

EDWARD DE BONO

Creatività per tutti

"De Bono è l'icona vivente
del pensiero laterale."

Corriere della Sera

best
BUR



Edward de Bono

Creatività per tutti

BUR

Proprietà letteraria riservata
Copyright © De Bono Global
First published in the US in 1993 by Harper Collins.
This edition first published in 2015 by Vermilion, an imprint of Ebury
Publishing. Ebury Publishing is a part of the Penguin Random House
group of companies.
© 2015 RCS Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-17-07946-4

Titolo originale dell'opera:
Serious Creativity

Traduzione di Severo Mosca

Prima edizione Best BUR gennaio 2015

L'editore si dichiara a disposizione degli eventuali aventi diritto per la traduzione che, nonostante tutte le ricerche eseguite, non è stato possibile rintracciare.

Seguici su:

Twitter: @BUR_Rizzoli

www.bur.eu

Facebook: BUR Rizzoli

Creatività per tutti

Introduzione

Cosa dovrei fare se dovessi sedermi alla scrivania e dire a me stesso: «Ho bisogno di un'idea nuova in merito a...?» (provate a inserire l'oggetto specifico).

Potrei condurre una ricerca e tentare di formulare una nuova idea seguendo un ragionamento logico.

Potrei prendere a prestito o rubare un'idea espressa da qualcun altro.

Potrei restarmene seduto a girarmi i pollici sperando mi venga l'ispirazione.

Potrei rivolgermi a una persona creativa perché elabori un'idea al posto mio.

Potrei convocare in tutta fretta un gruppo di persone per una sessione di brainstorming.

In alternativa potrei tranquillamente e sistematicamente servirmi di una tecnica apposita del pensiero laterale (quale, ad esempio, la tecnica delle parole casuali) e in dieci o venti secondi riuscire a farmi venire qualche idea nuova.

Sono ormai passati venticinque anni da quando ho cominciato a occuparmi del pensiero creativo ed è giunto il momento di mettere ordine e aggiornare la situazione. È ora di chiarire e riformulare le varie tecniche che, nel processo di diffusione, molti hanno preso a prestito diminuendone l'efficacia. È giunto il momento di mettere in pratica l'enorme massa di esperienze accumulate nel corso di tutti questi anni, che ho trascorso insegnando il pensiero creativo in molti paesi e in ambienti culturalmente diversi a esponenti del mondo degli affari, dell'educazione, della gestione dello stato e di altre componenti della società.

Cosa è successo nel corso di questi ultimi venticinque anni in questo importante campo? Per certi versi molte cose sono successe, per altri versi si sono fatti pochissimi progressi.

Nel 1969, scrissi un libro intitolato *The Mechanism of Mind*,¹ in cui descrissi come le reti nervose del cervello umano possano funzionare come un sistema informativo dotato di autonomia organizzativa. A quel tempo tali idee sembravano alquanto strambe. Oggigiorno queste idee sono la base del modo di concepire l'attività cerebrale ed è sorta tutta una disciplina accademica che studia il comportamento dei sistemi informativi auto-organizzati. Tre scienziati vincitori del premio Nobel per la fisica hanno scritto la prefazione a uno dei miei libri più recenti (*I Am Right You Are Wrong*).² Gli elaboratori neurali sono basati sugli stessi principi. In questo modo la scienza ha fatto proprio ciò che era soltanto un modello concettuale.

Poche persone, pochissime in verità, si rendono oggi conto che esiste un'assoluta esigenza di descrivere con rigore matematico la creatività umana in quanto la percezione umana funziona come un sistema auto-organizzato. Sistemi del genere richiedono creatività e anche provocazione.

Oggi il pensiero creativo suscita molto più interesse di quanto non accadesse venticinque anni or sono. Quasi tutte le maggiori aziende tendono a presentarsi al pubblico come «l'azienda creativa». A parole, un grandissimo numero di persone finge di riconoscere l'importanza cruciale della creatività, ma la mia esperienza mi dice che questo riconoscimento puramente formale non trova riscontro in alcun serio tentativo di usare la creatività.

Nel corso degli ultimi dieci anni le aziende sono state impegnate in tre principali attività rischiose. Dapprima si è assistito al «gioco» della ristrutturazione, che comprendeva acquisizioni, fusioni, acquisizioni con capitale di prestito o *leveraged buyouts* (Lbo), scorpori e così via. Si riteneva che acquistando in dimen-

¹ Simon & Schuster, New York 1969, oggi disponibile in edizione Penguin Books, Londra.

² Viking/Penguin, New York 1991 [tr. it. *Io ho ragione, tu hai torto*, Sperling & Kupfer, Milano 1991].

sioni si sarebbero assicurati sviluppo e redditività. Prosperarono i banchieri e anche alcune delle nuove organizzazioni così create.

Si assisté poi alla riduzione dei costi, una partita questa che ancora si sta giocando. Si pensava che riducendo i costi si sarebbero migliorati di molto i bilanci. Il taglio dei costi è qualcosa in cui c'è da mordere. Si possono fissare obiettivi e misurare i risultati. I profitti migliorano. Viene, però, il momento in cui tutto il grasso superfluo è stato rimosso e gli ulteriori tagli asportano i muscoli.

L'ultima partita ingaggiata dalle aziende riguarda la qualità (e il servizio alla clientela). Questa è un'impresa altamente lodevole, che dovrebbe aver bisogno di una gran quantità di pensiero creativo. Ma cosa accade quando avete creato un'organizzazione snella e competente? Cosa può fare questa organizzazione integrata e capace? Cosa succede quando i vostri concorrenti hanno raggiunto lo stesso vostro grado di integrazione e di competenza e la vostra efficienza in termini di costi non è più un vantaggio unico? I dirigenti più esperti sanno che a questo punto la creatività costituisce la maggiore speranza. Persino le economie del Giappone e della Germania, che, giustamente, hanno dato così tanta importanza alla qualità e all'eccellenza, cominciano ora a dimostrare un notevole interesse verso la creatività.

Sfortunatamente, pochissimi governi nel mondo si sono già resi conto che il cambiamento creativo è per loro altrettanto importante quanto lo è per le imprese. C'è un'enorme necessità che i servizi governativi adottino nuovi comportamenti e nuovi concetti. I governi di Singapore, della Malaysia, dell'Australia e del Canada si sono accorti di questa necessità. Altri governi sono ancora convinti che basti tagliare i costi. Il pubblico, però, si aspetta ben di più.

Anche se si comincia ora a fare qualcosa in merito all'insegnamento diretto del pensiero come «skill», l'istruzione scolastica fa ancora molto poco, per la verità, per insegnare a pensare creativamente. Si presume che la creatività appartenga al mondo dell'arte e che sia, in ogni caso, una questione di talento. Questo punto di vista appartiene a una mentalità superata, quasi medioevale.

La gran parte della società non viene spesso chiamata a rea-

lizzare effettivamente le cose e si accontenta di descriverle e dibatterle.

Ciononostante, c'è un numero crescente di individui in tutti i campi che si sono resi conto che il futuro ha bisogno di modi migliori di pensare e che per questo sarà necessaria la creatività.

Esistono ragioni molto valide per cui non abbiamo ancora prestato un'attenzione sufficientemente seria alla creatività.

La motivazione prima, e la più forte, è che ogni valida idea creativa deve sempre apparire logica a posteriori. Se così non fosse non avremmo modo di accorgerci del valore di un'idea che sarebbe semplicemente un'idea «pazza», assurda. Se tutte le valide idee creative fossero effettivamente logiche a posteriori, allora sarebbe soltanto naturale supporre e affermare che tali idee sono in primo luogo frutto della logica e che la creatività non è necessaria. Questa è la principale ragione per cui, culturalmente, non abbiamo mai prestato seria attenzione alla creatività. Ritengo che oltre il 95% del mondo accademico sia ancora radicato in questa concezione che, sfortunatamente, è totalmente errata.

In un sistema informativo passivo (cioè organizzato dall'esterno), è perfettamente corretto affermare che ogni idea che è logica a posteriori deve essere a priori raggiungibile mediante la logica. Non così in un sistema informativo attivo (cioè un sistema auto-organizzato) nel quale l'asimmetria strutturale significa che un'idea può essere logica e persino ovvia a posteriori ma del tutto inaccessibile alla logica a priori. Sfortunatamente, questo aspetto è accessibile solo a coloro che sono capaci di passare dal modello dei sistemi organizzati dall'esterno al concetto dei sistemi auto-organizzati. Ritornerò su questo punto più avanti. La maggior parte delle persone non ha la volontà o la capacità di accettare questo cambiamento di modello di riferimento e, perciò, devono, per sempre, credere nell'adequatezza della logica.

Ci sono, poi, quelli che credono nell'importanza e nella realtà della creatività ma ritengono che nulla si possa fare a questo proposito. Queste persone sono convinte che la creatività sia frutto di un talento quasi mistico, posseduto solo da pochi eletti. Ci troviamo, qui, di fronte a una notevole confusione tra creatività artistica (che, spesso, non è creativa) e la capacità di modificare concetti e percezioni. Esiste anche la convinzione che le nuove

idee dipendano dalla fortuita combinazione di eventi e circostanze e che tali convergenze non possano essere pianificate. Si ritiene comunemente che le idee siano sempre venute dal cielo e continueranno sempre a venire e che nulla si possa o si debba fare al riguardo. L'unica cosa da fare è cercare persone creative e incoraggiarle.

Un numero sempre maggiore di persone ritiene che la capacità di pensare creativamente possa essere migliorata mediante l'impegno e la concentrazione. A questo proposito sorgono due difficoltà.

Dato che l'inibizione, cioè il timore di sbagliare e di commettere errori, impedisce di accettare il rischio insito nella creatività, si ritiene che sia sufficiente rimuovere le inibizioni perché una persona diventi creativa. Questo è diventato un tema dominante, particolarmente nell'America del nord, che ha ostacolato lo sviluppo di seri metodi di pensiero creativo. Ci si sforza di liberare l'individuo in modo che la creatività naturale possa affermarsi. In questo modo si realizza solo una creatività limitata. Il cervello non è progettato per essere creativo, perciò liberare il cervello dalle inibizioni non lo rende creativo. Togliere il piede dal freno dell'automobile non vi trasforma automaticamente in piloti da formula uno. Riprenderò in esame questo punto più avanti.

Consideriamo ora il notevole danno provocato dal concetto di «brainstorming». In origine, questo fu un genuino e utile tentativo di creare un ambiente più rilassato in cui era possibile generare idee senza timore di vedersene immediatamente respinte. L'intenzione era ammirevole e alcuni dei principi di base sono validi. Sfortunatamente, il termine brainstorming è diventato sinonimo di impegno creativo intenzionale, bloccando così lo sviluppo di serie capacità di pensiero creativo. Quelli che vogliono usare intenzionalmente la creatività ritengono che siano sufficienti i (deboli) metodi del brainstorming. Altri, che potrebbero essere motivati a sviluppare capacità di pensiero creativo, sono scoraggiati dal modo di «sparare alla cieca» tipico del brainstorming. Che da un fermento di osservazioni possa emergere un'idea utile nel mondo della pubblicità (dove ha avuto origine il brainstorming) è una nozione valida, ma è molto meno valida laddove la novità non è, di per se stessa, un valore sufficiente.

È difficile condannare il brainstorming perché ha un certo qual valore e perché, talvolta, produce risultati; ma, secondo la mia esperienza, è superato e inefficiente. Si può fare molto meglio adottando ponderate tecniche sistematiche. Inoltre, non è detto che la creatività debba essere frutto di un processo di gruppo come il brainstorming. Un individuo, che abbia acquisito le opportune capacità, può essere anche più creativo da solo.

Al posto di brainstorming, suggerirei il concetto di «brain-sailing» (veleggiare con il pensiero) per indicare un processo intenzionale controllato in base al quale possiamo cambiare rotta quando vogliamo anziché essere sbattuti qua e là in una tempesta (*storm*).

Al brainstorming appartiene il concetto che, per essere efficace, il pensiero creativo intenzionale deve essere «folle» o «assolutamente non convenzionale». Questo concetto di follia è un totale equivoco circa la natura della creatività ed è propagandato da coloro che non si rendono realmente conto della vera natura della provocazione. Dato che la provocazione è estranea all'esperienza normale, così come lo è qualsiasi cosa «folle», si presume che provocazione e follia siano la stessa cosa.

Si deve dire che gran parte delle difficoltà è dovuta alla cattiva qualità dell'insegnamento di molti che pretendono di insegnare a pensare in maniera creativa. Dato che apparentemente il pensiero creativo non ha bisogno della logica e dell'esperienza, chiunque può dedicarsi all'insegnamento di queste facoltà. Vengono presi a prestito qua e là tecniche e metodi senza comprenderne a fondo l'uso corretto. Il risultato è un «esperto istantaneo» di pensiero creativo. Molti clienti si persuadono che questo è il modo corretto di avvicinarsi al pensiero creativo e molti altri, invece, ne restano scoraggiati. Il risultato generale è che il pensiero creativo viene svalutato e non è trattato seriamente, ma visto come un espediente marginale che occasionalmente può avere successo.

Per tutte le valide ragioni qui esposte, la creatività non occupa ancora la posizione centrale che le compete. Riepilogando, possiamo dire che c'è chi crede che sia sufficiente la logica; altri ritengono che la creatività sia una questione di talento o di fortuna e che nulla di intenzionale si possa fare in merito. Altri