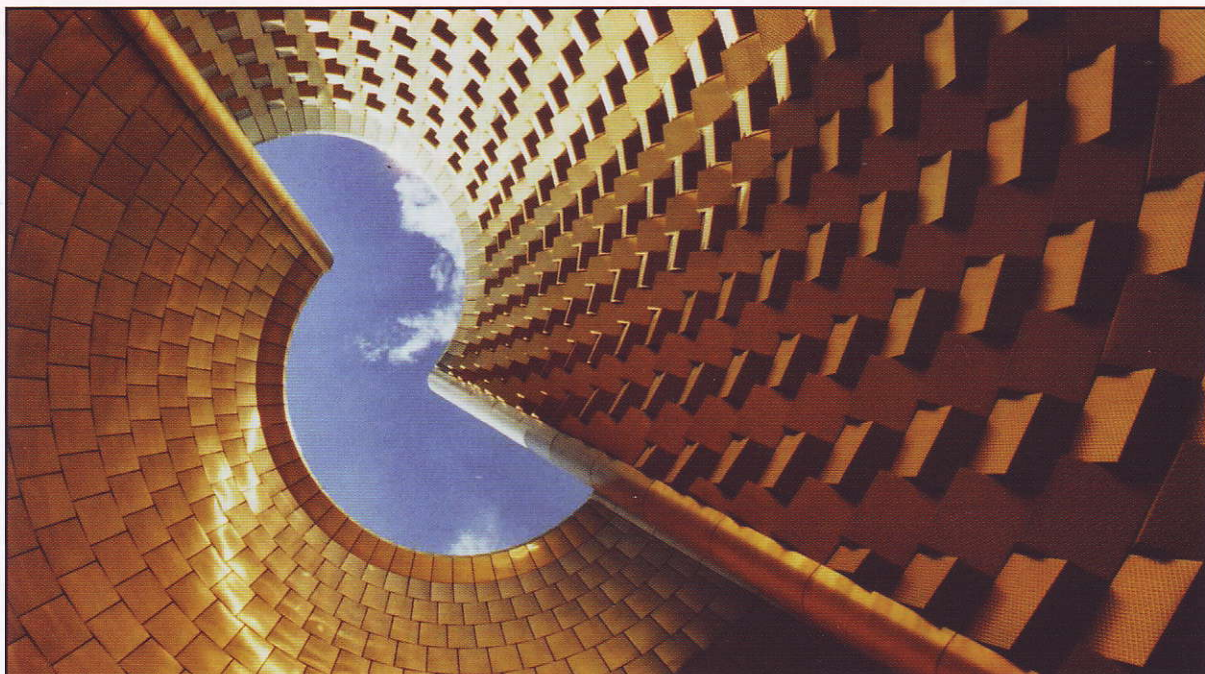
Da questo punto di vista, notiamo in giro molta più arbitrarietà che creatività ma tale constatazione ci porterebbe lontano. Rimanendo sul nostro tema, la creatività può esse-

re intesa come caratteristica saliente del comportamento umano, particolarmente evidente in alcuni individui capaci di riconoscere, in pensieri ed oggetti, nuove connessioni che portano ad innovazioni, soluzioni e cambiamenti.

Oltre al fatto di essere diversa dall'arbitrarietà, la creatività "non significa solo "artistico", ma si riferisce alla capacità di dare vita a qualcosa che prima non esisteva, attinta all'interno di noi stessi, nel tentativo di aprirsi al mondo".

Così si è espresso il grande psicoanalista Aldo Carotenuto, sfatando il mito che associa l'essere creativi all'essere degli artisti, magari tanto più creativi quanto più stravaganti o "maledetti".

Mentre lo scienziato vuole scoprire fatti e principi, l'artista cerca di interpretare relazioni e valori così come li percepisce, soggettivamente. E in azienda cosa può significare creatività? Prima di tutto, è utile considerarla come una meta-competenza, al pari del saper



comunicare e del saper apprendere, preliminare o trasversale al produrre.

Essere creativi in azienda significa saper amalgamare una vocazione pragmatica con capacità progettuali, facendo buon uso dell'immaginazione. In tale prospettiva, sogni ad occhi aperti, fantasie e fantasticherie non rientrano nella creatività fintantoché qualcuno non sia capace di argomentarli e/o trasformarli in un "formato idea".

Un luogo comune a cui bisogna prestare attenzione è quello che identifica la creatività con l'intuizione creativa. È vero che l'insight creativo o, ricordando Archimede, l'eureka improvviso rappresentano la lampadina che si accende e rischiara il buio dell'ignoranza; tuttavia, per rimanere in tema di lampadine, Thomas Alva Edison, ricorda a tutti che nella ricetta delle azioni creative troviamo il 99% di "perspiration" – sudore – e 1% di "inspiration" – ispirazione. Detto da uno che ha compiuto oltre cento tentativi per accendere la lampadina, c'è da credergli.

In effetti, anche in azienda, c'è molto di sperimentale nelle strategie e nelle azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi. I piani creativi pensati a tavolino poi vanno realizzati con grande profusione di sforzi.

Insomma, per sviluppare creatività bisogna lavorare sodo e ricordarsi sempre che "successo viene prima di sudore soltanto sul vocabolario!".

Quali sono dunque i principi operativi per sviluppare la creatività in azienda?

Almeno quattro fondamentali:

1) Non dare nulla per scontato

2) Sapere che per ogni problema esistono almeno tre soluzioni:

"La mia soluzione, la tua soluzione e la soluzione giusta"

3) Eliminare i condizionamenti mentali legati alle abitudini – "Abbiamo fatto sempre così", "Io sono fatto così", "Il tempo risolve le cose", "Aspettiamo e vediamo che succede"

4) Coinvolgere tutti, dalla guardia giurata della security al presidente della società.

Fissati questi quattro principi, l'atteggiamento di fondo che il management può incoraggiare nelle persone si sviluppa attraverso i seguenti quattro assi della creatività in azienda:

- Quantità prima di tutto

Più il numero delle idee è elevato, più la produzione è stata abbondante, più aumenta la possibilità di trovarne di utili ed interessanti.

- Soprattutto nella fase di produzione e/o raccolta delle idee, è necessario abolire qualsiasi critica, giudizio a priori, auto o etero censura.

- Ben venga un'idea folle, strampalata, bizzarra, apparentemente lontana anni luce dal contesto di riferimento: può essere foriera di quella innovazione a cui l'azienda sta mirando e la cui applicazione potrebbe fare dell'azienda stessa un "first mover": essere stati i primi sul mercato a lanciare quel prodotto o quel servizio, battendo sul tempo la concorrenza.

- Come una ciliegia tira l'altra, così sono le idee. L'obiettivo è facilitare processi di moltiplicazione sistematica, ottenendo succosi grappoli di idee da vitigni ben piantati. Le

tecniche per ottenere questo risultato esistono e sono molto efficaci. Mappe mentali, associazioni semantiche, diagrammi ad albero, diagrammi a lisca di pesce, configurazioni a stella, schemi a percorsi aperti. Bisogna applicarsi nello studio approfondito di tali tecniche e trasformarle in competenza manageriale.

Tuttavia, bisogna anche far attenzione a non identificare la creatività con le tecniche.

Il prof. Sergio Manghi, docente di Sociologia dei Processi Culturali all'Università di Parma, si esprime in questi termini: "Temo che non possa esistere una tecnica per indurre la creatività, sarebbe un controsenso. Una tecnica presenta il limite della previsione di un risultato, quindi è prevedibile, il contrario della creatività. Siamo abituati a vedere le cose in termini di causa-effetto, azione-reazione, bianco-nero. Vogliamo tenere tutto sotto controllo. Bisognerebbe invece essere educati all'attesa, a mantenersi in contatto con il mondo, a parlare con le persone".

Mi piace molto questo punto di vista quasi "umanistico" della creatività.

La creatività è l'intreccio tra entusiasmo e pensiero logico tradotti in azione. Possiamo anche immaginare tale intreccio come una sorta di doppia elica del DNA, in cui si alternano due fasi principali: la divergenza e la convergenza.

Arrivati a questo punto, qualcuno può obiettare: ma siamo sicuri che nei gruppi di lavoro tutti possono essere o diventare creativi? Lo psicologo Guilford ci incoraggia affermando che l'attitudine creativa esiste allo stato potenziale in tutte le persone. Secondo Guilford, quando vogliamo valutare l'"attitudine creativa" dobbiamo tener presenti i seguenti quattro fattori:

- 1) Fluidità = La capacità di trovare il numero più ampio di idee nello stesso campo semantico
- 2) Flessibilità = La capacità di produrre o associare idee in categorie concettuali o campi semantici diversi
- 3) Originalità = La capacità di produrre idee bizzarre, inedite, nuove
- 4) Elaborazione = La capacità di non limitarsi all'enunciazione di un'idea - "il titolo" - ma di sviluppare un grado di precisione nella definizione dei dettagli, conferendo all'idea un carattere quanto più possibile concreto/applicativo.

In sintesi, cosa deve fare un manager per sviluppare creatività e trarne beneficio nel suo ambiente di lavoro? Deve fare quello che nel

gergo formativo chiamiamo l'"avvocato dell'angelo", vale a dire interpretare un atteggiamento di apertura e accettazione nei confronti delle nuove idee, provenienti soprattutto da chi normalmente non viene coinvolto in riunioni decisionali e/o svolge mansioni esecutive. L'avvocato dell'angelo è bravo nell'intravedere l'aspetto costruttivo di ogni critica o lamentela, si abitua a cogliere le diverse sfumature delle idee proposte e si predispone comunque in una posizione di ascolto e confronto aperto con le persone che vengono incoraggiate a comunicare in modo chiaro, diretto e sincero.

Dal punto di vista pratico, l'avvocato dell'angelo utilizza le seguenti tecniche di comunicazione efficace:

- 1) Riformulazione - "Se ho capito bene: quando dici che il termostato segna questa temperatura, allora significa che l'impianto può surriscaldarsi e tu proponi quindi di mantenerlo ad una temperatura più bassa, almeno finché il livello di produzione rimane nello standard. E' così?"
- 2) Lato positivo: "L'aspetto che mi piace della tua idea è che..."
- 3) Maieutica socratica: "Mi hai esposto il problema. Ok, tu che proponi? Secondo te, visto che il prodotto o l'impianto lo conosci bene, come si può risolvere questo difetto?"
"Da cosa può dipendere secondo voi?"
"Voi che ne pensate?"
"Di cosa abbiamo bisogno per risolvere il problema?"
"Mettiamoci nei panni dei Clienti: come vediamo il servizio? Come vorremmo che fosse migliorato?"

Fare l'avvocato dell'angelo è cosa buona e giusta ma non basta. I manager hanno bisogno che tutta l'azienda diventi come un campus universitario creativo, un ambiente di apprendimento continuo e frizzante che sostenga la creatività e la consideri un naturale modo di vivere e non soltanto di lavorare. Tuttavia, un'ultima domanda può stuzzicarci l'appetito intellettuale nel voler approfondire il nostro tema: qual è la distinzione tra creatività ed innovazione?

La creatività consiste nel far nascere una nuova idea, l'innovazione nel saperla applicare.

Il passaggio dalla creatività all'innovazione non è né semplice, né automatico. E' frutto di una integrazione progettuale tra processi creativi, processi innovativi e processi produttivi.

Da questa prospettiva, notiamo come la creatività debba essere governata nell'ambito di

un sistema di project management altrimenti coloro che sono coinvolti nell'attività creativa rischiano di operare all'interno di una torre d'avorio, scollegati quindi dalle altre funzioni aziendali e dagli obiettivi strategici per i quali sono stati coinvolti.

Cosa possiamo, dunque, considerare innovativo in azienda?

Ognuno formuli le sue risposte, utilizzando la seguente check list dell'innovazione aziendale:

- 1) È realmente utile alle persone – dipendenti, collaboratori, stakeholders – e all'organizzazione?
- 2) Crea un valore aggiunto ai nostri clienti/utenti?
- 3) Ci rende differenti dalla concorrenza?
- 4) Ci aiuta a conquistare quote di mercato e/o a posizionarci meglio?
- 5) Ci stimola a migliorare il nostro lavoro e a farci sentire maggiormente soddisfatti?

Per sviluppare la creatività in azienda, occorre che il contesto organizzativo, l'aria che si respira, la cultura stessa dell'azienda sia improntata alla creatività. Molto dipende dalla possibilità che ci concediamo (o che ci concedono) di creare e inventare. La creatività prolifica in ambienti dove il relax, lo spazio ludico, la convivialità e lo humor sono parte integrante del lavorare insieme. Il caso Google insegna.

Nel momento in cui l'azienda si modella su una sorta di campus universitario ludico, creativo e produttivo insieme le persone riescono a dare il meglio di loro stesse. La creatività nasce non dalla solita pallosa riunione ma da un ambiente nel quale la volontà ed il piacere di innovare, cambiare e modificare sono il vissuto quotidiano delle persone. La leva del piacere e del benessere è fondamentale. Molte organizzazioni hanno ancora la cultura della mistica della sofferenza, del prolungare le riunioni fino all'agonia dei partecipanti, della convinzione che lavorare dodici ore al giorno sia indice di efficienza ed efficacia. Queste aziende non sanno o non vogliono sapere che vivono nella preistoria. Esistono organizzazioni ancora fortemente burocratizzate in cui le persone sono frenate o inibite nell'esprimere idee o suggerimenti migliorativi. Troviamo aziende la cui cultura è permeata di un tale conformismo che ognuno si sente soltanto omologato, standardizzato, immatricolato, in altre parole si percepisce semplicemente come un numero. I blocchi alla creatività possono originare, dunque, sia da atteggiamenti individuali, sia da culture orga-

nizzative limitate e limitanti.

Come denominatore comune ad entrambi i fattori, troviamo i seguenti elementi:

- Il pensare che ci sia solo una risposta corretta per tutto
- Il timore del fallimento e soprattutto delle sue conseguenze
- Il timore di essere giudicati male
- La percezione della creatività come "inutile rischio" e/o lavoro in più da fare
- Pensare che, "per quello che mi pagano", non vale la pena esporsi e/o darsi da fare
- Confondere le ipotesi con le "verità a priori"
- Il disagio provato in situazioni ambigue, in cui i responsabili comunicano in modo incoerente o non passano le informazioni che servono
- Il timore di sentirsi ridicoli
- La "forza di gravità" degli schemi ripetuti e delle abitudini consolidate che impediscono il librarsi in volo di nuovi punti di vista e soprattutto di nuove immaginazioni.
- La burocrazia che scoraggia le persone
- I pregiudizi che stroncano sul nascere le nuove idee magari soltanto perché provengono da una donna o dall'ultimo arrivato.

Ambienti familiari, sociali o aziendali in cui frustrazione, negatività e sarcasmo "ammorbano l'aria", diminuiscono la fiducia in se stessi, ostacolando bambini e adulti nel sentirsi protagonisti di processi creativi che sono il presupposto di processi di crescita personale ancora più profondi.

Anche un eccesso di attese e di incitamento può risultare deleterio: niente è più paralizzante delle paradossali ingiunzioni: "Sii creativo/siate creativi!" oppure: "Sii spontaneo!" come anche: "Dovete sentirvi liberi di dare il vostro contributo!".

In azienda, come nella vita, la creatività è riuscire a vedere quello che c'è sempre stato ma di cui nessuno però si è ancora accorto. Tuttavia, riusciremo a vederlo soltanto se ci sentiremo tranquilli, padroni di noi stessi e competenti al punto di gestire le eventuali negatività presenti negli ambienti che ci circondano.

Alex Osborn, uno dei maggiori studiosi di creatività, ha coniato due definizioni che dal mio punto di vista rappresentano la degna sintesi del nostro approfondimento sul tema:

- 1) "La creatività è la ricombinazione intelligentemente immaginativa di elementi già conosciuti in qualcosa di nuovo".
- 2) "L'immaginazione è l'intelligenza che si diverte".

Buon divertimento intelligente a tutti! ■