DOPPIOZERO

Creatività e abitudini organizzative

Simone D'Alessandro 16 Settembre 2017

Ogni definizione di creatività si presta a facili controdeduzioni

«Prova a chiedere una definizione di creatività e ti ritroverai con tante opinioni quanti sono gli individui»: queste le parole di Barry Day, noto pubblicitario americano. Edison affermava che la creatività è: *«1% di genio e 99% di sudore»*. Einstein sosteneva che: *«il segreto della creatività consiste nel saper nascondere le proprie fonti».* Poincaré considerava creativo tutto quello che fosse in grado di portare “novità e utilità” al tempo stesso.

In altre parole, quando proviamo a dare una definizione del termine, esplodono definizioni che si sconfessano a vicenda: per molti studiosi la creatività dipende dalla disciplina, per altri dalla libertà; per alcuni dipende da un sentiero già tracciato, per altri da un sentiero inventato.

Per alcuni è scolarizzabile, per altri estranea a qualsiasi logica didattica.

In realtà, alla base di ogni processo creativo applicato in organizzazione, esistono regole e soprattutto meta-regole che guidano i sentieri dell'innovazione.

Dal mio punto di osservazione, la definizione più calzante del termine deve essere al tempo stesso paradossale, generativa e ricorsiva: *«un insieme di meta-regole in grado di disattivare se stesse, pur di raggiungere uno scopo»*. Un corpus di regole dove esiste una *grund-norm* che afferma: cambia regola! Creatività è la capacità di cambiare sentiero, nella consapevolezza che non esiste un “non-sentiero”.

È l’attitudine al superamento di regole note, pur sapendo che nel momento in cui le regole vengono oltrepassate, si stanno creando altre regole e inventando

nuove categorie di senso.

La creatività è una relazione emergente tra causalità e casualità, un dialogo ininterrotto tra soluzione, problema e contesto di riferimento.

La creatività è una normale improbabilità

Nel libro *Amore come Passione*, Luhmann definisce il sentimento amoroso una *normalissima improbabilità*. Questa definizione potrebbe riferirsi felicemente anche al processo creativo, inevitabile atto d'amore e di necessità che determina la sopravvivenza dell'essere umano come persona.

La creatività tiene in sé il 'vago' che è ambiguità potenziale di ogni segno manifestato dall'ambiente, accanto al 'determinato', ossia: la capacità che ha l'uomo di interrompere l'interpretabilità di un segno, per prendere una decisione ordinatrice. L'anomalo e la prassi quotidiana vengono fusi.

Il disordine viene riordinato secondo un processo. L'improbabile diventa possibile e l'originale muta in banale, nel momento in cui viene accettato dalla collettività. La creatività è come "l'uovo di Colombo": prima di conoscerla la idolatri, quando la penetri ne rimani deluso, dicendo: tutto qui?

Nelle odierne organizzazioni i processi creativi diventano procedure o tecniche e danno vita a fenomeni di *routine*. Le abitudini permettono una ricombinazione di linguaggi specifici dei settori produttivi.

Solo attraverso i paradossi ricorsivi delle abitudini si innescano, nei sistemi locali e globali, i cambiamenti di valori, prodotti e servizi.

L'abitudine creativa diventa lo standard del futuro, generando vantaggi competitivi ed economie di scala. Queste prime considerazioni sulle inevitabili abitudini creative, sono il frutto di un percorso di ricerca sul tema che vanta oltre dieci anni di osservazioni partecipanti presso organizzazioni pubbliche, private e no-profit nelle quali si applicano (bene o male) tecniche di stimolazione dei processi creativi finalizzati ad accelerare processi di innovazione incrementale o radicale.

Opposizione, combinazione, separazione: le regole inevitabili

Nel 2010, con il Libro *Creatività: normalissima improbabilità? Per un dialogo sociologico tra problema e soluzione*, ho lanciato una provocazione: **la creatività è normalmente inevitabile, un fenomeno evolutivo del vivente**. Il fenomeno si appoggia a schemi, abitudini che possono essere guidati da un innesco banale, convenzionale o frutto di una conoscenza tacita. Ciò raffredderà gli animi di coloro che nascondono le proprie abilità dietro l'aura magica del mistero ineffabile del genio.

In tutte le organizzazioni da me osservate esistono tecniche che innescano *routine* nella gestione della creatività. Dal 1999 al 2015 ho censito 200 tecniche, ognuna delle quali presenta elementi ricorrenti nelle altre: **regole comuni dell'opposizione, della combinazione e della separazione**.

Tali meta-regole determinano il comportamento creativo e sono innescate dal rapporto circolare e ricorsivo tra pensiero e linguaggio.



Ovviamente, ciò non basta a spiegare il fenomeno: è impossibile accantonare dal processo la dimensione ambientale, la biografia del creativo (scopritore, inventore, artista o manager, la stratificazione delle conoscenze pregresse, l'organizzazione con cui ci si relaziona abitualmente, i fattori casuali che innescano un nuovo modo di procedere e, infine, la manualità. Sta di fatto, però, che la governance del processo creativo è figlia di un uso ragionevole e

cibernetico di regole. Lo stallo creativo si produce nelle organizzazioni che non favoriscono una didattica della creatività. L'umanità non ha bisogno del genio irrazionale e solitario (che non esiste in senso assoluto, poiché percepito geniale o normale, in base al contesto culturale e psicologico di riferimento), ma di una socialità geniale o, meglio, di una **genialità sociale** in grado di generare talenti stimolando le doti di ognuno in modo sistematico e condiviso.

Talento, Tecnologia e Tolleranza? Un circolo vizioso da evitare

Secondo le mie ricerche: "Talento, Tecnologia e Tolleranza sociale" non determinano un incremento di creatività e, conseguentemente, d'innovazione. Un ambiente cosmopolita e ricco di risorse non favorisce la creatività più di un ambiente provinciale e povero. Si può parlare di sentieri creativi differenti: esistono luoghi in cui è possibile elaborare analiticamente e luoghi in cui ideare sinteticamente. Luoghi in cui si realizza a partire dall'eccesso e luoghi in cui si costruisce a partire dalla mancanza.

Il Giappone, per decenni, ha guidato l'innovazione tecnologica, pur essendo caratterizzato da un sistema sociale molto tradizionale, un ambiente accademico e imprenditoriale non propriamente cosmopolita e una tolleranza sociale bassa nei confronti delle diversità culturali e dei gusti sessuali.

La Finlandia vanta uno degli indici di innovazione più elevati al mondo, pur presentando livelli di cosmopolitismo ridotto rispetto ad altre nazioni europee.

Non è vero che attrarre talenti significa incrementare la ricchezza, sviluppare più tecnologia e realizzare più tolleranza, ma è vero che laddove c'è già molta ricchezza si determina più tolleranza e la tecnologia si sviluppa più rapidamente: conseguentemente, più persone (anche creative) vengono sedotte dalle favorevoli condizioni di luoghi ricchi sopravvalutando le possibilità di ascesa e sottovalutando quelle di fallimento.

I talenti potenzialmente emergenti nei territori poveri vengono sistematicamente illusi da altre nazioni in cui i creativi già inseriti mantengono saldamente le regole del gioco; gli inseriti continuano indisturbati la costruzione della loro aristocrazia corporativa e privilegiata, mentre gli altri (salvo rare eccezioni) vivono di briciole,

quando avrebbero potuto sviluppare molto di più restando nei luoghi (più poveri) d'appartenenza. Spesso alcuni territori tornano indietro perché numerosi soggetti di talento vengono sedotti e ingannati da altri territori. Una volta arrivati nei nuovi territori i neofiti non aggiungono valore, mentre hanno contribuito a impoverire i territori da cui sono fuggiti. Queste considerazioni smentiscono le tesi di Florida (Florida, 2002).

Le relazioni emergenti tra creatività e innovazione

«Il mutamento di uno stato di cose esistenti, al fine di introdurre qualcosa di nuovo»: questa è la definizione più diffusa e accettata del termine Innovazione (Ramella, 2013). Ma questa definizione pone problemi di interpretazione. Se proviamo a decostruire il concetto da angolature differenti, dando un quadro ampio attraverso molteplici pennellate d'autore, possiamo restituire numerose sfumature alla relazione tra creatività e innovazione.

L'innovazione è un processo, frutto di una serie di passaggi fra loro interconnessi. Everett Rogers (Rogers, 2003) suddivide in sei fasi il processo innovativo: a. Individuazione di un bisogno o di un problema che richiede una soluzione; b. Decisione di fare delle ricerche per risolvere la questione; c. Sviluppo della nuova soluzione in modo da dare forma e contenuto per chi dovrà usarla; d. Produzione e distribuzione del prodotto o servizio che contiene l'innovazione; e. Conseguenze determinate dall'introduzione della nuova soluzione. Spesso queste fasi non hanno uno sviluppo lineare né ordinato, ma sono fra loro “creativamente” concatenate, senza una gerarchia temporale ben distinta (Kline e Rosemberg 1986).

L'innovazione è relazione che dipende da un insieme di soggetti, spesso provenienti da mondi ed esperienze differenti che interagiscono costantemente per generare valore nel tempo.

L'innovazione va oltre il cambiamento, perché implica il fare delle cose nuove o il fare in modo nuovo delle cose che venivano già fatte in precedenza (Schumpeter, 1947).

L'innovazione non coincide con l'invenzione anche quando la implica.

Se un inventore realizza la grande scoperta, ma non trova qualcuno disposto a produrla, la nuova soluzione finisce nei cassetti dell’ufficio brevetti. Per trasformare un’invenzione in innovazione deve esistere un'organizzazione in grado di combinare diverse tipologie di conoscenze, capacità, competenze e risorse.

In altre parole: inventare significa concepire un nuovo prodotto (o servizio, o processo), mentre innovare vuol dire mettere in pratica per la prima volta delle nuove idee, parafrasando il pensiero di Fagerberg (Fagerberg, 2005). Schumpeter sostiene che l'inventore produce idee, mentre l'imprenditore le realizza.

Oggi, in alcuni settori produttivi, l'attività inventiva, quella innovativa e quella creativa tendono a sovrapporsi. Quindi, come direbbe Mokyr (Mokyr, 1990) in alcuni casi innovazione e invenzione sono complementari.

L'innovazione non è un risultato inevitabilmente positivo: chi si occupa di innovazione vive nell'incertezza e sa che i fallimenti sono più numerosi dei successi. Innovare significa generare conseguenze inattese, investendo in capitali e risorse umane senza sapere in anticipo quando si arriverà alla meta ambita.

L'innovazione può essere incrementale quando sostanzialmente migliora un prodotto già esistente, arricchendolo di soluzioni che non ne cambiano la logica sostanziale.

L'innovazione può essere radicale quando produce un salto di paradigma, quando crea un nuovo mercato, quando riconfigura totalmente il modo di pensare o di conoscere un fenomeno, quando determina la nascita di nuove categorie.

L'innovazione può scaturire da un pensiero creativo, ma anche da una casualità: numerose scoperte sono avvenute casualmente e migliorate a posteriori, dopo l'evenemenziale accadimento.

L'innovazione è una costruzione sociale basata su coesione e fiducia, perché potenziando le reti di condivisione è possibile aumentare il numero e la qualità delle idee vincenti.

Demitizzare il processo creativo, costruire la didattica dell'errore

Ridimensionare la creatività, scalfirne gli stereotipi, farne un vero oggetto di indagine, trattarla per ciò che è: serve a dare nuova linfa al tema.

Nel mio caso ha significato prendere le distanze da me stesso, da quella parte di me che da anni coniuga la ricerca con il mestiere di copywriter e di consulente esperto di strategie di comunicazione.

Lo scienziato sociale ha cercato di vedere il professionista con le sue ritualità. Indagare le mie routine ha permesso di comprendere meglio le abitudini degli altri soggetti incontrati nel corso delle indagini.

Pensare, fare e sbagliare più volte al giorno, sapendo da dove attingere informazioni, ma allo stesso tempo falsificare il percorso intrapreso: questa potrebbe essere una "errante" definizione di creatività. La filosofa Brunella Antomarini sostiene che l'errore, in molti casi, rappresenta una forma nuova e inconsueta di sapienza: *«Dalla fisica alla psicologia abbiamo molti esempi di errori che producono ordine e verità e sappiamo che qualche volta non sbagliamo anche se non conosciamo. (…) così come sappiamo che quando cogliamo nel segno, sbagliamo in un altro punto (…) veniamo educati a non fare errori e a identificare verità stabili; allora proviamo a diventarne artefici, col piacere di sentircene autori. Ma possiamo anche pensare che ogni verità sia un passaggio tra forme, combinazioni e transizioni di forme, generate dai loro errori in movimento, proprio come accade nei processi fisici»* (Antomarini, 2007: IX, X).

Tutte le scienze sono andate avanti con l'errore. Ma in fondo cos'è l'errore se non un pensiero anomalo che, tuttavia, ha una sua logica anche se contro-intuitiva. Far caso alle anomalie permette il balzo in avanti in termini di innovazione. Il post-it è nato da un errore: si voleva produrre una "colla" molto forte e si è prodotta una colla debole; la scelta creativa che ha successivamente determinato l'innovazione non è stata nella creazione in sé della colla, ma nel decidere un nuovo utilizzo di questo prodotto nato per errore. Fleming arrivò alla penicillina osservando, tra i tanti vetrini, uno con la muffa: altri ricercatori avrebbero gettato il vetrino, lui si è soffermato sull'oggetto ammuffito (anomalo), provando a chiedersi perché su quello dove c'era la muffa non vi era traccia di batteri. Fleming elaborò una correlazione e trovò una strada. Altri studiosi non si sarebbero soffermati; egli riuscì a unire il pensiero "erroneo/errabondo" con il metodo rigoroso dello scienziato che tenta correlazioni ardite, ma possibili. L'errore ci conduce verso nuovi sentieri metodologici: **dovremmo, forse,**

introdurre una didattica dell’errore nelle Università? Si può diventare creativi e imparare a “sbagliare” in modo costruttivo. Ricostruendo o de-costruendo modelli su ciò che si è appresso in passato, alleniamo la nostra mente in modo che “renda di più”.

Se continuiamo a tenere vivo questo spazio è grazie a te. Anche un solo euro per noi significa molto.
Torna presto a leggerci e SOSTIENI DOPPIOZERO

