

# Introduzione. Perché non possiamo fare a meno della creatività

*La creatività sfida una definizione precisa.*

Paul Torrance

In tutte le organizzazioni favorire la creatività e gestirla correttamente è essenziale per innovare, sostenere la crescita e il vantaggio competitivo, gestire l'incertezza. È talmente essenziale da essere riconosciuta tra le competenze chiave a qualsiasi livello e il World Economic Forum la mette ai primi posti tra le abilità del futuro insieme alle capacità di pensare in modo analitico, di innovare e di apprendere continuamente.

Nel corso dei secoli, la creatività ha favorito la realizzazione di scoperte scientifiche e opere d'arte, ha permesso la risoluzione di problemi in modo originale, ha ampliato le capacità di adattarsi più facilmente ai cambiamenti e di migliorare il proprio benessere fisico.

Tuttavia, trattandosi di uno dei fenomeni umani più complessi, con il passare del tempo si sono diffuse molteplici false convinzioni e teorie sulla creatività che hanno causato comportamenti e pratiche manageriali non sempre efficaci.

L'obiettivo di questo libro è ridefinire i corretti confini della creatività. A partire da alcuni luoghi comuni legati al tema e alla luce delle ricerche esistenti, proponiamo azioni concrete attuabili a livello individuale, di team e organizzativo per stimolare e gestire al meglio la creatività in azienda. In particolare, proveremo a rispondere a queste domande: «La creatività è puro genio inventivo o si può imparare a essere creativi in modi diversi?»; «È un'abilità propria

di chi è giovane o può appartenere anche ad altre fasce d'età?»; «È una caratteristica del singolo o è frutto di uno sforzo collettivo?»; «Quanto la diversità interna a un team è un elemento di stimolo per la creatività?»; «Fino a che punto l'adagio "squadra che vince non si cambia" ha valore in relazione alla creatività?»; «Il brainstorming aiuta i team a essere più creativi?»; «Serve mettere dei vincoli (di risorse, di risultati attesi o di processo) affinché le persone siano più creative?»; «Valutiamo tutti la creatività allo stesso modo?»; «La creatività è solo umana o è anche delle macchine?»; infine, «quanto realmente fanno le organizzazioni per supportare lo sviluppo e l'utilizzo della tanto ricercata creatività, e cosa potrebbero iniziare a fare per incentivarla?».

Andiamo con ordine e partiamo da una definizione di creatività.

### Che cos'è e che cosa non è la creatività

La creatività sembra una di quelle cose facili da comprendere quando le si tocca con mano, ma difficili da definire a priori e da spiegare a qualcuno che ci ponesse la domanda: «Che cos'è la creatività?».

Quando si parla di creatività nelle organizzazioni, spesso le persone fanno fatica a definirla, affermano che questa non è coerente con il loro business, o non è fattibile, o la confondono con altro.

Iniziamo a sgombrare il campo da fraintendimenti, indicando i termini con i quali la creatività viene spesso confusa (termini con cui, come vedremo più avanti, può comunque avere delle affinità): curiosità, intuizione, immaginazione, originalità, sperimentazione, *serendipity* e innovazione. Solo per citare i più frequenti.

La curiosità è apertura e interesse a conoscere il nuovo. L'intuizione è una pronta e acuta capacità di percezione. L'immaginazione è un processo di rappresentazione mentale, visuale, verbale o auditiva, di qualcosa che non esiste. L'originalità è la capacità di immaginare e inventare qualcosa di nuovo. La sperimentazione è l'abilità di variare e modificare attività e condizioni ordinarie. *Serendipity* è una scoperta sagace e fortunata. Infine, l'innovazione è l'implementazione della creatività, ossia l'adozione di nuovi strumenti, processi, prodotti e servizi per un'organizzazione.

Tutti questi termini sono legati alla creatività, ma non sono dei sinonimi.

L'enciclopedia Treccani definisce la creatività come «virtù creativa, capacità di creare con l'intelletto, con la fantasia. In psicologia, il termine è stato assunto a indicare un processo di dinamica intellettuale che ha come fattori caratterizzanti: particolare sensibilità ai problemi, capacità di produrre idee, originalità nell'ideare, capacità di sintesi e di analisi, capacità di definire e strutturare in modo nuovo le proprie esperienze e conoscenze».

Rifacendosi al modello di Teresa Amabile, in generale la creatività si basa su tre componenti principali: competenza specifica, abilità creativa generica e motivazione. La competenza specifica riguarda le conoscenze tecniche, procedurali e intellettuali e l'esperienza maturata in uno specifico campo di creazione (dall'ambito musicale a quello del business). L'abilità creativa è la capacità di pensare in modo creativo ed è una capacità generica, che prescinde dal campo di creazione specifico. Questa abilità ha che fare con il modo in cui ci relazioniamo ai problemi e dipende dalla personalità e dal modo di lavorare di ciascuno. La motivazione, in particolare quella intrinseca (ovvero non legata a ricompense esterne come bonus o avanzamenti di carriera) è alla base di una soddisfacente, gioiosa e proficua immersione nel processo creativo, ed è un ingrediente altrettanto necessario per poter raggiungere dei risultati creativi.

In ambito organizzativo la creatività si declina nella capacità di generare idee, prodotti o soluzioni a un problema che siano allo stesso tempo originali (nuovi) e utili (appropriati e fattibili). È importante mettere l'accento sull'originalità e l'utilità perché ci possono essere idee eccezionalmente originali e uniche che sono tali, però, solo in virtù della loro inutilità, e quindi incapaci di generare valore. Si tratta in questo caso di idee eccentriche, bizzarre ma non creative. Allo stesso tempo, possono esserci idee utili ma non originali: prendete l'oggetto più vicino a voi in questo momento e pensate all'evoluzione che ha subito da quando è stato inventato. Nella maggior parte dei casi si tratta di modifiche certamente utili ma non originali, quindi non classificabili come creative.

## Che cosa può essere creativo in azienda

Nonostante la definizione di creatività come un qualcosa di originale e utile sia largamente accettata nel mondo organizzativo, rimane tuttavia una descrizione generica, che si presta a numerose interpretazioni, coerentemente con la sua natura effimera.

Fin dagli anni Sessanta sono stati identificati quattro elementi che influenzano l'emergere della creatività, le cosiddette «4P»: Prodotto (o risultato), Processo, Persona (o produttore) e Pubblico (o contesto).

Solitamente, quando si parla di creatività si tende a pensare a un prodotto, mentre altre volte ci si riferisce al processo creativo. Meno spesso, almeno nella ricerca degli ultimi decenni sulla creatività in ambito organizzativo, ci si è focalizzati sulla persona e sul contesto di produzione, che rappresenta il pubblico a cui l'idea creativa viene presentata, e sulla relazione tra produttore e ambiente circostante. Nondimeno, un'analisi di tutte e quattro le componenti è necessaria per capire meglio che cos'è la creatività all'interno di un'organizzazione.

Parlare di creatività come prodotto vuol dire misurare le caratteristiche del risultato finale rispetto a criteri di novità e originalità, appropriatezza, utilità e valore per l'organizzazione. In tempi recenti sono stati utilizzati diversi modi per misurare la creatività di un prodotto, che spesso viene confusa con o unita alla creatività del produttore o utilizzata come un indicatore di quest'ultima. La tecnica più famosa, proposta da Teresa Amabile, una delle prime e più riconosciute studiose della creatività nelle organizzazioni, è la *Consensual Assessment Technique* (CAT), che si basa sulla valutazione di esperti in uno specifico campo di produzione (per esempio, critici d'arte o pittori per valutare produzioni riconducibili alle arti visive). In alternativa, in azienda vengono spesso utilizzate le valutazioni da parte di persone vicine al soggetto (capi, colleghi), alle quali viene richiesto di valutare la creatività del lavoro portato a termine da un soggetto (che può essere un individuo, ma anche un team) in maniera generica, oppure attraverso dimensioni specifiche, quali la creazione di idee nuove e utili o il proporre modi per migliorare i processi e i prodotti esistenti dell'azienda. Infine, un

ultimo metodo, spesso utilizzato congiuntamente alla CAT, consiste nel chiedere alle persone di generare idee (creative) per uno specifico scopo, e poi misurare la loro performance in base a criteri di fluidità (*fluency*, quante idee hanno creato), flessibilità (*flexibility*, a quante categorie diverse appartengono le idee generate), originalità (*originality*, quanto è unica l'idea rispetto a quelle generate da altri) e elaborazione (*elaboration*, quanto dettagliata è l'idea). Infine, un altro modo comune di misurare la creatività (più a livello di persona che a livello di prodotto) e spesso usato in studi sperimentali con un background più psicologico, consiste nel misurare delle *proxy*, ovvero degli indicatori che sono notoriamente vicini alla creatività, come per esempio il pensiero divergente e la flessibilità cognitiva, tramite esperimenti standardizzati.

Parlare di creatività come processo vuol dire invece pensare alla creatività in termini di sviluppo cognitivo, comportamentale, relazionale e organizzativo. La creatività richiede di attivare pensiero laterale, sperimentazione, invenzione, intuizione e immaginazione per risolvere determinati problemi in modo nuovo. Impone inoltre che un individuo sia coinvolto emotivamente e razionalmente nel processo di creazione, e tale coinvolgimento è di solito caratterizzato da uno stato psicologico di immersione totale in quanto si sta facendo. Il processo creativo è poi relazionale perché la creatività non è (solo) del singolo, ma è spesso frutto della collaborazione di più individui di una medesima organizzazione. Infine, un processo creativo richiede la generazione, lo sviluppo e la produzione di un'idea che si trasformi in un output tangibile: non basta pensare a qualcosa, bisogna trasformare l'idea in un prodotto che sia fruibile da un pubblico appropriato di utenti finali.

Nel libro parleremo, inoltre, di persone creative ma, come vedremo, solo in relazione all'assunto che la creatività non è un talento innato ma è un qualcosa che si può allenare. Infatti, quando la creatività delle persone viene misurata, per esempio tramite le valutazioni dei loro capi o la CAT, a essere misurata è la creatività comportamentale in quella specifica attività, ma non il potenziale creativo *tout court*.

Ci soffermeremo invece sul contesto di produzione in alcuni punti specifici del libro, soprattutto nei Capitoli 7 e 8 dove parleremo

di come la creatività si relazioni al contesto di produzione in termini di vincoli e di come sia interpretata e definita in modo diverso a seconda dei contesti culturali.

### **Guida alla lettura creativa del libro**

Ogni capitolo di questo libro analizza un luogo comune legato alla creatività e ha un'ambizione creativa: fornire un contributo nuovo e utile per chi lavora in azienda, con un ruolo manageriale o no.

Nuovo perché smonta convinzioni diffuse ma false (o solo parzialmente vere), ricostruendo la corretta percezione del tema cardine di ciascun capitolo; utile perché fornisce suggerimenti concreti che la singola persona o il team in azienda possono mettere in atto.

Non c'è un ordine preciso di lettura. Ciascun capitolo affronta ed esaurisce un tema specifico ed è indipendente dagli altri. Si può quindi procedere seguendo l'ordine presentato o saltare da un capitolo all'altro. Ci occupiamo di creatività a livello individuale nei Capitoli 1, 2 e in parte nel 3; a livello di team nei Capitoli 4, 5 e 6; a livello organizzativo e di contesto nei Capitoli 7, 8, 9 e 10.

Buona lettura creativa!