

# La creatività, fondamento dell'impresa eccellente

## Eugenio Caruso

### 1. Premessa

**Nella descrizione degli strumenti, dei programmi aziendali, delle risorse umane, dell'operatività dell'impresa eccellente una costante è, sempre, in ciascun ambito è la creatività.**

Tra due imprese che abbiano attuato ottimi sistemi di *total quality management*, *benchmarking*, *learning organization*, *outsourcing*, *empowerment*, *stakeholdership* e quanto altro, la differenza tra le due sarà prodotta dal maggiore o minore uso che ciascuna farà della creatività.

Mao Tze Tung diceva «Infinita è la potenza creativa delle masse», nulla di più errato; le masse sono passive, seguono slogan e luoghi comuni, sono soggette a paure e fantasie, mentre la creatività è caratteristica dell'individuo, ma non dell'individuo isolato staccato dal suo tempo e dal suo contesto sociale. Afferma Francesco Alberoni.

«Le persone che realizzano grandi obiettivi, grazie alla loro creatività, sono profondamente inserite nella loro società, partecipano al loro tempo, lo interpretano danno voce alle sue speranze e alle sue attese. Molti di loro sono grandi organizzatori, sanno mobilitare le risorse umane, convincere i dubbiosi, combattere gli avversari, entusiasmare i propri collaboratori, coinvolgerli nei loro progetti».

Per poter realizzare un sistema aziendale *creativity oriented* è necessario che la *leadership* si liberi di alcuni preconcetti, come:

- la creatività è solo frutto di talento, appannaggio di pochi,
- la creatività va lasciata ai ricercatori,
- è sufficiente rimuovere inibizioni e ostacoli perché una persona diventi creativa,
- la creatività nasce da un'attenta analisi dei dati disponibili,
- il *brainstorming* è l'unico strumento per far lievitare la creatività aziendale,
- il pensiero creativo deve essere folle e assolutamente non convenzionale,
- l'idea creativa nasce dalla fortuna.

Fino a pochi anni fa la maggior parte dei manager pensava esattamente secondo i succitati schemi, finché Edward De Bono ha mostrato che ognuno può diventare creativo con l'utilizzo di precise tecniche del pensiero.

Qui non si vuole parlare della creatività dell'artista, ma di quella che, quotidianamente, fa di un'azienda, un'azienda eccellente. Secondo un'affermazione di De Bono.

**«Nulla è più meraviglioso che avere un'idea nuova. Nulla è più splendido che vedere una nuova idea funzionare. Nulla è più utile di un'idea nuova che serva al nostro scopo».**

Negli anni sessanta De Bono ha inventato la tecnica del pensiero laterale, che, nell'Oxford english dictionary è definito come «... seeking to solve problems by unorthodox or apparently illogical methods»; oggi la conoscenza e l'utilizzo del

pensiero laterale è frequente in molte grandi imprese americane e giapponesi e sta entrando anche nell'orbita dell'impresa europea.

L'autore, nella sua più che ventennale attività, che lo ha portato ad analizzare l'innovazione tecnologica delle imprese, può affermare che, nel 99% dei casi, prodotti definiti dai tecnici, dai ricercatori o dagli imprenditori, come nuovi sono in realtà un miglioramento anche significativo di un prodotto precedente, rappresentano magari uno sforzo notevole sviluppato dall'impresa, ma, nella generalità dei casi, mancano due componenti che caratterizzano un nuovo prodotto, la creatività e il rischio di impresa.

**Ha ragione l'economista americano Kenneth Arrow, secondo il quale l'imprenditore continua a migliorare il proprio prodotto durante tutto il periodo della sua diffusione; l'innovazione risulta interna alla produzione e non si ferma mai, anzi permette di lanciare generazioni successive di prodotto. Secondo Arrow il reiterarsi di nuovi oggetti genera un processo continuo di apprendimento.** Questo tipo di comportamento, noto come la **filosofia del *learning by doing***, è stato confermato da molti ricercatori: la gran parte delle innovazioni sono il risultato dell'accumularsi di piccoli cambiamenti e il periodo di tempo necessario per apprezzare in pieno gli effetti cumulativi di questi cambiamenti è, generalmente, lungo.

Di converso, un'indagine, condotta da European foundation for quality management e Galgano ha mostrato che il 74% delle aziende intervistate considera l'innovazione come parte integrante della propria cultura d'impresa e che nelle imprese innovative i dipendenti vengono considerati la fonte principale per la generazione di nuove idee. Prodotti e servizi innovativi sono l'area nella quale la più alta percentuale di aziende (40%) investe per attività di innovazione, seguono i processi (23%) e il marketing (18%). Lo stesso rapporto indica che il 32% delle aziende intervistate prevede di accrescere, in futuro, gli investimenti in R&S e di creare un clima che sia sempre più di stimolo per la creatività di tutto il comparto degli *stakeholder*. Anche da queste considerazioni emerge l'attualità di un affinamento più razionale e scientifico della capacità degli individui di creare idee nuove.

**E' degno di nota osservare che è stato enormemente valutato, da tutti gli specialisti di organizzazione aziendale, il valore della *vision*. La *vision* rappresenta quello che la *leadership* ritiene sia l'orizzonte aziendale, oltre l'orizzonte visibile. Se escludiamo arti divinatorie o il possesso di sfere di cristallo la capacità di definire la *vision* aziendale altro non è che una addestrata capacità di scrivere quella che sarà la storia dell'impresa, non in una logica di linearità e continuità con il passato, ma in un'ottica di cambiamento. Questa capacità può svilupparsi solo se si possiede un elevato grado di creatività.**

Prima di parlare della tecnica del pensiero laterale è opportuno ricordare i suggerimenti che De Bono offre nel caso in cui si vogliano utilizzare al meglio le potenzialità del pensiero e dell'analisi cognitiva.

## 2. La tecnica dei sei cappelli

**Spesso i manager si riuniscono per affrontare temi specifici o argomenti di carattere generale che riguardano l'impresa. Anche all'autore è capitato di partecipare a centinaia di queste riunioni e la considerazione che ne ha tratto è quella di una immensa perdita di tempo. Il risultato di queste riunioni risulta, per lo più, sterile e non porta a risultati o decisioni di cui i partecipanti**

**possano ritenersi soddisfatti. Infatti, durante le discussioni, è spesso difficile analizzare esaurientemente l'argomento trattato perché ognuna delle parti o è interessata alla difesa delle proprie posizioni oppure è influenzata dal proprio modo di affrontare un problema (atteggiamenti ottimistico, pessimistico, legato ai dati, ecc.).**

La dialettica tra i presenti produce riflessioni scontate e raramente lascia spazio alla creatività e alle idee nuove. In generale, al termine di una discussione, prevale il ragionamento di chi ha saputo resistere meglio alle critiche oppure non vi sono né vinti né vincitori, ma una convergenza verso uno stato di mediazione tra le diverse ipotesi in campo.

Lo psicologo Edward De Bono ha inventato il **metodo dei sei cappelli**, uno stratagemma che consente, durante qualsiasi processo di elaborazione del pensiero, di disarticolare il ragionamento in tutte le sue componenti: l'informazione oggettiva, la logica, l'entusiasmo, l'impressione, la creatività, e di portarli avanti separatamente.

Il metodo viene adottato da molte grandi aziende: Ntt, Ibm, Exxon, Hoechst, Kodak, Prudential, ecc, ma sarebbe opportuno che ogni azienda, piccola o grande, possa utilizzare e trarre vantaggio da questa tecnica.

Come detto, l'uso dei cappelli è uno stratagemma psicologico adottato per convincere i protagonisti di una discussione o gli estensori di un piano che se indossano il cappello bianco è come se recitassero la parte del pensatore con il cappello bianco e così per il giallo o per il verde.

- La prima funzione, quindi, dell'uso del cappello è quella della **recitazione** di un ruolo. «Il nostro cervello è stato progettato per essere brillantemente non creativo, cioè per costruire schemi e servirsene in ogni occasione in cui tali schemi possano essere utili, ma, come tutti i sistemi auto-organizzati, presenta lo svantaggio di restare legato alla sequenzialità delle esperienze che hanno permesso di costruire quegli schemi».
  - La seconda funzione dell'uso dei cappelli è quella di liberarci dagli schematismi per **dirigere l'attenzione** su diversi modi di affrontare un problema.
  - La terza funzione è la convenienza a chiedere a noi stessi e agli altri di **cambiare registro**, di smettere, ad esempio, di essere negativi, per cercare di essere costruttivi o creativi: di cambiare la «chimica del cervello».
  - Infine la quarta funzione è quella di **stabilire le regole del gioco** della discussione o di qualsiasi attività che richieda l'uso del pensiero; se tutti conoscono le regole, il pensiero scorrerà fluido, si eviteranno perdite di tempo e, probabilmente, si conseguiranno gli obiettivi che gli interlocutori si erano prefissi.
- **Il cappello bianco.** Pensate ad un computer che fornisce dati e informazioni che gli vengono richieste, il computer è imparziale e obiettivo, non offre interpretazioni, non esprime opinioni; quando indossa il cappello bianco il pensatore deve imitare un computer. Per ottenere risposte occorre fare domande precise e specifiche. Le risposte possono avere vari gradi di attendibilità: possono fare riferimento a fatti accertati e controllati come veri o a fatti creduti ma non controllati. Tra i due estremi, "sempre vero" e "impossibile", esistono una serie di livelli intermedi come, "quasi sempre vero", "generalmente vero", "in genere", "più sovente che no", "almeno nella metà dei casi", "spesso", "talvolta", "nel 10% dei casi", "una volta su mille" "mai vero". L'affermazione «Si pensa che i tassi di interesse scenderanno» non è da cappello bianco, lo è invece l'affermazione «Abbiamo consultato cinque esperti

finanziari e tutti confermano che, con la probabilità dell'80%, i tassi di interesse scenderanno entro il mese». Pensare con il cappello bianco significa essere neutrali e obiettivi, atteggiamento non facile da perseguire.

**Durante una discussione come nella redazione di un rapporto, è frequente trovare mescolati, informazioni, opinioni, sensazioni «il nostro nuovo prodotto non si vende perché abbiamo la sensazione di aver sbagliato la campagna pubblicitaria».**

- **Il cappello rosso.** Il pensatore con il cappello rosso si porta all'estremo opposto rispetto a quello con il cappello bianco, egli è infatti autorizzato a dire «Questa è la mia sensazione rispetto al problema». Il cappello rosso legittima emozioni («sono entusiasta della nuova campagna pubblicitaria»), sensazioni, sentimenti, presentimenti («un presentimento mi dice che questo affare andrà male»), intuizioni («l'ing. Rossi potrebbe essere un ottimo marketing manager»), in quanto componenti importanti del pensiero; il pensiero da cappello rosso non ha bisogno di giustificazioni o di basi logiche.

**Se si impedisce, nel corso di un ragionamento, di dare libero sfogo alle emozioni e ai sentimenti, essi rimarranno nascosti nello sfondo ed eserciteranno un'influenza occulta. È importante che, dopo l'analisi dei fatti oggettivi, emerga l'analisi delle componenti non oggettive del pensiero in modo da liberare il campo da possibili incomprensioni o influenze negative nel prosieguo dell'analisi del problema.**

È opinione corrente che le emozioni ostacolino il pensiero; è invece importante tenerne conto perché decidere resta sempre, comunque, una questione emotiva. Una volta costruite le mappe del pensiero su un dato problema, la scelta del percorso è determinata dai nostri giudizi e dalle nostre emozioni. Questi, d'altra parte, sono il risultato di un complesso di fattori non quantificabili, l'involuppo delle esperienze di una vita: in un imprenditore, ad esempio, si sviluppa il "senso dell'opportunità", in un venditore il "fiuto sul successo di un prodotto", in un pubblicitario "la sensazione della validità di una campagna".

**L'uso del cappello rosso è assimilabile a quella competenza emotiva che può essere la fonte di un gran numero di valori e performance aziendali.**

- **Il cappello nero.** Oggetto specifico del pensiero con il cappello nero è la valutazione negativa; **con il cappello bianco vengono presentati i fatti, con quello nero li si mette alla prova.** Con il cappello nero si individua, in modo obiettivo, ciò che è debole, ciò che è falso, scorretto, sbagliato o in disaccordo con l'esperienza, si additano i rischi, i pericoli, le lacune di un progetto, gli errori o le errate procedure di metodo. **Il cappello nero non va visto come elemento di controversia o come un sotterfugio del pessimismo o delle sensazioni negative (da cappello rosso), ma come il tentativo di inserire con obiettività, nella mappa dell'analisi di un problema, gli elementi negativi.** Il pensiero con il cappello nero è logico-negativo ma non emotivo; con il cappello nero vanno fornite ragioni pertinenti («l'esperienza passata mostra che, nella maggior parte dei casi, l'aumento delle vendite non compensa la riduzione dei prezzi»).

**Molti pensatori si sentono a loro agio nei panni logico-negativi del cappello nero, perché la propensione del pensiero occidentale è la critica;** purtroppo ciò limita enormemente la potenzialità del pensiero poiché esclude gli aspetti creativi, produttivi e costruttivi. È necessario notare che è più facile distruggere che costruire; lo stesso vale per il pessimismo. Ecco perché nel prendere in esame il cappello nero occorre tenere conto dell'attrazione esercitata dal negativismo e la tendenza che si ha nell'indulgerci. **Il pensiero negativo attrae perché porta a risultati immediati, al contrario l'idea**

**costruttiva non produce risultati finché qualcuno non ne dimostra la validità.**

- **Il cappello giallo.** Il pensiero con il cappello giallo è costruttivo, concerne cioè le valutazioni positive come quello nero concerne le valutazioni negative. **Il pensiero con il cappello giallo, fondato su una base logica, valuta guadagni e benefici, offre suggerimenti e proposte concrete, è connesso alla fattibilità e alla realizzabilità, è speculativo, è teso alla ricerca di opportunità e allo sfruttamento di occasioni, è in grado di proporre correzioni agli errori riscontrati con il cappello nero, il suo obiettivo è l'efficienza.** L'analisi dei "se" è uno degli aspetti speculativi da cappello giallo. Se il cappello bianco ha messo in evidenza, in modo neutrale, alcuni aspetti positivi di un certo problema, il cappello giallo, deliberatamente, cercherà gli strumenti per sfruttare quegli aspetti positivi in modo costruttivo.
  
- **Il cappello verde.** **Serve a produrre il pensiero creativo, a cercare alternative, a superare ciò che è noto, ovvio e soddisfacente; il cappello verde è fondamentale quando ogni sforzo per la soluzione di un problema è risultato vano.** Alla nozione di giudizio si sostituisce quella di movimento, pensare con il cappello verde significa muovere da un'idea per approdare ad una nuova. Il movimento è un processo dinamico che costringe a dare risposte alle seguenti domande. Cosa c'è di interessante in questa idea? Cosa c'è di diverso? Che cosa suggerisce? Dove conduce? Il pensatore con il cappello verde utilizza le tecniche del pensiero laterale che consentono di tagliare trasversalmente gli schemi dei sistemi auto-organizzati, anziché seguirli, per generare concetti nuovi. Per essere creativi è necessario affrontare l'ignoto, le provocazioni, i rischi. Osserva Koch, quando si deve enunciare una nuova **mission** aziendale per svegliare e scuotere un'impresa, molto spesso, «il processo non è stimolato dal numero uno della società, ma da qualcuno che è più uomo di pensiero che d'azione. Affinché la nuova **religione aziendale** si sviluppi e si affermi è necessario un *management* orientato all'azione, ma le idee intorno alle quali la *mission* è organizzata provengono, generalmente, dai creativi della società».

Con il cappello bianco **possiamo esigere** un contributo di informazioni neutre e obiettive, con quello nero, critiche specifiche, con quello giallo commenti positivi, con quello rosso i sentimenti in gioco. Con il cappello verde non possiamo esigere un contributo, **possiamo chiedere uno sforzo.**

Lo sviluppo del pensiero con il cappello verde deve avvenire per effetto di uno stato di provocazione che deve far uscire il pensiero fuori dagli schemi correnti; De Bono ha coniato il termine di **provocative operation**. La produzione di idee nuove non è una funzione da lasciare solo a chi ha talento o capacità, ma deve nascere da uno stato fisico nel quale ciascuno può porsi; alcune aziende, tra queste citiamo l'Ibm e la General Electric chiedono esplicitamente e costantemente a tutti i propri dipendenti uno sforzo per sviluppare idee nuove.

**Un elemento importante è che l'idea nuova venga recepita; pertanto, una funzione non secondaria del pensatore con il cappello verde è quella di modellare l'idea in modo che sia utilizzabile nelle condizioni che la situazione impone e adattabile alle esigenze di chi dovrà realizzarla.**

La fase successiva a quella del cappello verde deve essere quella del cappello giallo. Fase che comprende la valutazione positiva, la ricerca di vantaggi e benefici, lo sviluppo costruttivo dell'idea. Segue il pensiero con il cappello nero, al fine di analizzarne i limiti; ancora il cappello giallo per individuare gli strumenti necessari per superare quei limiti. In ogni fase si può ricorrere al cappello bianco per poter disporre dei dati oggettivi e neutri, necessari per valutare l'idea. Con il cappello

rosso, infine, dobbiamo valutare se abbiamo sufficiente entusiasmo da spingerci a realizzare l'idea. Se non c'è sufficiente entusiasmo è difficile che una nuova idea possa essere condotta a buon fine.

- **Il cappello blu.** È adibito al controllo, il pensatore organizza, cioè, il pensiero necessario per esplorare un argomento. **Il pensatore con il cappello blu è il direttore d'orchestra, individua e mette a fuoco i problemi, definisce gli obiettivi che devono essere raggiunti e gli argomenti che dovranno essere affrontati, formula le domande, controlla il rispetto delle regole del gioco, impone l'adozione del ragionamento a mappatura; in un certo senso sviluppa e personalizza il software necessario per la funzione del pensiero attorno ad un dato problema.** Successivamente provvede alle sintesi, ai quadri d'assieme, alle conclusioni. Questo tipo di funzione è attiva all'inizio del processo, durante e alla conclusione.

L'uso dei sei cappelli è, come già detto, uno stratagemma psicologico, ma, da quanto si è visto, l'uso del pensiero secondo mappature, dovrebbe diventare una consuetudine in ogni meeting, discussione, documento programmatico che coinvolgano in qualche modo la gestione di un'impresa.

**L'impresa moderna poggia più sulle risorse umane e sull'intelligenza, che sui beni materiali; ebbene queste risorse umane e queste intelligenze devono anche essere messe in condizioni di sfruttare al meglio il proprio potenziale intellettuale.**

È frequente, viceversa, imbattersi in ricerche di marketing, piani di marketing, business plan, disarticolati e confusi, nei quali sono mescolati dati oggettivi, sensazioni personali, analisi finanziarie, suggestioni, senza un percorso di facile "leggibilità".

### 3. Introduzione al pensiero laterale

E' noto che le reti nervose del cervello consentono alle informazioni in arrivo di organizzarsi in una sequenza di stati. Con il passare del tempo ciascuna sequenza diventa una sorta di modello preferenziale; ogni volta che dal bacino di raccolta degli stimoli esterni (vedi fig. 1) viene fatto scattare un modello noi pensiamo, analizziamo, criticiamo in base alle esperienze precedenti, pertanto, quando osserviamo il mondo esterno siamo pronti a vederlo in funzione dei nostri modelli precostituiti, come schematizzato in fig. 1. La capacità delle reti neurali di formare e utilizzare modelli è alla base della nostra vita. Questo comportamento "condizionato" del cervello spiega perché la pura analisi delle informazioni non può produrre idee nuove, ma occorre sfruttare un altro parametro, la creatività.

Ma cosa accade se, come mostrato in fig. 2, lungo una sequenza lineare di un modello esiste una deviazione laterale? Lungo la sequenza, arrivati alla deviazione, dovremmo fermarci per analizzare quale direzione seguire. Se così fosse, la nostra vita avrebbe un andamento esasperatamente lento. In pratica, però, questa condizione non si presenta mai perché il percorso principale prevale sulla deviazione e il pensiero scorre lungo quel percorso; tuttavia se dovessimo entrare nella deviazione da un'altra strada potremmo seguire a ritroso questo percorso fino al punto di partenza, come in fig. 3.

**Come mostra la fig. 4 i percorsi da A a B e da C ad A sono semplici e diretti, mentre quello da B a C può essere molto tortuoso, ed è proprio da questa configurazione asimmetrica che ha origine la creatività. Ad esempio una battuta umoristica segue un tragitto logico da A a B (l'inizio del racconto), poi compie un salto «apparentemente illogico» da B a C (la battuta che nessuno si**

**aspetta), che mostra invece la sua logica nel tragitto da C ad A (la comprensione a posteriori della battuta).**

Lo schema dell'umorismo è anche il modello della creatività. La sequenza della nostra esperienza ci fa vedere le cose in un certo modo e ci aspettiamo che le cose procedano in quel dato modo (percorso da A a B), tuttavia se riusciamo a deviare dal tracciato principale a quello laterale (da B a C), possiamo risalire al punto di partenza A e avere un'intuizione creativa, in quanto abbiamo seguito un percorso al di fuori dei modelli preferenziali della mente.

**Da questa analisi nasce in De Bono l'espressione pensiero laterale, nel senso di deviazione dai modelli concettuali abituali che si seguono nel pensiero normale. E' opportuno notare che, servendoci di questo modello, ogni idea creativa risponde sempre ad una logica a posteriori, infatti si può tornare al punto di partenza A; se invece dopo un salto laterale non si è in grado di ritornare al punto di partenza (non si riesce a dare una spiegazione *ex-post*) vuol dire che non siamo in grado di inserire quell'idea nel quadro attuale delle nostre conoscenze.**

In sintesi il cervello è un sistema che consente alle informazioni in arrivo di organizzarsi secondo modelli. Una volta che i modelli si sono formati, con i loro ampi bacini di raccolta, noi li utilizziamo nel processo noto come percezione. Questi modelli non sono simmetrici ed è proprio questa mancanza di simmetria che dà luogo alla creatività.

Nel seguito verrà mostrata un'analisi sintetica volta a dimostrare il significato del pensiero laterale e la sua semplicità d'uso una volta che certi meccanismi del pensiero siano noti; la relativa semplicità di questi meccanismi spiega perché il pensiero laterale stia entrando pesantemente nei corsi di formazione dei *top-manager*. Vedremo che la loro applicabilità è solo una questione di allenamento.

#### 4. Tecniche e strumenti del pensiero laterale

Coerentemente con il modello dei sei cappelli, De Bono afferma che **l'atto della creatività richiede, innanzitutto, una predisposizione mentale verso tale processo e un impegno specifico** (indossare il cappello verde).

Come secondo strumento, De Bono, in sostituzione dell'utilizzo della tecnica del pensiero laterale, suggerisce di **sfruttare la pausa creativa**; è sufficiente fermarsi a riflettere e lasciare vagare la mente in libertà per un breve lasso di tempo, senza necessariamente focalizzarsi su un argomento specifico, e poi riprendere il corso dei propri pensieri. Non ci si deve sentire costretti ad ottenere un risultato immediato, la pausa creativa può essere fine a se stessa ed avere il carattere della casualità.

**L'uso della tecnica del pensiero laterale è invece una metodologia che ci consente di effettuare un salto logico dal punto B di fig. 4 al punto C.**

Esistono diverse possibilità di uscire dai confini dell'esperienza passata e della "ragionevolezza", si veda la fig.5; si può saltare fuori da tali confini per caso, per sbaglio, per pazzia oppure per effetto di una provocazione intenzionale o di un paradosso<sup>1</sup>.

Poiché non possiamo fare affidamento agli altri parametri, per uscire dagli schemi dei modelli precostituiti dovremo affidarci alla provocazione voluta, al paradosso, dovremo sforzarci di essere "irrazionali". La provocazione o il paradosso possono farci

---

<sup>1</sup> Già affermava il filosofo danese Kierkegaard «Il paradosso è la fonte di ispirazione del pensatore e il pensatore senza paradosso è come un amante senza sentimento, un'insignificante mediocrità»

raggiungere uno stato instabile (la posizione H di fig. 6), nella posizione H può nascere una nuova idea che ci consente di riassumere uno stato stabile (la posizione C della figura), esattamente come in chimica, se si vuol passare da uno stato stabile A ad un altro stato stabile C, spesso occorre passare per una fase intermedia B di un composto instabile.

Un esempio di provocazione può essere «Mandiamo i nostri clienti dai concorrenti»; partendo da questa provocazione (stato instabile, punto H di fig. 6) un'impresa, conosciuta dall'autore, è riuscita a conquistare la *leadership* nel proprio settore di mercato. Essa aveva adottato la tecnica di esaltare ai clienti "scomodi" l'abilità dei propri concorrenti.

Quando si pensa, normalmente, ogni fase del pensiero è strettamente collegata a quella precedente e quando si arriva ad una soluzione questa dipende dalla validità di ognuna delle fasi precedenti.

Nel caso della provocazione ci si sposta da un punto di una sequenza logica verso una provocazione, nell'esempio citato, «Mandiamo i nostri clienti dalla concorrenza», e da questa ad un'idea, «Mandiamo dalla concorrenza i clienti che non pagano, i clienti che ti fanno perdere tempo, i clienti in crisi finanziaria ecc». La validità di questo risultato non può mai essere giustificata dal cammino percorso, ma se riusciamo a risalire con il pensiero al punto di partenza ci rendiamo conto, a posteriori, della validità logica del risultato «Dobbiamo operare in modo tale che i nostri clienti siano migliori di quelli della concorrenza. Potremmo pertanto mandare dalla concorrenza i nostri peggiori clienti».

Il cervello funziona seguendo schemi prestabiliti e questa è la vera essenza dell'eccellenza del cervello; al tempo stesso, per essere creativi dobbiamo trovare il modo di uscire da questi schemi.

Giova notare che fare un'ipotesi è molto diverso dal creare una provocazione. Sia le ipotesi che le provocazioni sono speculazioni che costruiamo nella nostra mente e che utilizziamo per migliorare il nostro modo di pensare in merito ad un problema, ma mentre le ipotesi cercano di guidare le nostre percezioni in una certa direzione, le provocazioni tendono a far deviare le nostre percezioni dalla loro direzione abituale.

**La provocazione può nascere in modo spontaneo e involontario oppure con atto deliberato e formale.**

Per ottenere provocazioni deliberate si possono utilizzare una serie di metodi.

- **La fuga.** Normalmente si danno per scontate una serie di osservazioni (si va in ufficio per lavorare, un motore elettrico consuma elettricità, i ristoranti servono cibi); si può "fuggire" da tutto ciò che è dato per scontato per creare una provocazione. «Si va in ufficio per divertirsi». «Un motore elettrico ad acqua». «Al ristorante si portano i cibi».
- **L'inversione.** Osservare il modo in cui si fa una cosa e poi procedere nella direzione opposta. «Il telefono suona continuamente e cessa di suonare quando qualcuno chiama ».
- **L'esagerazione.** Questo metodo si avvale di numeri e dimensioni, esagerando la condizione normale. «Ogni abitazione ha 100 telefoni».
- **La distorsione.** In tutte le situazioni esistono relazioni normali tra le parti in causa e normali sequenze temporali. La distorsione modifica questi ordinamenti. «Sigillare una lettera dopo averla impostata».
- **La pia illusione.** Si tratta di un'idea fantasiosa e positiva. «Comprando un biglietto di una compagnia aerea ne diventi azionista».



- **La tecnica delle parole casuali.** Si tratta di abbinare alla parola oggetto del nostro focus, parole casuali; il nostro cervello ha una grande capacità di stabilire collegamenti e, quindi, provocazioni, anche se la parola casuale sembra molto remota dall'oggetto del nostro focus.

## 5. Il movimento

Se fossero sottoposte a giudizio, le provocazioni (del tipo «Mandiamo i nostri clienti dalla concorrenza»), dovrebbero essere scartate immediatamente; ma in soccorso del pensiero creativo interviene il movimento, che si sostituisce al giudizio.

**La differenza tra giudizio e movimento è illustrata in fig. 7. Nel caso del giudizio, quando abbiamo un'idea la confrontiamo con i modelli frutto della nostra esperienza e se l'idea non si adatta a questi modelli la respingiamo. Nel caso del movimento, quando ci viene un'idea, non ci interessa se vada d'accordo con la nostra esperienza passata, ma ci interessa solo capire dove essa ci può portare.**

Senza il movimento non ha senso utilizzare la provocazione. Nella sua accezione generale "movimento" implica, quindi, la volontà di procedere avanti con intento esplorativo, anziché fermarsi a giudicare se qualcosa è giusta o sbagliata. E' il movimento che ci consente di passare dallo stato irrazionale H di fig. 6 allo stato razionale C.

Tra i tanti esempi riportati da De Bono (De Bono, 1996) è interessante il seguente. Un creativo di un'agenzia pubblicitaria sta cercando un nuovo strumento pubblicitario con la tecnica del pensiero laterale. Esprime la seguente provocazione: «Ritorniamo al banditore pubblico». Da questa provocazione con il movimento risale a diversi concetti.

- Il banditore pubblico può andare dove c'è la gente.
- Il banditore pubblico può modificare il messaggio in funzione degli ascoltatori.
- Il banditore pubblico può rispondere alle domande.
- Il banditore pubblico è sempre aggiornato.
- Il banditore pubblico non si può spegnere.

Tra i vari concetti presi in considerazione utilizza: «Il banditore pubblico non si può spegnere». A questo punto, sempre con la tecnica del movimento, il creativo abbandona l'idea del banditore pubblico e cerca un mezzo di comunicazione promozionale che non si possa spegnere; questo gli fa venire in mente il telefono. Il passo successivo è quello di proporre un abbonamento telefonico a costi zero, in cambio di brevi messaggi pubblicitari introdotti durante le conversazioni. Strumento pubblicitario che è stato, recentemente, introdotto anche in Italia.

Durante un'esercitazione coordinata da De Bono qualcuno fece la seguente affermazione provocatoria «Le macchine hanno le ruote quadrate». Con la tecnica del movimento il gruppo di lavoro arrivò ad ipotizzare una macchina con le sospensioni intelligenti, atte ad ammortizzare i colpi derivanti dalla "rotazione" di ruote quadrate. Come è noto questa tecnica delle sospensioni intelligenti è adoperata nelle macchine della Formula 1.

## 6. Modelli di creatività

La creatività si realizza in due diverse modalità, la creatività "quotidiana" che diventa parte del pensiero normale e può essere applicata in qualsiasi situazione che

richieda riflessione. La creatività specifica, che si utilizza quando esiste un'esigenza ben definita.

**Nel primo caso la creatività non richiede un impegno formale e intenzionale, ma diventa parte del pensiero ordinario. Questa predisposizione può, generalmente, essere messa in relazione a specifiche tecniche e metodologie.**

- **La pausa creativa.** E' la disponibilità a fermarsi, durante il corso delle proprie attività, e lasciare libera la mente di vagare a piacimento.
- **La sfida.** E' un elemento fondamentale della creatività "quotidiana". «Perché dobbiamo lavorare in questo modo? ». «C'è un modo migliore? ». «Esaminiamo questa possibilità».
- **La focalizzazione semplice.** Comporta la definizione di un'esigenza. «Vorrei trovare alcune idee nuove in merito a questo punto o a questo scopo».
- **Le alternative.** La ricerca delle alternative "insolite" fornisce l'occasione più ovvia per la creatività quotidiana. La creatività quotidiana favorisce maggiormente l'individuazione del massimo numero possibile di alternative, piuttosto che l'esame approfondito di ogni alternativa.
- **La provocazione.** Quando la predisposizione alla creatività è ben radicata, la provocazione diventa parte della creatività di tutti i giorni. La disposizione naturale verso la provocazione ha due aspetti.
  1. Ritenere che persino dalle idee più improbabili possa venire qualcosa di utile se ci si impegna nell'operazione mentale del movimento.
  2. Credere che valga la pena predisporre idee provocatorie per scuotere la mente e farla uscire dai soliti modelli.
- **La sensibilizzazione.** Se l'imprenditore di una Pmi o il *management* di una grande impresa dimostrano il loro diretto e personale interesse nella creatività, questa si diffonde in tutta l'azienda.
- **La formazione.** Mediante l'addestramento nelle tecniche formali del pensiero laterale è possibile promuovere lo sviluppo della creatività quotidiana.

**Nel caso della creatività specifica si ha un focus o compito creativo ben definito, a cui fa seguito un impegno sistematico e deliberato di generare nuove idee e nuovi concetti relativi a quel focus;** in tal caso la creatività va imbrigliata per la soluzione di uno specifico problema.

La creatività specifica ha tre aspetti.

1. **Definizione del focus o compito creativo.** Alcuni problemi sorgono e si identificano da soli, ma esistono dei metodi, messi a punto da specialisti delle metodologie del pensiero creativo, atti a far emergere focus creativi.
2. **Strutture per il pensiero creativo.** Una volta definito, il focus può essere sottoposto all'esame del pensiero creativo. Questo può essere condotto in gruppo o individualmente. Può essere svolto nell'ambito di strutture esistenti, quali i circoli della qualità, oppure nell'ambito di gruppi creati ad-hoc.

3. **Valutazione e attuazione.** Il gruppo al quale è affidato l'esame del focus creativo può essere anche coinvolto nella valutazione delle idee emerse nel corso della sessione creativa. In questi casi il processo è continuo. Se il gruppo pensante è diverso dal gruppo responsabile dell'attuazione, occorre fare attenzione al trasferimento delle idee, in modo da non creare incomprensioni e attriti tra i due gruppi.

**Alcune unità aziendali (marketing, R&S, sviluppo nuovi prodotti, sviluppo strategie) hanno un gran bisogno della creatività quotidiana, ma hanno anche bisogno della creatività specifica. Questi gruppi sono spesso riluttanti a definire focus creativi e ad impegnarsi deliberatamente in modo creativo in quanto ritengono che, spendendo parte del loro tempo nella creatività quotidiana, non abbiano bisogno di un impegno creativo specifico. L'atteggiamento è errato perché anche gli individui più creativi possono trarre grande giovamento dalla natura intenzionale e guidata della creatività specifica.**

Tratto da “Eugenio Caruso, *L'eccellenza nelle imprese*, Franco Angeli, 2000.

<http://www.francoangeli.it>