Casi e Studi ^dImpresa

In occasione del venticinquesimo anno di attività, Cisita Parma ha coinvolto alcuni tra i più significativi professionisti (provenienti sia dal mondo universitario sia da quello della consulenza aziendale) che hanno collaborato a vario titolo con la società. Ne è nato un libro che, oltre a testimoniare l'esperienza maturata in questo lungo percorso, si propone innanzitutto di disegnare alcune prospettive sulla formazione di domani e di illustrare le nuove declinazioni che Cisita Parma intende continuare a mettere a disposizione delle aziende. Attraverso un ampio ventaglio di contributi anche molto variegati tra loro, accomunati, pur nelle differenze di metodo e prospettive, dallo sguardo verso il futuro, viene tracciata una riflessione sulla formazione, intesa come strumento innovativo di crescita per le aziende e per le persone che "abitano" le aziende stesse.

CISITA Parma SrI, nata nel 1987 come l'organizzazione dell'Unione Parmense degli Industriali (Confindustria) e del Gruppo Imprese Artigiane (Confartigianato) impegnata nei servizi di formazione e sviluppo aziendale, si caratterizza da sempre per la sua capacità di promuovere la cultura industriale del territorio attraverso lo sviluppo di metodologie aggiornate ed efficaci per la formazione tecnica, organizzativa e manageriale. Elemento fondante è il continuo confronto con le realtà istituzionali e imprenditoriali, territoriali e nazionali, proponendo servizi formativi che conciliano metodi efficaci d'incremento delle conoscenze tecniche a diversi livelli con lo sviluppo di competenze professionali in linea con le effettive necessità delle imprese. Un'attività che si concretizza in programmi formativi destinati sia a giovani non ancora entrati nel mondo del lavoro, sia a persone già occupate, completata da un efficiente servizio di gestione dei diversi canali di finanziamento che vengono messi a disposizione delle aziende.





CISITA

1490.32

CISITA PARMA (A CURA DI) FORMARE IL FUTURO





ıpresa

FORMARE IL FUTURO

Nuove prospettive per le aziende di domani

Casi e Studi



FrancoAngeli

€ 22,00 (V)

 \triangleright

Indice

Introduzione	pag.	7
Note di curatela	>>	11
Formare alla diversità di Maria Cristina Bombelli	»	13
Appunti sul ruolo del formatore di <i>Marco Briolini</i>	»	35
Open management di Paolo Bruttini	»	51
Le dieci "C" per l'impresa di Gianfranco Fabi	»	69
Risorse Umane e Lean Manufacturing di Mario Gibertoni	»	81
La riscoperta della manifattura e gli investimenti in "conoscenza" di <i>Franco Mosconi</i>	»	97
Formazione a prova di futuro tra apprendimento episodico e pensiero scientifico di <i>Francesco Muzzarelli</i>	»	111

Creare valore con i social video di <i>Andrea Notarnicola</i>	pag.	135
Palestra creativa: menti allenate ad affrontare i cambiamenti in modo innovativo di <i>Paola Pizza</i>	»	147
Una formazione per le piccole e medie imprese di <i>Paolo Preti</i>	»	163
Verso nuove strategie di mercato per i prodotti tipici locali? di <i>Roberto Ravazzoni</i>	»	177
Evoluzione nei processi formativi: l'integrazione tra sistemi formativi aziendali e istituzionali		
di <i>Luigi Serio</i>	»	191
Autori	»	207
		•

Palestra creativa: menti allenate ad affrontare i cambiamenti in modo innovativo

di *Paola Pizza*

1. La creatività come leva competitiva

Parafrasando Oscar Wilde quando scriveva nel De Profundis «è dentro il cervello che il papavero è rosso, la mela è profumata, l'allodola canta», potremo dire che il successo, le mete eccellenti, le soluzioni innovative sono prima nella testa che nei fatti. E parliamo allora di questa mente, e di come una mente allenata alla creatività possa vedere soluzioni ai problemi che gli altri non hanno ancora visto, pensare a prodotti che gli altri non hanno intuito, promuovere servizi ignorati da altri, trovare modi per comunicare insoliti e nuovi.

Le menti creative sanno "gettare il cuore oltre l'ostacolo", guardano più lontano degli altri, sanno vedere cose che altri non riescono a vedere con chiarezza.

Proprio ora che siamo in mezzo ad una crisi economica epocale è particolarmente necessario allenare il pensiero a trovare strade nuove e non ancora esplorate. Chi continua a fare quello che ha sempre fatto, senza innovare, senza cambiare, non ha molte *chance* per il futuro. Chi riesce a liberare la propria mente e a dinamizzare il proprio potenziale creativo e quello dei propri collaboratori, avrà strade aperte non ancora battute.

Difficile oggi pensare di competere lavorando sui prezzi, e nemmeno puntando soltanto sul prodotto. L'unico modo per eccellere è quello di differenziarsi dagli altri creando valore (cfr. Pizza, 2004). Questa è un'azione creativa che porta, ad esempio, la Technogym a non

vendere semplici strumenti per il *fitness*, bensì *wellness*, o la Apple (come sosteneva Jobs) a non vendere computer, ma piuttosto sistemi che semplificano la vita dei clienti. Non è semplicemente una differenza semantica, è una differenza di visione.

La creatività di cui sto parlando, non è l'arte dei cosiddetti creativi, ma di tutti i manager, di tutti gli imprenditori, di tutti i *professional* che ogni giorno devono risolvere problemi. L'economia ha bisogno di creatività ed è necessario dedicarsi a questa competenza molto più seriamente di quanto si sia fatto nel passato.

Guardando i dati di alcune ricerche sui valori si scopre che altissime percentuali di intervistati (secondo alcuni il 90% dei giovani) indicano il successo come meta ambita, ed è chiaro che per raggiungere questo obiettivo una delle abilità distintive è proprio la creatività e il modo diverso di pensare ai problemi. Le strade che si aprono sono due: o si continua a fare quello che altri hanno fatto (e le probabilità di successo saranno veramente scarse) o si prova a fare qualcosa di nuovo in modo creativo.

Questa forma di creatività permette di guardare avanti verso il futuro e di immaginare soluzioni nuove, anziché guardare indietro o agli errori del passato. Le nuove idee sono infatti essenziali per costituire un vantaggio competitivo e permettono di partecipare attivamente al processo di cambiamento, afferrando occasioni e opportunità prima degli altri.

La creatività non è quindi un dono, bensì una competenza manageriale, che può essere liberata e sviluppata con l'esercizio.

2. Liberare la creatività latente

Secondo molti autori, noi utilizziamo una quantità molto piccola del nostro potenziale creativo, ma potremo fare molto per svilupparlo: secondo W. James usiamo il 10% del potenziale, secondo M. Mead il 6%, secondo H. Otto il 4%. Per molti la creatività rimane latente e giace nel più profondo di sé. Alcuni tengono la creatività "in sonno" non imparano a coltivarla, o hanno paura di farlo.

Naturalmente quando parlo di creatività non mi riferisco a quella espressiva (dipingere, scolpire, ecc.), ma a quella produttiva (basata su

rappresentazioni realistiche), e soprattutto a quella inventiva (trovare soluzioni originali), a quella innovativa (arrivare a soluzioni completamente nuove partendo da esperienze comuni), e a quella emergente (modificare significativamente l'esistente). Parlo quindi di creatività come capacità di risolvere i problemi in modo insolito ed efficace, evitando le trappole del pensiero negativo e dell'abitudine.

La definizione di creatività secondo il Dizionario Utet è duplice: da una parte si intende come capacità, facoltà, attitudine a creare, dall'altra come operosità dinamica, attività, forza costruttiva.

Mi piace molto la formula della creatività elaborata nel 1906 dal matematico Jules Henri Poincarè: C = N x U. La creatività è il prodotto di una quantità di nuovo e di una quantità di utile. L'essenza dell'atto creativo consiste nel superare le regole (il nuovo) per istituire una regola più efficace (l'utile).

Qualche altra definizione, scelta tra le tante, può aiutarci a definire il concetto di creatività:

- «Creatività, è la capacità di collegare le cose» (S. Jobs);
- «Sono una delle poche persone che sanno come per generare tecnologia servono intuizione e creatività, e come per realizzare una creazione artistica sia necessario avere disciplina» (S. Jobs);
- «L'immaginazione è più importante della conoscenza» (A. Einstein);
- «La mente si estende e reinterpreta la situazione. L'atto creativo
 è la ristrutturazione [...].La creatività consiste nel disfarsi delle
 vesti in cui il problema si presenta, nell'isolare le componenti e
 nel ricollocarle su una nuova struttura. Da qui scaturisce la
 soluzione» (P. Legrenzi, 2005);
- «Tutta la differenza tra costruzione e creazione è esattamente questa: una cosa costruita si può amare solo dopo che è stata costruita, ma una cosa creata si può amare prima che esista» (G.K. Chesterton, Prefazione a Il circolo Pichwick di C. Dikens).

Quella che ci interessa è una creatività intesa come competenza, il possesso della quale (a parità di tutte le altre) marca la differenza.

Rubo a Steve Jobs la metafora dei dischi di vinile che trovo particolarmente azzeccata: avete presente i solchi dei vecchi dischi a 48 giri? Alcune persone «si fissano nei loro schemi come nei solchi di un

disco e non ne vengono più fuori» (Isaacson, 2011). Non riescono ad uscire dagli schemi rigidi nei quali sono entrati. Come il braccio di un vecchio giradischi percorrono giorno dopo giorno i solchi tracciati, senza chiedersi mai se non sia il tempo e l'ora di fare qualcosa per cambiare il tipo di musica o il modo per riprodurla.

Come sostiene De Bono (2008, p.9) «la mente umana funziona come un sistema informativo che si autorganizza», ma possiamo fare qualcosa per organizzare meglio e rendere più efficiente il processo.

Un elemento importante da sviluppare è l'*insight*, cioè la capacità di avere intuizioni improvvise che illuminano di una luce nuova i problemi, di vederci dentro, cogliendo i rapporti funzionali tra i vari elementi, fino a risolverli con un atto cognitivo di ristrutturazione.

Il gestaltista Koehler ha dimostrato che anche gli scimpanzé possono essere creativi e avere intuizioni: figuriamoci cosa possiamo fare noi, o no? Lo scimpanzé Sultano, chiuso in una gabbia, fu capace di inventare il modo per raggiungere il cibo posto all'esterno e separato da una barriera, utilizzando un bastone, oppure allontanandosi dal cibo per poter poi aggirare l'ostacolo. Trovò la soluzione, non per prove ed errori, ma con un mini atto creativo, una intuizione capace di ristrutturare il problema. Tra gli uomini e i primati, le differenze rispetto alla creatività sono quantitative e non qualitative. Chi è abituato a non risolvere mai problemi, chi non allena mai la sua mente, può essere meno creativo di Sultano, costretto ad ingegnarsi per procurarsi qualche banana. Lo scopo è quindi importante, ma lo è anche l'allenamento della mente.

3. Imparare a rimuovere gli ostacoli che bloccano il pensiero creativo

Liberare la creatività latente vuol dire soprattutto imparare ad eliminare gli ostacoli che bloccano la nostra mente e la tengono ancorata alla sicurezza di ciò che abbiamo sempre fatto. Imparare a riconoscere gli ostacoli che impediscono il pensiero innovativo e le trappole nelle quali cade la nostra mente, è il primo passo per poterli poi eliminare.

Che cosa frena la nostra mente? Che cosa la imbriglia? I principali ostacoli psicologici riguardano la sfera delle emozioni, degli atteggiamenti e dei pensieri. Spesso il controllo rigido delle emozioni sviluppa conformismo e impedisce l'espressione di quello che Berne (1971) definisce lo stato dell'Io Bambino, in particolare del Bambino Libero, la parte più espressiva, curiosa, spontanea e creativa del nostro Io.

Tra gli ostacoli troviamo, l'intolleranza dell'ambiguità, il conformismo, la paura di sbagliare, una scarsa motivazione, uno sviluppato criticismo, la non sopportazione delle frustrazioni, il narcisismo e l'eccessivo amore per le proprie idee.

Spesso abbiamo difficoltà a inquadrare correttamente un problema. La nostra mente ha talvolta la tendenza a cadere in trappole cognitive che portano a conclusioni sbagliate. È importante il modo con cui valutiamo: può accadere che la soluzione sia oscurata da pregiudizi, modi abitudinari di pensare, pessimismo, elementi aggiunti erroneamente (come se fossero sottintesi) e che invece non sono presenti nella situazione.

Le scienze cognitive hanno evidenziato il processo della ristrutturazione, cioè «il tipo di conoscenze su cui si innesca il processo creativo» (Legrenzi, 2005, p. 66). La difficoltà non è trovare la soluzione, ma porsi le domande giuste, ristrutturare il problema, renderlo pronto per essere risolto e costruire il modello mentale adeguato a farlo. È essenziale vedere le cose da un punto di vista diverso, cambiare la prospettiva con cui si guarda: incorniciare il problema (fraiming) cercando di trovare una soluzione inconsueta. Quello che deve essere evitato è fermarsi alle soluzioni ovvie, o adagiarsi su quello che si è sempre fatto utilizzando le regole consuete.

Una delle trappole è la focalizzazione che ci porta a vedere i problemi come se fossero un imbuto, e ci rende ciechi a tutto ciò che sta fuori dell'imbuto e sordi alle opinioni altrui. Per effetto di questa trappola tendiamo a semplificare i problemi per arrivare velocemente ad una soluzione, concentrandoci solo su alcune informazioni e trascurandone altre.

Uscire dalla tendenza cognitiva a ripetere la routine del passato e fare come si è sempre fatto è fondamentale se si vuol liberare e potenziare la propria mente.

Un ulteriore ostacolo è la fissazione sulle proprie idee come se fossero dei paraocchi che ci impediscono di vedere oltre il nostro punto di vista. Niente ci rende più a-creativi che innamorarsi, come novelli Narciso, di noi stessi e delle nostre idee, riducendo drasticamente la capacità di confronto con gli altri, e la capacità di trarre stimolo da ciò che ci circonda.

Una trappola insidiosa è anche lo stile di pensiero pessimistico: alcune persone si concentrano così tanto sul problema da perdere di vista le diverse soluzioni. Nella lingua cinese la parola crisi è formata da due ideogrammi, il primo significa problema, il secondo opportunità (cfr. Pizza, 2004). Ho sempre trovato questi ideogrammi fantastici, perché racchiudono la saggezza di chi non perde mai di vista le opportunità che stanno dietro ai problemi, di chi non si lamenta di ciò che non funziona, ma volge subito la mente alle soluzioni possibili: per risolvere i problemi, non c'è dubbio che sia necessario puntare le energie sulla soluzione.

Un modo per superare gli ostacoli è allenare un tipo di pensiero alternativo: quello che Guilford chiama il pensiero divergente e De Bono chiama il pensiero laterale (De Bono 1991).

Il pensiero convergente è il pensiero logico, la ripetizione di ciò che già si sa, l'adattamento di vecchie soluzioni a situazioni nuove. Il pensiero divergente è invece quello formato dalle componenti cognitive della creatività, viene attivato nelle situazioni che implicano più vie di uscita, è in grado di esplorare varie opzioni e produce soluzioni innovative.

Il pensiero verticale si basa sul metodo logico: prende il via da una struttura di base e costruisce il percorso passo per passo. Tende a separare gli elementi anziché ad unirli e la metafora di questo tipo di pensiero è il calcolatore. Il pensiero laterale si basa invece sulla imprevedibilità delle idee nuove così come sulle nuove interpretazioni della realtà. Presuppone la capacità di allontanarsi dal problema per poterlo risolvere e di riuscire ad associare tra loro vari elementi. Se usiamo la metafora della miniera (come fa De Bono, 1969) possiamo dire che per trovare nuovi filoni, i "verticalisti" vanno sempre più a fondo negli scavi, mentre i "lateralisti" cercano nuove miniere.

I due tipi di pensiero (verticale e laterale o convergente e divergente) non dipendono dall'intelligenza, ma dallo stile esplicativo, dagli atteggiamenti e dall'abitudine. Per potenziare i risultati i due percorsi dovrebbero integrarsi, anziché escludersi come spesso avviene, e il pensiero laterale o divergente dovrebbe essere stimolato per produrre innovazioni e percorrere nuove strade.

La tolleranza, l'empatia, l'accettazione della diversità sono importanti per il pensiero creativo. La figura del Giano Bifronte, divinità che guardava in due direzioni grazie ai suoi volti opposti, ben rappresenta quello che Rothenberg chiama il pensiero gianico, o Koestler (1974) bisociazione, cioè la capacità di cogliere aspetti diversi, di guardare dentro e fuori, di collegare in modo utile idee che di solito sono lontane una dall'altra, di avere almeno due schemi di riferimento, due strutture di ragionamento che normalmente sarebbero considerate incompatibili.

Tra i meccanismi che favoriscono le associazioni, c'è il caso, quello che in psicologia si chiama *serenditipy*, un neologismo creato da R.K. Merton che si è ispirato al racconto veneziano del Settecento *Pellegrinaggio di 3 giovani figlioli del re di Serendippo*, nel quale i tre principi fanno alcune scoperte in modo inaspettato, risolvono problemi per una serie di circostanze fortuite, trovano sul loro cammino cose che non stavano cercando.

Così cercando una cosa se ne scopre per caso un'altra. È proprio per la presenza casuale degli stimoli appropriati che talvolta riusciamo ad associare idee e a trovare brillanti soluzioni. La mente deve essere però aperta agli stimoli e in grado di andarli a cercare.

È quello che successe a Steve Jobs, quando dopo un lungo periodo di ricerca per un problema di design per l'involucro del computer, improvvisamente trovò la soluzione in un negozio di elettrodomestici, osservando un banale tostapane!

Naturalmente più le persone dispongono di informazioni, più il loro bagaglio culturale è ampio, più le associazioni sono facili e produttive.

4. La creatività come fenomeno sociale: la creatività diffusa

La creatività è una competenza manageriale che non si riferisce soltanto al singolo: soprattutto nei contesti di lavoro è un fenomeno di gruppo che riguarda la squadra e la sua capacità di produrre risultati. È

importante dire però che perché questo fenomeno si attivi è necessario che il gruppo non sia un semplice agglomerato di persone, in preda a quelle dinamiche emotive che bloccano la produttività che Bion (1971) definì "assunti di base", bensì un gruppo di lavoro formato per produrre risultati.

Nella creatività come fenomeno di gruppo le menti si associano formando un' intelligenza collettiva, il cui valore è molto superiore alla somma delle parti, e i cui risultati sono più innovativi soprattutto quando è necessario analizzare un problema o si devono trovare soluzioni o nuove linee di ricerca. Lavorando insieme agli altri, gli stimoli, le conoscenze, le informazioni, gli schemi mentali dei membri del gruppo permettono infinite associazioni, combinazioni e opportunità, aumentando la qualità del prodotto finale. Naturalmente una precondizione importante alla creatività di gruppo è la motivazione dei membri, che deve essere coltivata e incrementata, pena la nullità dei risultati.

Il gruppo è un naturale amplificatore e acceleratore del processo creativo: la mente collettiva ha potenzialità più alte di quella singola, ma perché funzioni è necessario impiegare tempo per superare i problemi comunicativi, le inibizioni, per smussare le rivalità e promuovere l'empatia e la collaborazione.

Una delle tecniche più conosciute per sviluppare la creatività di gruppo è il brainstorming (Osborn 1967, 1986). Come tutte le tecniche presuppone regole e metodo. Il termine è diventato di uso comune nel mondo del lavoro, ma spesso è banalizzato e la sua applicazione corrisponde ad una semplice riunione nella quale si discute per risolvere un problema. Il brainstorming è qualcosa di diverso, a partire dal suo significato "tempesta di cervelli", e continuando con la sua regola fondamentale: tutti possono dire qualsiasi cosa viene loro in mente anche la più assurda, senza che nessuno possa criticarla. Questa è l'essenza del metodo: l'assenza di giudizio, perché secondo Osborn, è proprio la spiccata tendenza all'auto ed etero giudizio che crea risultati deboli. Il giudizio è come una doccia fredda che rende tiepida anche l'idea più bollente! In mancanza di giudizio le idee si "fertilizzano" a vicenda (fertilizzazione incrociata). Il metodo presuppone anche un coordinatore, che ha l'importante compito di illustrare il problema su cui si deve lavorare creativamente in modo da liberare il pensiero senza

vincoli (assolutamente vietato iniziare esprimendo già un'idea o ponendo dei limiti), dei tempi entro i quali si raccolgono le idee (che vengono trascritte), un tempo di rilettura e un tempo di selezione delle idee (attuabilità, convenienza, compatibilità con l'azienda e con i vincoli).

Come molti metodi è perfezionabile e presenta dei limiti che attualmente sono affrontati con una serie di tecniche migliorative. Il primo limite è che in assenza di una buona atmosfera nel gruppo è difficile far partire la creatività: ci sono a questo proposito una serie di tecniche che hanno il compito di sciogliere le tensioni, rilassare ed entrare nel clima affettivo e cognitivo giusto. Un altro limite è l'analisi del problema, un rischio è infatti quello concentrarsi sulle soluzioni senza una preventiva analisi creativa del problema: la tecnica delle mappe mentali può essere di aiuto e fornire una griglia per analizzarlo in modo creativo.

Ci sono una serie di innovazioni del *brainstorming* che consistono in tecniche di gruppo per facilitare l'attività creativa e superare i limiti, come quelle di decondizionamento che mirano a migliorare l'atmosfera, quelle sulla definizione del problema, di ideazione e visualizzazione (Rheingold), di selezione e miglioramento delle idee, di chiusura relazionale.

Esistono inoltre nuove tecniche creative di gruppo come le tecniche analogiche che consistono nell'individuare elementi di somiglianza (simbolica, fantastica, personale) in ambiti diversi, che possono suggerire soluzioni già trovate in altri contesti, le tecniche differenziali che consistono in usi insoliti ma efficaci di un oggetto e le tecniche proiettive basate sull'uso di stimoli che permettono di proiettare creativamente le parti nascoste del sé (stimoli induttori, forme grafiche incomplete, sogno da sveglio, *brainwriting*).

Edward de Bono (1991) ha elaborato una tecnica dal nome assai creativo: sei cappelli per pensare. Ogni cappello ha un colore diverso. Quando si discute un problema dovremo simbolicamente usare i vari cappelli che rappresentano diverse forme di pensiero. Per migliorare la decisione è necessario sviscerare i vari aspetti costruendo un percorso, che come una cartina che indica i sentieri in montagna, usa colori diversi per comunicare l'ambiente. Dovremo cambiare i cappelli che definiscono il nostro e l'altrui "abito mentale", cercando di vedere il

problema da più punti di vista e superando la tendenza alla focalizzazione su un unico aspetto o la tendenza alla ripetizione della routine: il cappello bianco, riguarda i fatti, i dati (senza le opinioni), l'oggettività; il cappello rosso rappresenta le emozioni, i sentimenti, le intuizioni; il cappello nero, riguarda i problemi, gli aspetti negativi, gli impedimenti; il cappello giallo è lo sguardo ottimistico, il pensiero positivo, le speranze; il cappello verde indica la creatività, la produzione di nuove idee; il cappello blu è la sintesi, l'organizzazione delle informazioni raccolte con gli altri cappelli.

Questa tecnica è particolarmente importante per superare le difese dell'io che spesso limitano la potenza della mente collettiva, permettendo alle persone di recitare un ruolo senza sentirlo come un pericolo per il proprio sé o per l'equilibrio del gruppo. Inoltre aiuta ad indirizzare l'attenzione sui vari aspetti del problema e a dinamizzare i ruoli.

La creatività diffusa è il risultato di una intelligenza collettiva e si muove intorno a due parole chiave, collaborazione ed empatia: la capacità di confrontasi con gli altri, di prevedere come si comporteranno ma, soprattutto di saper vedere il mondo con gli occhi altrui.

5. La formazione delle competenze creative

Creativi si diventa. Non esiste una polvere magica con la quale cospargersi per diventare creativi. Serve costanza, tenacia ed esercizio per potenziare la nostra mente. I risultati dipendono dall'impegno.

È necessario allenarsi, così come si fa in palestra: con l'esercizio possiamo rendere più tonici non i nostri muscoli, bensì la nostra mente. Serve quindi una metaforica bicicletta per fare del *mental joggins* e lavorare per sviluppare la creatività latente e per formare le competenze creative.

La creatività, contrariamente a quello che molti pensano, è una competenza che si può apprendere, sviluppare, coltivare, applicare. Non si può imparare a diventare Brunelleschi, non bastano gli esercizi per progettare la cupola del Duomo di Firenze, ma si può imparare a pensare in modo più libero e più flessibile, imparando da Brunelleschi.

Si possono sviluppare abilità creative e le abitudini mentali che permettono alla creatività di esprimersi, di risolvere i problemi, di avere idee, trovare alternative, semplificare un processo o un procedimento, trovare nuove strade. Ognuno poi applicherà le nuove idee al proprio ambito di lavoro. Il punto di partenza è la curiosità, senza la curiosità non si va da nessuna parte.

Il percorso formativo deve seguire gli otto fattori della creatività (Williams, 1993). Quattro per gli aspetti cognitivi: fluidità (produrre tante idee indipendentemente dalla qualità o adeguatezza stimolando ricchezza e varietà del flusso di pensiero), flessibilità (cambiare strategia ideativa, passare da una catena di idee all'altra), originalità (risposte insolite e uniche alle quali gli altri non pensano), elaborazione (percorrere fino in fondo e con coerenza, con ricchezza di particolari e traendo le conseguenze, la linea di pensiero intrapresa). Quattro per gli aspetti emozionali: disponibilità ad assumere rischi, complessità, curiosità, immaginazione. Per fare un esempio concreto gli obiettivi che persegue il Laboratorio di pensiero creativo che conduco al Polimoda di Firenze sono:

- conoscere i risultati della psicologia creativa e gli esercizi utili per allenare il pensiero creativo;
- sperimentare le possibilità del proprio pensiero di trovare nuove strade per risolvere i problemi;
- liberare la creatività latente che è in noi e rimuovere gli ostacoli che la bloccano.

Il metodo si basa su esercizi e giochi per ampliare l'immaginazione, rimuovere i blocchi e sviluppare la creatività nella soluzione dei problemi (primo modulo) e su esercizi di gruppo per soluzioni creative (secondo modulo).

Possiamo dire che la formazione delle competenze creative dovrebbe costruire un albero con più rami: metodo, piacere, immaginazione, comunicazione, energia, apertura, curiosità. Come ogni albero deve alimentarsi con il sapere, ma poi creare le fronde in assoluta libertà seguendo le propensioni individuali e gruppali.

Un buon percorso di sviluppo del pensiero creativo nella soluzione dei problemi deve permettere ai partecipanti di seguire, secondo i propri tempi, le diverse fasi del processo creativo:

- la fase della preparazione nella quale si raccolgono i dati, si pensa in modo libero, si cercano e si ascoltano suggerimenti, si vaga con la mente;
- la fase della incubazione nella quale il materiale viene elaborato e introiettato;
- la fase della illuminazione nella quale le soluzioni e le idee affluiscono e appaiono con chiarezza (*insight*);
- la fase della verifica nella quale si giudicano le idee e si confrontano con gli altri, con l'azienda, con il cliente.

In questo modo il percorso formativo costituisce un modello di come si lavora in azienda quando si vuole sviluppare la creatività.

6. Imprenditori creativi

«Creatività significa saper collegare le cose» diceva Steve Jobs, e non c'è dubbio che la capacità di associare, assimilare trovare legami fortuiti sia stata una delle grandi abilità del fondatore di Apple. Possiamo ritrovare nella sua storia (cfr. Isaacson, 2011) molte conferme delle teorie creative, a cominciare dalla serenditipy: aver lavorato in un meleto contribuì all'idea felice di dare il nome Apple alla nuova azienda. L'aver frequentato da giovane un corso di calligrafia ispirò la sua passione per i *font* che hanno contribuito a differenziare i computer Apple da quelli della concorrenza (di come un tostapane abbia contribuito a risolvere un problema di design ho già raccontato).

Estremamente interessanti per capire il processo creativo di Jobs sono gli Apple *stores*. La decisione di aprire i negozi è già di per se un atto creativo: mentre tutti i concorrenti affidavano i propri prodotti ai rivenditori, la Apple decise che il rapporto con il cliente era più importante e perciò non poteva essere affidato a venditori multimarca. Prima di aprire gli *stores*, in un magazzino vuoto a Cupertino, Jobs ed un collaboratore passarono molto tempo a costruire un prototipo di negozio. Per tutto il primo periodo di lavoro l'attenzione fu centrata sui prodotti, ma ad un certo punto, con un fulmineo *insight* capirono che i giochi dovevano essere rovesciati e al centro doveva essere messo il cliente con la sua esperienza emozionale verso la tecnologia. Per

progettare i servizi portò tutto lo staff ad un seminario in un albergo selezionato per la qualità del servizio al cliente, e da lì, con un processo di associazione e ristrutturazione, l'idea della creazione del Genius bar. In questo atipico bar non ci sono venditori ma "genietti tecnici" appositamente selezionati per risolvere i problemi dei clienti. Il successo degli Apple *stores* è innegabile, basta guardare su internet le immagini sulle code di persone che aspettano di entrare ad ogni nuova apertura in giro per il mondo, o ad ogni nuova presentazione di un prodotto!

Altro esempio di pensiero creativo sono gli storici spot della Apple, Think different. Si arrivò a questa campagna pubblicitaria con l'obiettivo di far conoscere i valori Apple, per rilanciare l'azienda quando Jobs ne riprese le redini nel 1997. La domanda che si posero suonava così: "cosa si chiede ad una persona sconosciuta per conoscerla meglio"? La risposta che seguì fu: "gli chiediamo: chi sono i tuoi eroi"? A questa risposta seguì un risultato: "ok, gli raccontiamo i nostri eroi"! E da lì, dopo una ricerca attenta delle immagini, del testo e della musica, nacque una campagna che ancora fa emozionare gli studenti quando si proietta nelle aule! Si svolgeva tramite video, stampa e cartelloni con una sequenza di personaggi storici dalla forte personalità, con la voce fuori campo dell'attore Richard Dreyfus (Dario Fo in Italia) che declamava un testo strepitoso che iniziava con «questo film lo dedichiamo ai folli, agli anticonformisti, ai ribelli, ai piantagrane, a tutti coloro che vedono le cose in modo diverso», e terminava affermando «perché solo coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo lo cambiano davvero».

La campagna pubblicitaria ricordava ai dipendenti Apple chi fossero i loro clienti, e, allo stesso tempo, dava ai clienti l'idea di un marchio che capisce le speranze e i sogni dei consumatori.

Un esempio di imprenditore italiano particolarmente creativo (senza togliere niente a molti altri) è Nerio Alessandri fondatore di Technogym. Come Steve Jobs (che dichiara essere un suo modello) ha iniziato, giovanissimo, in un garage a costruire gli oggetti dei suoi sogni: strumenti per il *fitness*. Come lui aveva capito presto che il futuro non era vendere prodotti, ma soluzioni e valore. Mentre i competitors vendevano prodotti per il fitness orientati all'edonismo con

l'obiettivo di far diventare "belli fuori", Alessandri vendeva soluzioni e filosofia wellness come stile di vita che fa diventare "belli dentro".

Come Jobs ha puntato tutto su una innovazione che include visione e sogno. Il suo sogno è far diventare la sua azienda la più grande compagnia *wellness* del mondo, ascoltando e anticipando i bisogni del cliente.

Come Jobs, considera ogni prodotto un'opera d'arte, che deve essere bella, facile, divertente e affidabile. Il design è un punto importante: non basta la prestazione del prodotto, serve innovazione, tecnologia e forma. Deve essere il più bel prodotto possibile. Ambedue questi imprenditori sono stati in grado di pensare in modo creativo, uscendo dal conformismo, dal pessimismo, dalla paura del rischio, riuscendo a realizzare un sogno e una visione.

Alessandri in un'intervista (su YouTube ne potete trovare diverse), ad una domanda sulle capacità necessarie a chi vuol creare impresa, ha risposto: "coltivare una passione, curiosità, coltivare i sogni, approfondire, non demordere, saper ascoltare" e i punti forti che individua nella sua squadra sono fantasia, creatività, curiosità e capacità.

Carmine Gallo (2005) elenca i sette principi guida del percorso creativo che credo accomunino sia Jobs che Alessandri:

- 1) fa' ciò che ami
- 2) lascia un segno nell'universo
- 3) metti in moto il cervello
- 4) vendi sogni, non prodotti
- 5) dì mille "no"
- 6) crea esperienze follemente eccezionali
- 7) padroneggia il messaggio.

Sono due grandi imprenditori, ma soprattutto sono imprenditori che hanno guidato e guidano due grandi aziende che hanno cambiato la vita delle persone e introdotto cambiamenti significativi nello stile di vita dei consumatori, creando *lifestyle brand*. Chi è creativo è sempre un passo in avanti: agli altri non resta che corrergli dietro.

Bibliografia

Berne E. (1971), Analisi transazionale, Astrolabio, Roma.

Bion W. (1971), Esperienze nei gruppi, Armando, Roma.

Cavallin F. (1985), Creatività insieme, CittàStudiEdizioni, Milano.

De Bono E. (1969), Pensiero laterale, Rizzoli, Milano.

De Bono E. (1991), Sei cappelli per pensare, Rizzoli, Milano.

De Bono E. (2007), Una bella mente, Erikson, Trento.

De Bono E. (2008), Buona Idea, Erikson, Trento.

Gallo C. (2011), Pensare come Steve Jobs, Sperling & Kupfer, Milano.

Isaacson W. (2011), Steve Jobs, Mondadori, Milano.

Jaoui H. (1993), Creatività per tutti, Franco Angeli, Milano.

Koestler A. (1974), L'atto della creazione, Astrolabio, Roma.

Legrenzi P. (2002), La mente, il Mulino, Bologna.

Legrenzi P. (2005), Creatività e innovazione, il Mulino, Bologna.

Legrenzi P. (2008), Le competenze manageriali, Il Sole 24 Ore, Milano.

Osborn A. (1967), L'immaginazione creativa, Franco Angeli, Milano.

Osborn A. (1986), L'arte della creatività, Franco Angeli, Milano.

Pizza P. (2008), L'ottimismo nella vendita, Franco Angeli, Milano.

Willams F. (1993), Test della creatività e pensiero divergente, Erikson, Trento.