

Da inseguitori a battistrada. L'importanza della creatività

Da inseguitori a battistrada. L'importanza della creatività A cura di: Ugo Perugini - Pubblicato il 1 Aprile 2020 L'esperienza, intesa come riconoscibilità e valorizzazione di conoscenze pregresse, presuppone un'organizzazione e una società che, pur nel cambiamento, sia inserita in un contesto di riferimento stabile, dove può applicarsi l'apprendimento incrementale. In una società come l'attuale, in continua trasformazione, non possiamo riferirci esclusivamente alla nostra esperienza, continuando ad applicare gli stessi schemi, conosciuti e ben rodati. Questo modo di operare può renderci tranquilli nella nostra zona di comfort ma, se riflettiamo, ci fa stare sempre un passo indietro rispetto alla concorrenza. Di volta in volta siamo costretti a una rincorsa che non può fare altro che prendere atto ex post del cambiamento nel frattempo avvenuto, obbligandoci faticosamente a comprenderlo e fermarlo in schemi organizzativi e produttivi destinati inevitabilmente ad essere superati di lì a poco. Non solo. Se l'esperienza, nell'epoca in cui viviamo, non è più la principale bussola nelle sfide lavorative di ogni giorno, anche la stessa conoscenza non rappresenta più un elemento distintivo, un "plus" in grado di garantirci dei privilegi rispetto ad altri concorrenti. Oggi, nella società dell'informazione, la conoscenza stessa sta diventando (se già non lo è) un bene comune, o come si dice una commodity di cui tutti possono liberamente disporre. Chi si limita a cercare di riordinare il caos che ha intorno a sé, rincorre chi gli sta davanti. Se si vuole ottenere successo nel nostro lavoro e nella nostra azienda, diventando battipista e non inseguitori, dobbiamo sforzarci di anticipare il più possibile il cambiamento, o meglio, di favorirlo direttamente, attraverso un apprendimento di tipo trasformativo. Cosa significa apprendimento trasformativo? L'apprendimento trasformativo è un processo durante il quale gli individui coinvolti decidono in modo autonomo e convinto di cambiare i loro presupposti critici, le loro credenze e consapevolmente cercano di pensare e di attuare nuovi piani che portino a visioni del tutto alternative rispetto agli schemi rassicuranti che pure hanno favorito il successo, sia della propria che di altre aziende. Un processo razionale e analitico, ma non solo. È anche una questione di coraggio, come bene sintetizzano due studiosi italiani[1], da cui abbiamo estrapolato alcuni significativi suggerimenti. Fare concorrenza a se stessi. Nuovi eventi, nuovi cambiamenti, nuovi sistemi, nuovi approcci con la clientela prima o poi arriveranno (o come risultato di una scelta o perché provocati dalla forza degli eventi e del caso, o generati dalla concorrenza o dalle turbolenze del mercato). Quindi, vale la pena assumersi la responsabilità di pensare, progettare e far accadere il cambiamento, potendolo controllare e indirizzare a piacimento; dare il buon esempio. L'esempio è uno dei fattori più importanti che ispirano le persone. Il cosiddetto commitment, necessario a far decollare i progetti innovativi nasce dall'esempio che arriva dall'alto. L'ansia del cambiamento produce una certa sofferenza emotiva che non è di per sé un ostacolo all'apprendimento, anzi, è la condizione intrinseca e inevitabile. Nel momento in cui si riesce a interiorizzarla, come attraverso il percorso sotto delineato, si hanno anche un'interiorizzazione di nuovi contenuti e una trasformazione personale e professionale profonda; correre il rischio di sbagliare. Permettere alle persone coinvolte in processi innovativi di sbagliare senza temere ritorsioni di alcun tipo, al solo scopo di cercare e ottenere soluzioni innovative adeguate. L'apprendimento trasformativo è infatti basato su prove ed errori (trial and error) e la creatività sta nel saper cogliere nell'errore una nuova opportunità. Se il vertice aziendale non accetta di correre il

rischio di sbagliare (prevalendo il regime di "controllo, comando, punizione"), le persone percepiranno la resistenza sottesa alla proposta di cambiamento e risponderanno coerentemente attivando a loro volta atteggiamenti di resistenza. Ricordiamo la nota formula di Gleicher sulla resistenza al cambiamento: $D \times V \times F > R$. D sta per dissatisfaction (insoddisfazione dello status quo), V sta per vision (capacità di vedere la situazione futura), F sta per first steps (primi passi concreti verso il cambiamento), R sta per resistance (opposizione al cambiamento); creare leve organizzative e manageriali disposte a legittimare e incentivare l'innovazione; liberare l'energia creativa delle persone. Lasciare in disparte i consueti criteri di funzionalità e utilità tipici del pensiero razionale, favorendo altri approcci; assumere una visione strategica di lungo periodo, per equilibrare la spinta a una visione di breve respiro incentrata sull'utile immediato. È l'unico sistema per costruire il futuro, cioè fare in modo che l'azienda diventi una palestra di ricerca di valore, luogo in cui privilegiare la diversità come opportunità per il singolo e la collettività, attraendo e trattenendo i talenti, riconoscendo le capacità intellettuali, relazionali emozionali e gestionali necessarie a produrre innovazione. Apprendimento trasformativo e creatività Giunti a questo punto, ci si può domandare se il dono della creatività sia destinato a tutti o riguardi solo poche persone. Ci si può chiedere ancora se la creatività si può insegnare. Ne è convinto il prof. Giovanni Corazza[2], secondo il quale "l'elemento distintivo tra gli esseri umani, da cui dipende la dignità del singolo, sarà sempre di più la sua capacità di immaginazione, per trasformare la conoscenza che già possiede e generarne di ulteriore: in sintesi, la sua creatività". Quindi, secondo lo studioso, la creatività - che lui definisce creatività organica - non è un lusso, ma una necessità per sopravvivere e dovrà essere alla portata di tutti. In altri termini, si andrà sempre più verso una democratizzazione della creatività[3]. Per capire se le persone dispongano biologicamente (e organicamente) degli strumenti adatti per essere creative nell'attività che svolgono, riportiamo il modello dei livelli logici, utilizzato da Gregory Bateson[4], che ci fa capire in modo chiaro il percorso gerarchico che fa un pensiero, a partire dai fattori ambientali, dal comportamento, dalla capacità professionale, passando per i valori e i principi che determinano le singole individualità, con le relative domande che portano da ultimo a chiedersi "perché?", e che spingono alla progettazione e all'individuazione di nuovi obiettivi, sotto il livello dell'identità ("chi?"). E ognuno di questi passaggi è anche individuabile nelle strutture del cervello, così come ci confermano le neuroscienze: il sistema nervoso periferico per l'ambiente, il sistema motorio per il comportamento, il sistema corticale per le capacità, il sistema nervoso autonomo per i valori e il sistema immunitario-endocrino per l'identità. Una giusta fusione tra apprendimento incrementale e trasformativo Bisogna riconoscere che molti collaboratori vogliono imparare dall'esperienza, vogliono che gli venga detto su cosa concentrarsi, cosa fare concretamente, come valutare i propri progressi (ed essere valutati) e sono capaci di mettere immediatamente a frutto ciò che impareranno. Questo atteggiamento è comprensibile e compatibile con l'apprendimento incrementale, che favorisce l'allineamento al lavoro. L'apprendimento incrementale ci rende più forti mentre lo perseguiamo. L'apprendimento trasformativo, al contrario, mentre ci rende liberi di immaginare e creare un nuovo futuro, nel contempo ci rende disadattati, ci invita a una sovversione responsabile degli schemi. Richiede, come abbiamo visto, coraggio. Ma torniamo alla riflessione di Gianpiero Petriglieri[5]. Una volta che iniziamo a padroneggiare entrambi i modi di lavorare, con l'esperienza pratica e l'impegno riflessivo, si acquista più coraggio. Alle persone che ricorrono a entrambi i tipi di apprendimento, alla fine non sarà più necessario offrire spazi di apprendimento formale: ogni momento sarà utile per l'apprendimento. Fare

questo lavoro su base continua sviluppa attenzione, curiosità e immaginazione - virtù che migliorano la propria leadership attuale e la propria competenza futura. E una volta che siamo abbastanza coraggiosi da prenderci cura del nostro apprendimento, di solito iniziamo a prenderci cura anche di quello degli altri, diventando i leader di cui ogni organizzazione ha bisogno e che ogni dipendente merita di diventare[6]. Note [1] Raffaella Pederneschi, esperta di creatività e innovazione, insegna Management della Creatività presso la Facoltà di Scienze Economiche della Supsi - Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (Lugano) e Marco Castiglioni, professore associato di Psicologia Clinica e di Psicologia della Comunicazione Organizzativa presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. [2] Professore ordinario presso l'Università di Bologna e fondatore del Marconi Institute for Creativity. [3] Argomenti nei quali sentiamo riecheggiare idee di altri pensatori del passato, come Thornstein Veblen che sosteneva che l'istinto di efficienza è innato in tutti gli uomini, come il disgusto per il futile. Per cui è importante ritornare a dare un senso al lavoro dell'uomo che trasforma la mera fatica in una attività densa di significato, in una azione finalizzata. Veblen parlava di gesta correlate ai concetti di dignità, valore e onore contro l'ordinaria sfacchinata non correlata a nessuno di questi concetti e, quindi, considerata un'attività futile. [4] Ripreso poi da R.Dilts, Il Manuale del Coach, NPL Italy. [5] <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/formazione->