

## Perché abbiamo bisogno di idee nuove?

*Non sentirti vincolato da questa era; punta a crearne una nuova.*

Masayoshi Son, CEO di SoftBank, imprenditore, investitore e filantropo

### *Competenze del futuro: la tua macchina del tempo personale*

Ti senti pronto per il futuro? Se c'è una lezione che possiamo trarre dagli anni appena trascorsi è che viviamo in un mondo nuovo, in continua evoluzione e talvolta volubile. La tecnologia continua a progredire rapidamente e nel nostro ambiente post-pandemia i metodi di lavoro tradizionali sono cambiati per sempre. Ho creduto a lungo che l'agilità, la creatività e l'innovazione fossero il futuro del lavoro, ma non sono certo l'unico a sostenere queste cause.

Esponendo le sue previsioni per il 2025, il World Economic Forum ha stabilito che le aziende avranno bisogno delle cinque competenze riportate di seguito per massimizzare il loro potenziale di crescita (Whiting, 2020):

1. pensiero analitico e innovazione;
2. apprendimento attivo e strategie di apprendimento;
3. risoluzione di problemi complessi;
4. pensiero critico e analisi;
5. creatività, originalità e iniziativa.

Queste competenze indicano una tendenza verso un pensiero attivo, creativo e critico. Non sarà possibile veleggiare nel futuro restando aggrappati ai vecchi successi. Ho ideato questo libro proprio per aiutarti a migliorare ciascuna di queste abilità, in modo che tu possa

applicarle a livello pratico nella tua vita lavorativa quotidiana. Dalla rivelazione degli errori di pensiero all'identificazione del problema reale nelle situazioni complesse, imparerai come applicare la creatività per produrre risultati innovativi. Se hai grandi progetti per il futuro, considera *Pensiero creativo* la tua macchina del tempo per anticipare le mosse.

### *Sapere non è più potere*

Quante volte hai sentito dire che “sapere è potere”? C'era un'epoca in cui possedere informazioni ed essere esperti nel proprio campo assicurava un vantaggio esclusivo: l'esperienza incomparabile, la formazione professionale e la conoscenza ti posizionavano davanti agli altri e ti garantivano un “vantaggio”. Oggi non è più così.

Ciò che sta diventando evidente nella frenesia del mondo odierno è che ciò che prima funzionava oggi non funziona più e che le conoscenze esistenti, seppur ancora utili, non sono sufficienti per prosperare. Confronta la vita di oggi con quella di trent'anni fa: oggi mangiamo in modo diverso (cibi pronti, cucina multiculturale), comunichiamo in modo diverso (telefoni cellulari, e-mail, social media), facciamo acquisti in modo diverso (online, supermercati enormi con ogni tipo di prodotto), lavoriamo in modo diverso (automazione e tecnologia, ascesa del lavoro a distanza e ibrido), impariamo e studiamo in modo diverso (ambienti di apprendimento virtuali, lavagne interattive, ricerche su Internet). L'elenco potrebbe andare avanti all'infinito. Dopo tre soli decenni, viviamo in un mondo completamente diverso!

Che cosa significa questo? Significa che non importa quanto siamo intelligenti o talentuosi: dobbiamo essere in grado di adattarci ed evolvere, sia come aziende sia come individui. Il problema è che, mentre tutto ciò che gravita intorno a noi è in movimento, gran parte del nostro modo di pensare attuale è stagnante. La maggior parte delle volte ci muoviamo nel nostro ambiente di lavoro seguendo le ipotesi, i modelli e le credenze che abbiamo attentamente affinato nei nostri anni di esperienza, rispondendo alle sfide e alle opportunità con strategie standardizzate che hanno ben funzionato in passato. Dopo tutto, siamo pagati per avere tutte le risposte! Tuttavia, i problemi aziendali del Ventunesimo secolo contengono troppe variabili e incognite e non è più possibile rispondere solo con le conoscenze esistenti. Le soluzioni collaudate del passato non sono più sufficienti quando si tratta di risolvere le sfide presenti e future: serve il pensiero creativo per trovare modi nuovi e interessanti per decifrarle. Per questo, *la creatività è*

*il nuovo potere*. Il successo non riguarda più ciò che conosciamo, ma ciò che possiamo *creare*.

Quando i tempi sono maturi per esplorare l'ignoto e sviluppare nuove idee, le nostre abitudini di pensiero convenzionali ci deludono, ci incatenano a ciò che già sappiamo e non ci permettono di mettere sul banco qualcosa di completamente nuovo. Alla fine, tendono a trasformarsi in “errori” di pensiero, perché ci impediscono di cercare modi nuovi per raggiungere i nostri obiettivi. L'esercizio che segue ti mostrerà quanto sia facile e naturale basare il tuo pensiero sulla programmazione passata (o “conoscenza”). Provalo subito.

### ATTIVITÀ Mesi dell'anno

Recita i mesi dell'anno il più velocemente possibile. Immagino che tu sia riuscito a farlo in meno di cinque secondi!

Ora elenca di nuovo i mesi, ma questa volta in ordine alfabetico.

Non è così facile, vero?

Fonte: *Think Better* (Hurson, 2008)

Per vedere la risposta, vai a p. 225 nell'Appendice. Con la sequenza normale, possiamo elencare i mesi rapidamente e senza problemi; senza, dobbiamo davvero pensare alle informazioni. Se vieni costretto a rompere i soliti schemi e a osservare una situazione con occhi nuovi, le informazioni diventano più dinamiche e ti permettono di ampliare il tuo pensiero per costruire uno schema completamente nuovo.

*Pensare è il lavoro più arduo che ci sia, ed è probabilmente questo il motivo per cui così pochi ci si dedicano.*

Henry Ford, industriale americano e fondatore della Ford Motor Company

L'obiettivo ultimo di questo libro è quello di farti pensare in modo diverso, pertanto ti chiederò spesso di riflettere nel corso della lettura. Tutti i capitoli contengono metodologie, esercizi e strumenti che ti porteranno fuori dalla tua comfort zone, ma che servono a uno scopo molto importante: aiutarti a padroneggiare i pregiudizi e a pensare in modo chiaro, costruttivo e creativo. Ti troverai di fronte a domande per cui non avrai risposte immediate, quindi ti suggerisco di toglierti quel “cappello da esperto” prima di continuare. Ne varrà la pena. Pensare in modo diverso è la chiave per liberare le risposte migliori e più innovative alle sfide del tuo business: non solo porterai a termine i tuoi progetti, ma lo farai meglio che in passato.

*Creare o morire!*

Secondo una ricerca del professor Richard Foster della Yale School of Management, l'aspettativa di vita media di una società quotata nell'indice S&P 500 è scesa da 61 anni nel 1958 a soli 18 anni nel 2012 (Innosight, 2012). Foster ha inoltre stimato che, all'attuale tasso di abbandono, entro il 2027 il 75% delle principali aziende statunitensi sarà sostituito da società di cui non abbiamo ancora mai sentito parlare. Nel Regno Unito la situazione è simile: delle 100 società quotate nell'indice FTSE 100 nel 1984, solo 24 erano ancora nella stessa posizione nel 2012. Questi dati ci impartiscono una dura lezione: se le aziende non cercano costantemente di innovare e reinventarsi, rischiano di essere colte alla sprovvista dai nuovi arrivati e di cadere nel dimenticatoio.

Nel 2020, il mondo ha ricevuto un duro promemoria di quanto possa essere fuggevole la vita: l'arrivo del Covid-19 ha cambiato tutto, anche il modo in cui lavoriamo. Ci sono numerose lezioni da imparare dalla pandemia (molte delle quali saranno affrontate più dettagliatamente in seguito), ma la più importante è questa: l'assenza di creatività comporta un'assenza di agilità. La flessibilità cognitiva è una componente fondamentale sia del pensiero creativo sia del pensiero critico. Sono queste competenze a permetterci di adattare il nostro comportamento ai nuovi ambienti. Non c'è da stupirsi, quindi, che il World Economic Forum abbia evidenziato proprio queste capacità.

Tutto questo per dire che il nuovo ordine mondiale è cambiato considerevolmente. Le grandi organizzazioni, che in precedenza dovevano il loro potere alla padronanza della conoscenza e dell'esperienza scientifica, oggi sono sulla strada della sconfitta. C'è una massima che dice: "Se continui a fare quello che hai sempre fatto, continuerai a ottenere quello che hai sempre ottenuto". Anche questo non è più vero: nella nuova economia, quando non vai avanti non rimani fermo, ma *resti indietro*. Ricordi Blockbuster, Compaq, Blackberry e HMV? Sono aziende che una volta abbagliavano con le loro promesse, ma che ormai da tempo sono cadute nel dimenticatoio. È facile che tu finisca per seguire le loro orme, se non riesci a vedere le opportunità intorno a te.

Le aziende di oggi richiedono un flusso costante di nuove idee, angolazioni e soluzioni per rimanere al passo con i rapidi cambiamenti e l'incertezza del mondo. Le intuizioni creative sono necessarie per risolvere le sfide del settore in modi nuovi e utili e per compiere passi coraggiosi in un territorio inesplorato. Ci sono ancora professionisti e aziende là fuori che credono che la creatività non abbia una vera sostanza: la vedono come una decorazione, qualcosa di leggero e soffice per abbellire l'aspetto di un prodotto o guarnire la reputazione di

un'azienda. Sbagliano: la creatività può, anzi dovrebbe, essere focalizzata e mirata come qualsiasi altra attività fondamentale del business, come le risorse umane, l'economia e lo sviluppo dei prodotti. Mi piace definire questo approccio rigoroso e lungimirante *creatività applicata*.

Attraverso la creatività applicata, puoi trovare nuove idee sulle cause dei problemi, idee per risolvere le incognite, spunti per prendere decisioni esecutive comuni e intuizioni su come proseguire. La conoscenza è tuttora importante, poiché è un pilastro cruciale del processo creativo: hai bisogno di conoscenze per collegare le informazioni e valutare le idee. Tuttavia, come una Ferrari senza motore, l'importanza della conoscenza non può essere messa a frutto se non è guidata dalla creatività. La creatività ti consente di scoprire nuove informazioni e nuove idee, e sono proprio queste idee che cambieranno lo *status quo*, così come Google ha cambiato il modo in cui accediamo alle informazioni, Netflix ha cambiato il modo in cui guardiamo la tv e Twitter ha cambiato il modo in cui interagiamo con gli altri. A prescindere dalle dimensioni o dalla portata, produrre nuove idee è ciò che ti aiuterà ad aprire nuovi orizzonti nel tuo angolo di mondo.

Le idee ti aiutano a rispondere a tutti i tipi di domande, per esempio:

- Come possiamo fidelizzare un maggior numero di clienti?
- Quale potrebbe essere la causa del problema W?
- Come possiamo semplificare i nostri processi aziendali?
- Quali opportunità abbiamo a disposizione quest'anno?
- Come possiamo migliorare le nostre prestazioni nel reparto X?
- Come possiamo risolvere il problema Y?
- In quali nuovi mercati potremmo entrare?
- Come possiamo sfruttare questo cambiamento nella legislazione?
- Quali funzionalità possiamo aggiungere al prodotto Z?
- Come posso motivare il mio team?

A poco a poco, il potere della creatività sta per essere riconosciuto. Nel suo rapporto *The Future of Jobs* pubblicato nel 2016, il World Economic Forum ha identificato la risoluzione di problemi complessi, il pensiero critico e la creatività come le prime tre competenze cruciali sul posto di lavoro necessarie per prosperare entro il 2020, affermando: “Con la valanga di nuovi prodotti, nuove tecnologie e nuovi modi di operare, i lavoratori dovranno diventare più creativi per beneficiare di questi cambiamenti” (Gray, 2016).

Adobe ha intervistato mille professionisti a tempo pieno con una formazione universitaria e ha scoperto che la creatività è parte integrante del lavoro moderno: oltre l'85% degli intervistati concorda sul fatto che il pensiero creativo è fondamentale per la risoluzione dei problemi nella loro carriera (Adobe, 2012). Nove lavoratori su dieci concordano sul fatto che la creatività è indispensabile per la crescita economica e il 96% ritiene che sia preziosa per la società. Tuttavia, il 32% non si sente a proprio agio nel pensare in modo creativo e una grossa fetta (78%) vorrebbe avere maggiori capacità creative.

### Trasformazione creativa

Non si può negare che il nostro nuovo mondo sia tecnologico. Il futuro sarà guidato dall'automazione e dalla trasformazione digitale. In effetti, le ricerche mondiali nel campo della trasformazione digitale sono cresciute di un enorme 65% tra il 2018 e il 2020 (Walker, 2021).

Come possiamo tenere il passo? L'ambiente è frenetico e noi umani non possiamo superare le macchine, quindi la risposta deve essere per forza la creatività.

Nel campo del marketing e della tecnologia pubblicitaria, un rapporto di Forrester ha rilevato che il ritorno sull'investimento (ROI) nella creatività ha prodotto uno spostamento di 19 miliardi di dollari (Canneslions, *sd*).

Il rapporto prosegue affermando che, nell'arco di sei anni, questo cambiamento si tradurrà in un ROI del 18%.

Commentando il rapporto, Susie Walker di Google ha concluso: "La creatività è il più grande fattore trainante della crescita non incrementale" (Walker, 2021).

### *Perdiamo la nostra creatività con l'età*

Non è un segreto che i bambini siano più creativi di noi adulti: basta guardare i più piccoli mentre giocano per vedere come la loro immaginazione si fonde perfettamente con la realtà che li circonda. Eppure, la maggior parte di noi è consapevole di questa disparità creativa più a livello aneddotico che fattuale. Potrebbe interessarti sapere che questa non è una mera congettura o un'osservazione oziosa: moltissime ricerche dimostrano che i bambini sono davvero più creativi dei grandi. Letteralmente. Non si tratta solo di avere più tempo per giocare o di essere privi di responsabilità (anche se certamente queste libertà non fanno male), ma di una capacità categorica che supera quella degli adulti su tutti i fronti. Non solo, ma i bambini *più piccoli* battono anche i ragazzi *più grandi* quando si tratta di essere creativi.

Forse lo studio più famoso su questo argomento è stato intrapreso dalla NASA nel 1969, quando ha sottoposto 1.600 bambini di 5 anni a un test di creatività. Di questi bambini, uno sbalorditivo 98% ha ottenuto un punteggio nella fascia “altamente creativa”. Cinque anni dopo, quegli stessi bambini (all’epoca di 10 anni) hanno ripetuto il test e solo il 30% è risultato ancora “altamente creativo”. Altri cinque anni dopo, quando i bambini avevano 15 anni, solo il 12% di loro apparteneva a questa categoria. Ancora più rivelatore è il fatto che anche 250.000 adulti di età superiore ai 25 anni hanno svolto lo stesso test e solo un misero 2% di loro ha ottenuto un punteggio nella fascia “altamente creativa” (Figura I.1).

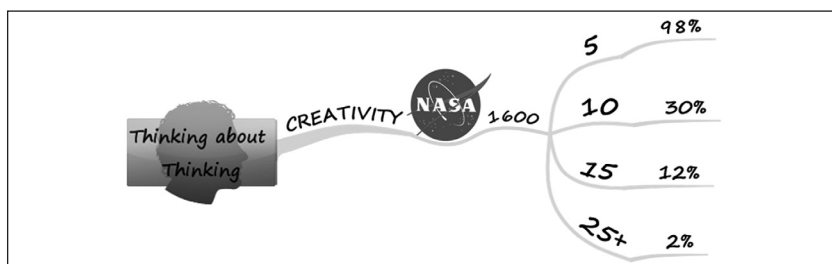


Figura I.1 Test di creatività della NASA.

Cosa dimostra questo studio? Secondo Stephen Shapiro, autore nel campo dell’innovazione, “La creatività non viene appresa, ma disimparata” (2003). Se ti stai chiedendo se le cose sono cambiate ai giorni nostri, non è così. Una ricerca intrapresa dagli psicologi della UC Berkeley nel 2017 ha confermato questo fenomeno: lo studio indica ancora una volta che la creatività diminuisce man mano che i bambini crescono (Gopnik *et al.*, 2017). La buona notizia è che le cose non devono andare per forza in questo modo: se per una volta potessi creare un altro mondo ricco di castelli di sabbia in cui giocare al fianco del tuo amico invisibile, quella stessa creatività che hai posseduto organicamente durante l’infanzia potrebbe essere ricostruita e rimodellata per aiutarti a superare le sfide aziendali e innovare nella tua vita quotidiana.

Per arrivare a questo risultato, però, dobbiamo prima determinare che cosa è andato storto lungo la strada. Considera le domande che seguono la Figura I.1.

- D1. Quante ore hai trascorso a lezione di matematica a scuola?

La maggior parte delle persone che ha scelto il sistema scolastico standard direbbe almeno 5.000 ore. È stato lo stesso per te? Quante di queste ore sono state tempo prezioso? Quanto ricordi ora?

- D2. Quante ore hai trascorso a lezione di creatività?

Poche? Nessuna? La maggior parte di noi impara la creatività al di fuori del sistema scolastico. Hai mai seguito un corso sull'innovazione?

A scuola i nostri insegnanti ci impongono innumerevoli limiti. Il sistema educativo si concentra sulla formazione delle nostre menti per l'archiviazione e l'analisi delle informazioni, invece di sviluppare il nostro potere di generare nuove idee e portarle in essere. Ci viene insegnato a memorizzare le risposte giuste e a usare le soluzioni e le conoscenze degli altri; allo stesso tempo, non ci viene insegnato come trovare le nostre risposte, soluzioni e conoscenze. Non ci vuole molto per imparare che gli errori sono il male. La paura di sbagliare spaventa anche i più coraggiosi e impedisce loro di esprimersi in modi anche solo leggermente non convenzionali o diversi. Quando entriamo nel mondo degli affari, siamo del tutto abituati a mettere vincoli al nostro pensiero.

I bambini piccoli possono trovare soluzioni sorprendentemente originali ai problemi perché non sono vincolati dalle rigide convenzioni e metodologie dell'età matura: non hanno le stesse restrizioni mentali di noi poveri adulti. Pablo Picasso, artista e pittore spagnolo, ha illustrato perfettamente questo punto affermando: "Mi ci sono voluti quattro anni per dipingere come Raffaello, ma una vita per dipingere come un bambino". Quella mentalità di essere sempre aperti, eccitati e curiosi di scoprire cose nuove è ciò che permette ai bambini di sviluppare costantemente nuove idee. Invece di essere vincolati dai confini, il loro pensiero è sconfinato; invece di conformarsi, creano.

A causa di questa perdita di creatività nel corso del tempo, è comune che le persone sentano di non essere creative. Questa linea di pensiero è schiacciante in quanto le porta a dubitare che ci sia un senso nel cercare di pensare o agire in modo creativo: la creatività è per artisti, designer, musicisti e bohémien pazzi, non per noi professionisti schietti. Alcuni di noi non sono molto sportivi, ma se iniziamo un regime di allenamento e ci prendiamo cura della nostra dieta, allora in pochi mesi saremo molto più in forma e più sani. Allo stesso modo, non perdiamo la nostra capacità creativa quando invecchiamo; questa è una falsa impressione. La forma cala solo a causa della mancanza di utilizzo, dovuta alla nostra convinzione errata che non abbia alcuna applicazione pratica. Come un muscolo che non viene mai esercitato, la creatività appassisce per negligenza. Imparando di nuovo a giocare e adottando una ricerca attiva della creatività e del miglioramento mentale, possiamo tutti riscoprire e rivivere la magia della creatività che conoscevamo da bambini. Immagina cosa potresti ottenere se potessi tornare ai livelli di creatività che avevi a cinque anni!



Se non sei ancora convinto, prova ad ascoltare il punto di vista della scienza. Nella biologia moderna è ampiamente accettato il fatto che siamo un prodotto sia della natura sia dell'educazione: i nostri geni possono dettare la nostra propensione a determinate abilità e tratti, ma non li garantiscono. Allo stesso modo, il nostro ambiente, i nostri valori e le nostre convinzioni hanno un'enorme influenza sul tipo di persone che siamo e che potremmo diventare. Se sei convinto che ogni persona creativa e innovativa che hai conosciuto o di cui hai sentito parlare ce l'avesse semplicemente "nel sangue", potresti aver bisogno di rifletterci su.

È vero che uno studio ha scoperto cluster genetici che *potrebbero* essere collegati con la plasticità cerebrale, e quindi, con la capacità di una persona di pensare in modo creativo (Ukkola-Vuoti *et al.*, 2013); tuttavia, questo collegamento è casuale, piuttosto che integrale. In altre parole, la plasticità cerebrale si riferisce semplicemente alla capacità di una persona di rompere e formare nuove connessioni (e addio flessibilità cognitiva!) ed è qualcosa che può essere raggiunto anche attraverso la pratica, non solo con una predisposizione genetica.

Vista in questo modo, un numero molto maggiore di studi rispettati ha scoperto che le abilità creative possono essere coltivate indipendentemente dal corredo genetico. Dopotutto, è oltremodo improbabile che ogni genio creativo che abbia mai camminato sulla terra sia tale solo per la sua natura, piuttosto che per il modo in cui è stato cresciuto. Molte delle nostre icone culturali creative hanno favorito il loro modo di pensare attraverso la pratica e l'applicazione, in altre parole con la creatività applicata. È il momento di iniziare a fare lo stesso!

### *Pensare senza limiti*

Alcune persone dicono che la creatività consiste nel pensare *fuori* dagli schemi, altre ritengono che significhi essere creativi *nei limiti* previsti. E se ti dicessi che non ci sono né schemi né limiti? In termini metaforici, i limiti definiscono le ipotesi, le abitudini, i pregiudizi e i percorsi di pensiero predefiniti. Ogni persona ha i propri punti di forza e di debolezza quando si tratta di particolari modi di pensare, ma molti degli errori di pensiero sono dovuti al modo in cui riceviamo insegnamenti e socializziamo in età adulta.

Negli ultimi anni, c'è stato un riconoscimento a lungo atteso della neurodiversità sul posto di lavoro e nel mondo in generale. La neurodivergenza si riferisce a una serie di condizioni associate a differenze neurologiche come dislessia, disprassia, disturbo da deficit di attenzione e iperattività (ADHD) e autismo, tra gli altri. In poche parole, gli individui neurodivergenti (ND) pensano, imparano ed elaborano le

informazioni in modo diverso. Perché è rilevante? Beh, perché c'è una notevole correlazione tra neurodivergenza e creatività. Molte persone ND, attraverso la loro capacità di elaborare le informazioni in modo diverso, hanno già rimosso tutti i limiti e gli schemi dal loro pensiero.

Non c'è da stupirsi, quindi, che moltissime aziende, dalla NASA (*sd*) a Microsoft (*sd*), cerchino attivamente dipendenti neurodivergenti. Se consideri che circa una persona su sette nel Regno Unito è ND, vedrai presto che i vantaggi dell'eliminare i limiti e gli schemi sono davvero numerosi (Università di Edimburgo, *sd*). Non solo potrai pensare in modo più chiaro e creativo, ma potrai anche lavorare in modo più armonioso con team e colleghi, indipendentemente dalla loro condizione neurologica, creando un ambiente di lavoro più inclusivo e più innovativo.

Allora quali sono i veri vantaggi dell'eliminazione degli schemi? Apple è riuscita ad andare oltre domandandosi: "E se sviluppassimo un telefono cellulare senza tastiera?". Fu un momento magico per l'azienda! Il successo senza precedenti dell'iPhone, con il suo enorme touchscreen e il design elegante e sensuale, scalzò in breve tempo il leader del mercato globale Nokia dal suo ruolo di guida. Apple non è stata certo l'ultima azienda a reinventare la ruota. Prima del 2018, sembrava impossibile immaginare una nuova piattaforma di social media che potesse allentare la presa di Facebook, Twitter e Instagram. Tuttavia, anche grazie a una bella spinta legata alla pandemia, TikTok è diventato rapidamente la piattaforma di social media in più rapida crescita su Internet.

Come hanno fatto? Eliminando gli schemi abituali e ripensando attentamente al ruolo dei social media. In un'epoca in cui i follower erano la polvere d'oro magica dietro il successo dei social, TikTok ha messo i contenuti al centro della sua strategia, sfruttando l'intelligenza artificiale (AI) per alimentare il suo algoritmo che consente a chiunque di visualizzare contenuti interessanti, indipendentemente dalla "fama" della persona che pubblica i contenuti. Il nuovo formato basato sui video ha anche offerto uno spazio perfetto ai membri della Generazione Z interessati a forgiarsi un'identità sui social media per mezzo di un'app non precedentemente conquistata dai Millennial che li hanno preceduti. John Holdrige, GM di Fullscreen, ha rivelato a Forbes: "Il successo di TikTok può essere attribuito semplicemente alla sua capacità di ribaltare il concetto di social media". In altre parole, TikTok ha prevalso compiendo mosse che i giganti dei social media preesistenti non erano in grado non solo di *creare*, ma nemmeno di *concepire*.

Speriamo che ora tu sia più che convinto dell'importanza di sbarazzarti del tutto degli schemi! Il prossimo passo è capire come farlo. Se, come me, hai partecipato alla tua giusta quota di sessioni di brainstorming, saprai per esperienza che eliminare gli schemi non è facile. Diamo un'occhiata a uno scenario tipico.

## Errori di brainstorming

L'incontro mattutino con i tuoi colleghi inizia bene. Cominci a produrre alcune idee e gradualmente entri in un flusso moderato. Ci sono le idee pratiche, quelle folli e tanti tipi di idee varie e interessanti nel mezzo. La situazione sembra promettente. Tuttavia, possono accadere molte cose in grado di spezzare il ritmo creativo tuo e degli altri membri del gruppo. Di solito le idee si prosciugano e svaniscono, oppure diventano un po' troppo stravaganti per i tuoi gusti, per cui decidi di attenerti alle opzioni "sicure" e meno rischiose. "Continuiamo a fare quello che stiamo facendo, solo meglio e più velocemente!".

Oppure: "Procediamo con lo stesso design, ma questa volta in viola".

Forse tu o altri membri del team avete iniziato automaticamente a vagliare e analizzare le idee, distogliendo la vostra attenzione dall'invenzione di nuovi spunti.

"Qualcuno lo ha già fatto"; "Ai nostri clienti non piacerà"; "Non è nel nostro stile"; "Ma come farà a farci guadagnare?"; "Lo abbiamo fatto anche l'anno scorso"; "È un'idea fantastica, ma non possiamo permettercela".

Potresti anche cadere preda di una prospettiva paurosa ed eccessivamente negativa, che blocca la tua capacità di vedere il potenziale in certe idee e ti induce a minare la creatività dei colleghi.

"Non funzionerebbe mai"; "È contro la nostra politica"; "Sembra difficile"; "Non è mai stato fatto nulla di simile nel settore prima. Sarebbe una completa perdita di tempo".

A volte sei fortunato e l'idea giusta arriva presto durante il processo. Non ha senso continuare con la sessione, visto che hai già la soluzione perfetta... o forse no?

Inizi ad agire sulla tua idea solo per scoprire che non hai valutato ogni aspetto correttamente e che l'idea non funzionerà mai nella realtà. Hai ciecamente trascurato di dare una possibilità a qualsiasi altro suggerimento e ora sei bloccato davanti alla cattiva idea, che non puoi eliminare perché vi hai dedicato tempo ed energie preziosi. Gli schemi e i limiti hanno bloccato la tua creatività: devi toglierli di mezzo per rimetterti sulla strada dell'innovazione. Eliminare gli schemi permette alla tua mente di rimanere completamente aperta durante lo svolgimento del processo.

*"Le menti sono come paracadute. Funzionano solo quando sono aperte"*

Come con un paracadute, se la tua mente rimane chiusa quando cerchi di essere innovativo, prima o poi ti schianterai. Per aprire la tua

mente, devi sapere quali serrature la tengono bloccata. Una mente aperta, libera da qualsiasi vincolo, è fondamentale per la creatività, in particolare all'inizio dell'ideazione. Sono numerosi i blocchi mentali e le restrizioni a cui dovrai fare attenzione; descriverò quelli più comuni nella prima parte. Nella seconda parte, invece, apprenderai strategie positive per ridurre l'impatto e prendere decisioni migliori. A volte sapere che cosa non fare è importante quanto sapere che cosa fare.

### *Creatività e innovazione: qual è la differenza?*

Anche se la maggior parte di noi comprende intuitivamente che cosa significa essere creativi, c'è ancora molta incertezza quando occorre definire questo concetto notoriamente complicato. Prima di iniziare a flettere i muscoli creativi, vale la pena chiarire che cosa significa veramente creatività. Nonostante una pleora di definizioni sul Web, la sfida è identificare una definizione comune che tu e il tuo team possiate capire e utilizzare per "salire a bordo". Una definizione condivisa mette tutti sulla stessa lunghezza d'onda e aiuta a impostare la direzione creativa dell'azienda.

Sentiti libero di usare la mia definizione di *creatività*:

il mezzo di incubazione e coltivazione di nuove idee, che nascono dalle conoscenze esistenti e vengono combinate per formare un nuovo percorso neurale nell'encefalo, portando a un pensiero originale personale.

Potrebbe non essere la definizione più glamour tra quelle in circolazione, ma descrive bene come la creatività si esprime in un modo con cui le persone possono facilmente interagire. La creatività consiste nel collegare le cose nella tua mente fino a quando non ti imbatti in un'idea originale e utile. Steve Jobs, il defunto co-fondatore di Apple, ha definito lo stesso principio parlando di "collegare i puntini".

Creatività e innovazione sono termini spesso usati in modo intercambiabile, ma c'è una differenza significativa tra loro. *Innovazione* significa:

il matrimonio tra pensiero creativo e logica solida, che applicati insieme individuano una soluzione o una direzione nuova e potenzialmente migliore da esplorare e consegnare.

L'innovazione è l'intero pacchetto: pensiero creativo e logico combinati per produrre qualcosa di significativo e portare avanti le idee. In questo senso, l'innovazione è un processo connesso in cui molte attività si uniscono per portare a compimento un'idea. Un'innova-

zione può essere qualsiasi idea che produce un cambiamento e ti fa avvicinare al tuo obiettivo; non deve per forza essere uno sviluppo supersonico di importanza storica, come il microchip, la macchina da stampa o l'automobile. Queste idee di trasformazione sono ciò che il professore di economia di Harvard Clayton Christensen (1997) definisce “innovazioni dirompenti” nel suo libro classico *The Innovator's Dilemma*. Un'innovazione può essere incrementale e offrire comunque un grande valore, come un piccolo miglioramento all'assistenza clienti o ai processi di gestione dell'inventario. Non importa se è già stata attuata altrove: se un'idea è nuova per la tua attività, allora conta come un'innovazione. Insieme, questi piccoli cambiamenti fanno una grande differenza.

### *Creatività applicata*

Il Design Thinking è un ottimo esempio di una strategia di creatività applicata che può essere attuata per organizzare meglio il lavoro e promuovere l'innovazione. Naturalmente, non è la prima tecnica del suo genere, ma è probabilmente una delle più riuscite. Scrivendo per l'*Harvard Business Review*, Jeanne Liedtka spiega che il Design Thinking sfrutta il potere di “liberare tutte le energie creative delle persone, conquistare il loro impegno e migliorare radicalmente i processi” (Liedtka, 2018). Non sorprende, quindi, che il 75% delle organizzazioni dichiarino di essere impegnate nel Design Thinking (MS Strategic Design & Management, 2015). Ma come funziona esattamente?

Per applicare la creatività attraverso il Design Thinking, le aziende devono imparare a porre l'empatia al centro dello sviluppo di prodotti e servizi. In altre parole, le nuove idee e gli sviluppi vengono filtrati attraverso una serie di passaggi al fine di annullare i pregiudizi, mettere in dubbio le supposizioni e promuovere la creatività, il tutto mantenendo i desideri del cliente al centro della strategia. Queste fasi cruciali possono essere suddivise in cinque passaggi:

1. *empatizzare* con l'utente o il cliente;
2. *definire* le esigenze e i problemi degli utenti e inquadrare le informazioni di conseguenza;
3. *ideare* nuovi concetti, mettere in dubbio le supposizioni e prendere in considerazione soluzioni innovative;
4. *creare prototipi* simulando alcune delle soluzioni individuate;
5. *testare* le soluzioni per prendere una decisione finale e informata.

## CASE STUDY Toyota

Alla fine del 2019, le entrate totali di Toyota erano pari a 272.031 miliardi di dollari USA, con un aumento del 7,97% rispetto all'anno precedente. Il loro segreto? Il Design Thinking. Tutto è iniziato con la gestione delle modifiche: l'azienda ha scelto il Design Thinking per trasformare completamente il proprio punto di contatto con i clienti. Sono stati intrapresi nuovi progetti anche con team composti da individui dotati di competenze trasversali. Imparando a empatizzare con le esigenze dei propri clienti, Toyota è stata in grado di mettere in moto un'enorme trasformazione.

La bellezza del Design Thinking, proprio come delle altre tecniche di creatività applicata, è che fornisce una struttura che permette ai dipendenti di essere audaci e correre rischi. Con un occhio alla strada da percorrere, Toyota ha preso una serie di decisioni aziendali di successo, tra cui un investimento di 500 milioni di dollari in Uber nell'agosto 2018 (una relazione che ha aperto per le due aziende ulteriori potenzialità di collaborare nella sperimentazione di veicoli di ridesharing automatizzato), seguito da un ulteriore investimento di 1 miliardo di dollari con DENSO e SoftBank Vision Fund (SVF). Oggi, Uber è disponibile in più di 85 paesi nel mondo con un valore di mercato globale di oltre 72 miliardi di dollari.

Come se ciò non bastasse, Toyota ha da allora svelato i piani per trasformare un sito di 175 acri in Giappone in una città futuristica completa di veicoli autonomi, design innovativo delle strade e tecnologie per le case intelligenti. Questa città prototipo ospiterà alla fine duemila persone a tempo pieno, compresi i dipendenti Toyota e le loro famiglie. Non male per un progetto nato da una semplice tecnica di creatività in cinque fasi (Pateva, 2020).

La struttura consente alla creatività di crescere. Una creatività infinita e caotica è negativa quasi come l'assenza di creatività. Per cambiare il modo in cui agiamo, dobbiamo iniziare cambiando il modo in cui pensiamo: per farlo dobbiamo adottare una strategia per i nostri processi di pensiero. Proprio come un'azienda crea strategie, sistemi e processi per facilitare il suo successo, il nostro pensiero ha bisogno di una strategia proattiva e mirata attraverso la quale possiamo ottenere i risultati che vogliamo. È qui che entra in gioco il processo *Solution Finder* (imparerai tutto su questo argomento nella Parte Seconda): questo metodo sistematico aggiunge ordine e logica alla creatività, che diventa un concetto pratico e concreto piuttosto che una nozione ariosa e fiabesca.

## Come utilizzare questo libro

*Pensiero creativo* è diviso in tre parti e può essere letto dall'inizio alla fine durante un progetto o una sfida reale: quando lavori da solo o in collaborazione con gli altri, puoi muoverti senza sforzo e dinamicamente attraverso il processo di risoluzione dei problemi. In alternativa, puoi immergerti semplicemente nelle sezioni che ti appaiono più utili al momento. A seconda della sfida, non tutte le fasi possono essere immediatamente rilevanti, ma leggendo tutti i capitoli potrai conoscere le basi dell'intero processo e facilitare l'ispirazione della creatività mentre svolgi il tuo lavoro quotidiano.

La Parte Prima ti dà un'idea del tuo pensiero e prepara la scena per ciò che verrà in seguito. Inizierai svolgendo il test del radar decisionale nel Capitolo 1 per valutare e identificare le "aree di rischio" nel tuo pensiero, prima di affrontare gli errori di pensiero comuni nei Capitoli 2, 3 e 4.

La Parte Seconda è il fulcro del libro: Solution Finder (Figura I.2) è una strategia pragmatica concepita per fornire una direzione mirata per la risoluzione creativa dei problemi e il processo decisionale. Capitolo dopo capitolo, sarai guidato attraverso le quattro fasi per creare la giusta mentalità e un'atmosfera corretta in cui scoprire nuovi metodi per problemi e progetti della vita reale, non importa quanto siano grandi o disordinati. Dalla definizione della sfida alla generazione di numerose idee, dalla valutazione di tali intuizioni alla definizione dei tuoi obiettivi e piani d'azione, ogni fase presenta strumenti e tecniche personalizzati per aiutarti a superare i tuoi pregiudizi. Vengono inoltre forniti modelli di canvas e checklist da utilizzare nelle sessioni creative individuali o di gruppo.

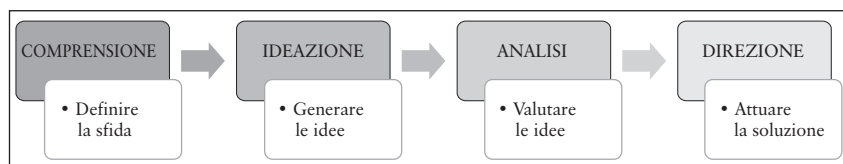


Figura I.2 Il processo Solution Finder.

La Parte Terza offre l'opportunità di rivisitare il radar decisionale per vedere a che punto sei arrivato dopo aver messo in pratica le lezioni in questo libro. Rifletti sulle tue abilità migliorate e celebra i tuoi progressi, prendendo anche nota delle aree su cui vuoi continuare a lavorare. Infine, vedremo come puoi impegnarti a pensare in modo diverso come parte di una strategia permanente, in modo da poter continuare a guidare la creatività e l'innovazione nella tua attività e oltre.

**Imparerai come:**

- Valutare il tuo pensiero per identificare le “aree a rischio”
- Comprendere il contesto per pensare meglio
- Chiarire un problema, una sfida o un’opportunità aziendale
- Generare molteplici idee per qualsiasi tipo di problema
- Coinvolgere te stesso e gli altri nel processo creativo
- Applicare regolarmente pratiche creative attraverso i modelli di Ayoa, accessibili online

Ogni volta che sei bloccato su una decisione, hai bisogno di una nuova idea o vuoi apportare cambiamenti positivi, è mia sincera speranza che *Pensiero creativo* ti ispiri e ti guidi sulla giusta strada.

Sei pronto a cominciare?

**Bibliografia**

- Adobe (2012) *Creativity and Education: Why it matters*, [www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe\\_Creativity\\_and\\_Education\\_Why\\_It\\_Matters\\_study.pdf](http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe_Creativity_and_Education_Why_It_Matters_study.pdf) (archiviato all’indirizzo <https://perma.cc/ZV8J-7QJA>).
- Canneslions (sd) *Cannes Lions 2022, International Festival of Creativity*, [www.canneslions.com/about/news/forrester-report-the-cost-of-losing-creativity](http://www.canneslions.com/about/news/forrester-report-the-cost-of-losing-creativity) (archiviato all’indirizzo <https://perma.cc/997W-QGLV>).
- Christensen, C.M. (1997) *The Innovator’s Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Gopnik, A., O’Grady, S., Lucas, C.G., Griffiths, T.L., Wentz, A., Bridgers, S., Aboody, R., Fung, H. e Dahl, R.E. (2017) Changes in cognitive flexibility and hypothesis search across human life history from childhood to adolescence to adulthood, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114 (30), pp. 7892-7899.
- Gray, A. (2016) *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, 19 gennaio, [www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution](http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution) (archiviato all’indirizzo <https://perma.cc/B7DZ-5DGB>).
- Hurson, T. (2008) *Think Better: An innovator’s guide to productive thinking*, McGraw-Hill Professional, New York.



- Innosight (2012) Creative destruction whips through corporate America, [www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2015.pdf](http://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/5MMP-NKSB>).
- Liedtka, J. (2018) Why design thinking works, *Harvard Business Review*, [hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works](http://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/TR72-UG46>).
- Microsoft.com (sd) Neurodiversity hiring | Global diversity and inclusion at Microsoft, [www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring](http://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/HP33-PQ2U>).
- MS Strategic Design & Management (2015) New study on design thinking adoption in organizations, [sds.parsons.edu/designmanagement/new-study-on-design-thinking/](http://sds.parsons.edu/designmanagement/new-study-on-design-thinking/) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/5JXU-PSY6>).
- Nasa (sd) NASA's neurodiversity network, Science mission directorate, [science.nasa.gov/science-activation-team/nasa-neurodiversity-network](http://science.nasa.gov/science-activation-team/nasa-neurodiversity-network) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/9QTC-8859>).
- Pateva, D. (2020) 7 of the most profitable companies using design thinking for innovation, *fabrica360*, [www.fabrica360.eu/post/7-of-the-most-profitable-companies-using-design-thinking-for-innovation](http://www.fabrica360.eu/post/7-of-the-most-profitable-companies-using-design-thinking-for-innovation) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/SR8A-5PGC>).
- Shapiro, S. (2003) Unleashing the innovator, *Control*, 3, pp. 19-21.
- The University of Edinburgh (sd) Support for neurodiversity, [www.ed.ac.uk/equality-diversity/disabled-staff-support/neurodiversity-support](http://www.ed.ac.uk/equality-diversity/disabled-staff-support/neurodiversity-support) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/E8BW-4D2E>).
- Ukkola-Vuoti, L., Kanduri, C., Oikkonen, J., Buck, G., Blancher, C., Raijas, P., Karma, K., Lähdesmäki, H. e Järvelä, I. (2013) Genome-wide copy number variation analysis in extended families and unrelated individuals characterized for musical aptitude and creativity in music, *PLoS ONE*, 8 (2), articolo numero: e56356.
- Walker, S. (2021) Investing in creativity: A necessity for business transformation, Think with Google, [www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/future-of-marketing/management-and-culture/creativity-business-transformation/](http://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/future-of-marketing/management-and-culture/creativity-business-transformation/) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/3HRX-9TZR>).
- Whiting, K. (2020) These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them, World Economic Forum, [www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/](http://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/) (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/9CVA-FXQ5>).