

Domenico De Masi

Creatività



Obiettivi

- Spiegare perché, nelle organizzazioni, si parla sempre più di creatività individuale e di gruppo.
- Definire le esigenze di creatività nel lavoro e nella vita postmoderna, basata sulla programmazione del futuro attraverso l'innovazione e la creatività.
- Precisare il significato e i contenuti della creatività attraverso un approccio multidisciplinare.
- Analizzare le connessioni tra creatività e *problem solving*.
- Individuare cosa occorre, in una data azienda, per organizzare creativamente le attività di progettazione, decisione, produzione, distribuzione e consumo.
- Individuare cosa occorre, in un dato gruppo, per incrementarne la creatività: quali barriere rimuovere, quale tipo di leadership esercitare; quale clima secondare.



1. Perché serve la creatività

1. Nella società industriale, centrata sulla produzione in serie di beni materiali, la maggioranza dei lavoratori svolgeva mansioni fisiche e ripetitive (94% nella Manchester di Marx). Nella **società postindustriale**, centrata sulla produzione di beni immateriali (servizi, informazioni, simboli, valori, estetiche) almeno due terzi dei lavoratori svolgono attività intellettuali, di tipo flessibile o creativo.
2. La società postindustriale è complessa e richiede molta creatività perché i vincoli siano trasformati in opportunità.
3. La geopolitica postindustriale è tripartita in Primo Mondo, che produce soprattutto idee; Secondo Mondo che produce soprattutto beni materiali; Terzo Mondo costretto a barattare la sopravvivenza con la dipendenza.



4. Il mercato del lavoro ha spostato progressivamente la maggioranza dei lavoratori dall'agricoltura all'industria, dall'industria al commercio, dal commercio all'ICT, dall'ICT al benessere e all'estetica, che – per loro natura – richiedono grande creatività.
5. L'azienda è percorsa da una diecina di **paradossi**:
- La vita si allunga e il lavoro si accorcia; gli anziani godono di salute sempre migliore ma vengono espulsi dal lavoro sempre di più.
 - Il tempo e lo spazio si destrutturato; l'azienda resta monolitica.
 - La produzione di idee non dipende dall'orario e dal tempo, ma l'azienda presta ancora Grande attenzione all'uno e all'altro.
 - La creatività ha bisogno di autonomia, libertà e motivazione; l'azienda è tuttora basata su controllo, disciplina e gerarchia.



- I manager hanno sempre più bisogno di conoscere mondo e mercato, ma restano sempre più ore in ufficio.
- Potremmo lavorare tutti un po' meno; invece i genitori lavorano 10 ore e i figli restano disoccupati.
- Il divario di conoscenze tra capi e dipendenti diminuisce; la forbice retributiva si allarga.
- Aumenta la libertà sessuale; nelle aziende permane la sessuofobia.
- Le donne studiano meglio e vivono più a lungo; in azienda fanno meno carriera degli uomini e vanno in pensione prima di loro



Jay Galbraith:

“Le aziende americane sono a corto di idee. Non sono state le imprese produttrici di macchine da scrivere meccaniche a inventare la macchina da scrivere elettrica; non sono state le imprese produttrici di macchine da scrivere elettriche a inventare la macchina da scrivere elettronica; non sono state le imprese produttrici di valvole a inventare il transistor”.

Kenneth Galbraith:

“E’ bene che, di tanto in tanto, il denaro si separi dagli imbecilli.



2. Cosa è la creatività

Attività individuali esecutive: casalinga, garzone del fornaio

Attività individuali creative: poeta (Leopardi), pittore (Michelangelo), filosofo (Kant)

Attività collettive esecutive: catena di montaggio, catena burocratica

Attività collettive creative: bottega rinascimentale, Wienerwerkstätte.

NEUROLOGIA

- Sinapsi
- Cervello destro e sinistro
- Creatività scientifica e artistica



PSICANALISI

Freud

- Eros e thanatos
- Uomini e donne
- Mosé

Istinti umani (Jung)

- Nutrizione
- Sessualità
- Aggressione
- Riflessione
- Creatività

Istinti animali (Lorenz)

- Fame
- Procreazione
- Attività
- Fuga



Jung: Inconscio collettivo

Hillman: Animo e anima

Arieti: Sintesi di primario e secondario

PSICOLOGIA E PEDAGOGIA

La creatività si può insegnare? Tratti della personalità creativa

- Curiosità e desiderio di novità
- Talenti multipli
- Ambiente variato
- Tenacia
- Ottima opinione di sé
- Noncuranza dell' opinione altrui
- Rapporti tra creatività, sesso ed età



EPISTEMOLOGIA

- Kuhn
- Lakatos
- Feierabend

SOCIOLOGIA

- Rapporti tra società e creatività
- Addensamenti creativi (Mesopotamia, Atene, Firenze, Vienna)
- Creatività di gruppo



3. Creatività individuale e di gruppo

CREATIVITA'

Sintesi di fantasia e concretezza

CREATIVITA' DI GRUPPO

- Persone fantasie + persone concrete (Majorana, Corbino)
- Mission condivisa (Los Alamos)
- Motivazione, entusiasmo
- Assenza di barriere (Guccia, Bauhaus)
- Tolleranza (Bloomsbury)
- Leadership carismatica (Anton Dohrn, Enrico Fermi)



CARATTERISTICHE DEI GRUPPI CREATIVI

- interclassisti
- antiburocratici e accademici
- dialettici ma tolleranti verso l' interno
- competitivi verso l' esterno
- internazionalisti
- universalisti
- attenti all' estetica
- attenti alle novità tecnologiche
- aperti agli stimoli culturali
- con l' accento sul divenire
- giocosi
- leader carismatici ma non nevrotici
- capaci di trasformare i vincoli in opportunità, i conflitti in agonismo solidale
- i fondatori sono tentati di distruggere il gruppo.



4. L'azienda creativa

PER INNOVARE E CREARE, L'AZIENDA HA BISOGNO DI:

- ridurre la resistenza ai cambiamenti e il cultural gap,
- abbattere le barriere alla creatività,
- incoraggiare lo spirito creativogenico,
- formare gruppi creativi unendo fantasiosi e concreti,
- esercitare una leadership carismatica,
- insistere (Nylon. Longanesi: “Gli italiani sposano un'idea e subito la lasciano con la scusa che non fa figli”),
- non indulgere alla furbizia (la gallina che propone al maiale di mettersi in affari per vendere uova al prosciutto),
- coinvolgere tutti i lavoratori nella mission (Wienerwerkstätte)
- coniugare locale e globale (modello latino)
- curare l'estetica dei luoghi
- curare la cortesia dei comportamenti
- dare senso alle cose



5. La cultura “creativogonica”

- Disponibilità di mezzi fisici e culturali
- Apertura agli stimoli culturali
- Accento sul divenire, non solo sull' essere
- Libero accesso ai mezzi culturali per tutti, senza discriminazioni
- Libertà, o anche moderata oppressione dopo una grave oppressione



- Esposizione a stimoli diversi e contrastanti
- Tolleranza per punti di vista divergenti
- Interazione di persone significative
- Promozione di incentivi e ricompense
- Sindrome di Galois



Ostacoli all'innovazione

- 1) La forza dell'abitudine (“il nostro modo di fare le cose”)
- 2) La tendenza degli alti dirigenti ad evitare i rischi o ad opporsi a cambiamenti avviati da altri
- 3) Pignolerie e lungaggini burocratiche che appesantiscono procedure e bloccano il sollecito disbrigo di pratiche
- 4) Mancato riconoscimento, da parte della direzione, della necessità di innovare



- 5) Mancanza di un sistema di controllo (mercato, trend sociali ed economici) per la localizzazione ed individuazione di bisogni e minacce
- 6) Carenza di manager addestrati a selezionare le idee e svilupparle
- 7) Deficienze nelle comunicazioni fra le funzioni, specialmente fra marketing e ricerca & sviluppo
- 8) Struttura organizzativa rigida
- 9) Criteri di selezione rigidi e non realistici



- 10) Mancanza di un insieme chiaro di obiettivi aziendali
- 11) Deficienze di comunicazione al personale degli obiettivi aziendali
- 12) Mancanza di un sistema di pianificazione
- 13) Il personale non viene sollecitato a presentare idee nuove
- 14) Insufficiente afflusso di nuovo personale: in azienda entrano troppo pochi elementi nuovi e creativi che possono ravvivarne il clima



Reazioni alle proposte innovative

- Decidere è ansiogeno
- Decidere una innovazione è ancora più ansiogeno
- Dunque, il decisore è stressato e adotta tutti i sistemi per ridurre il rischio e l' ansia:
 - ✓ rinvia e dilaziona
 - ✓ entra in iper-agitazione
 - ✓ si “super-adatta”
 - ✓ (“allora ditemi voi esattamente cosa debbo fare”)
 - ✓ reagisce in modo violento estroverso
 - ✓ reagisce in modo violento introverso



Cosa fare per far fallire un' idea innovativa

- Volerci guadagnare molto e subito
- Non volerci investire né tempo né denaro
- Inimicarsi coloro che debbono prendere decisioni inerenti l' idea
- Inimicarsi i mass media
- Affidare l' idea ad incapaci
- Essere troppo precipitosi
- Essere troppo cauti
- Fissare riunioni ad orari impossibili
- Prevedere solo una parte dei ritorni degli investimenti



Le personalità creative

- Curiose fino all' invadenza
- Con grande desiderio di nuovo
- Con talenti multipli
- Con ambiente di origine variato
- Noncuranti delle opinioni altrui
- Con grande passione per il gioco
- Con buona opinione di sé
- Molto attaccati al compito, tenaci
- Dotati di energia vitale



Il paradosso della creatività

- “Le aziende americane sono a corto di idee. Non sono state le imprese produttrici di macchine da scrivere meccaniche a inventare la macchina da scrivere elettrica; non sono state le imprese produttrici di macchine da scrivere elettriche a inventare la macchina da scrivere elettronica; non sono state le imprese produttrici di valvole a inventare il transistor” (Jay Galbraith)
- “E’ bene che, di tanto in tanto, il denaro si separi dagli imbecilli (Kenneth Galbraith)



Il paradosso della creatività

- “Lo studio e anche l’invenzione, è un divertimento mentale... un enorme piacere, e non un lavoro” (Frederick W. Taylor)
- “Quali sono le condizioni necessarie all’atteggiamento creativo? Innanzi tutto è indispensabile essere *perplexi*” (Erich Fromm)
- “Artista è soltanto chi sa fare della soluzione un enigma” (Karl Kraus)
- “L’innovazione è più figlia del lavoro che del lampo di genio” (Peter F. Druker)
- “Solo un’astuta compenetrazione di lavoro e di felicità è ancora in grado di consentire – sotto la pressione della società – una vera esperienza” (Rtheodor W. Adorno)
- “Coloro che sognano di giorno fanno molte cose che sfuggono a chi sogna soltanto di notte” (Edgar Allan Poe)



Il paradosso della creatività

- “Ci sono tre tappe nella storia di ogni grande scoperta. Al principio gli oppositori sostengono che lo scopritore è folle; in seguito che è sano di mente, ma che la sua scoperta non ha davvero alcun interesse; infine, che la scoperta è molto importante, ma che tutti la conoscevano da sempre” (Sigmund Freud)
- “La lepre vince sul cane perché corre in proprio” (Proverbio popolare)
- “Non si è morti fin quando si desidera sedurre ed essere sedotti” (Charles Baudelaire)
- “Lo spirito creativo si afferma dove regna la serenità” (*Le Corbusier*)
 - “Il faut cultiver nôtre Jardin” (Voltaire)
 - “Gli dei non hanno voluto che la coltivazione fosse facile” (Virgilio)

