

# Organizzazione e metodologie per lo sviluppo della creatività

Andrea Fornasier – Università di Udine

[andrea.fornasier@uniud.it](mailto:andrea.fornasier@uniud.it)

Udine, 13 marzo 2007



# Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Creatività individuale e organizzativa
- Le dicotomie organizzative per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto *CREATE*



# Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Creatività individuale e organizzativa
- Le dicotomie organizzative per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto *CREATE*



# Provocazioni dal medioevo



*Nel mezzo di cammin di nostra vita  
mi ritrovai per una selva oscura,  
ché la diritta via era smarrita  
(Dante Alighieri, La Divina Commedia, Inferno, 1306)*

MEZZO DI CAMMIN DI NOSTRA VITA = ACCUMULO DI CONOSCENZA

**SELVA OSCURA = COMPLESSITA'**



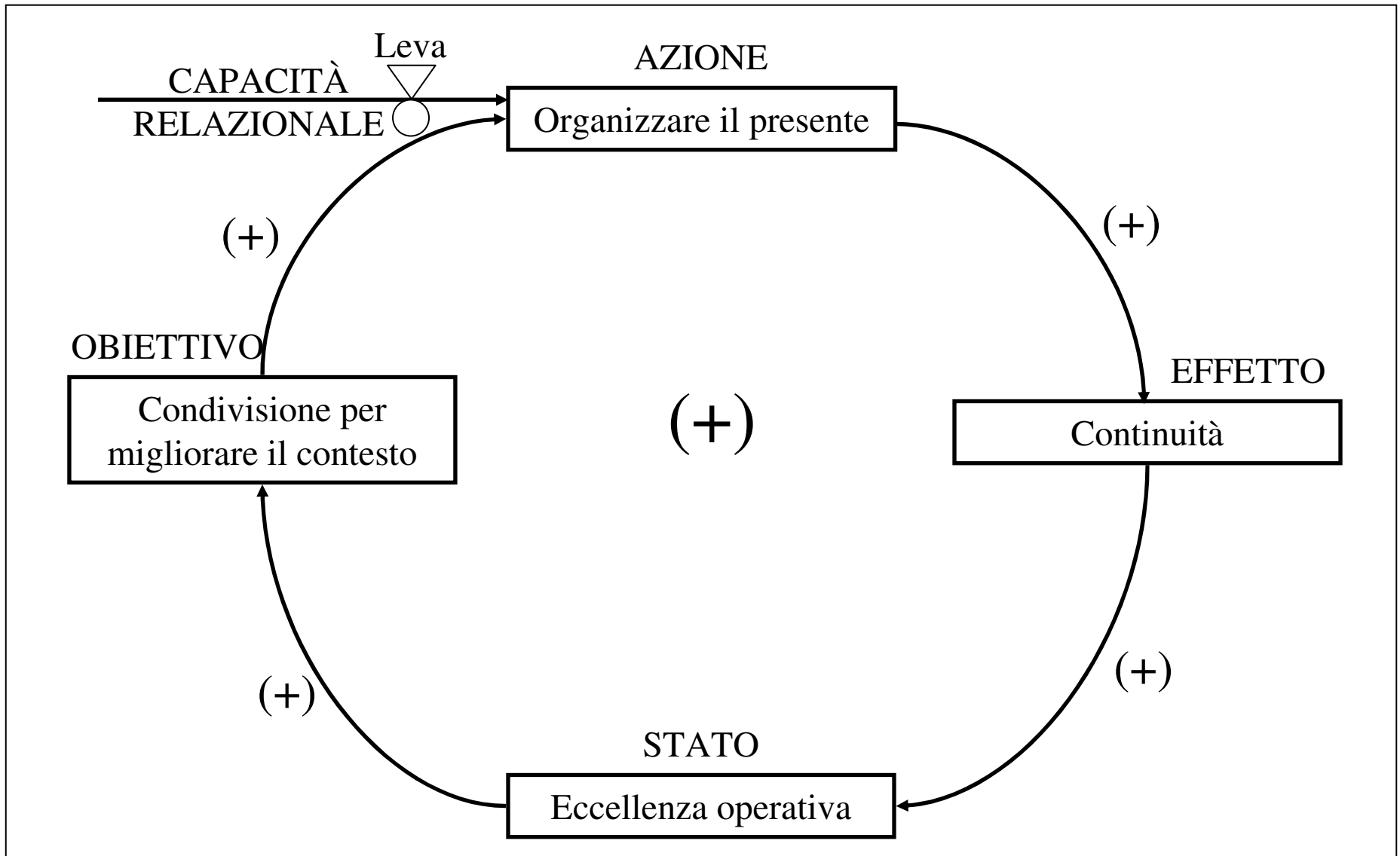
# Provocazioni da Santa Fe



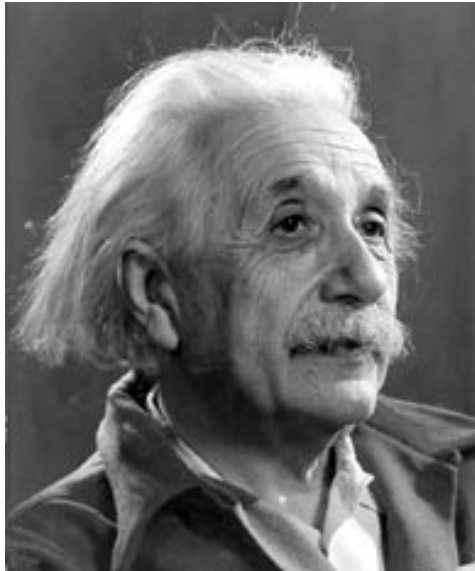
# In equilibrio all'orlo del caos



# Elogio della continuità: il circolo dell'eccellenza



# Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo

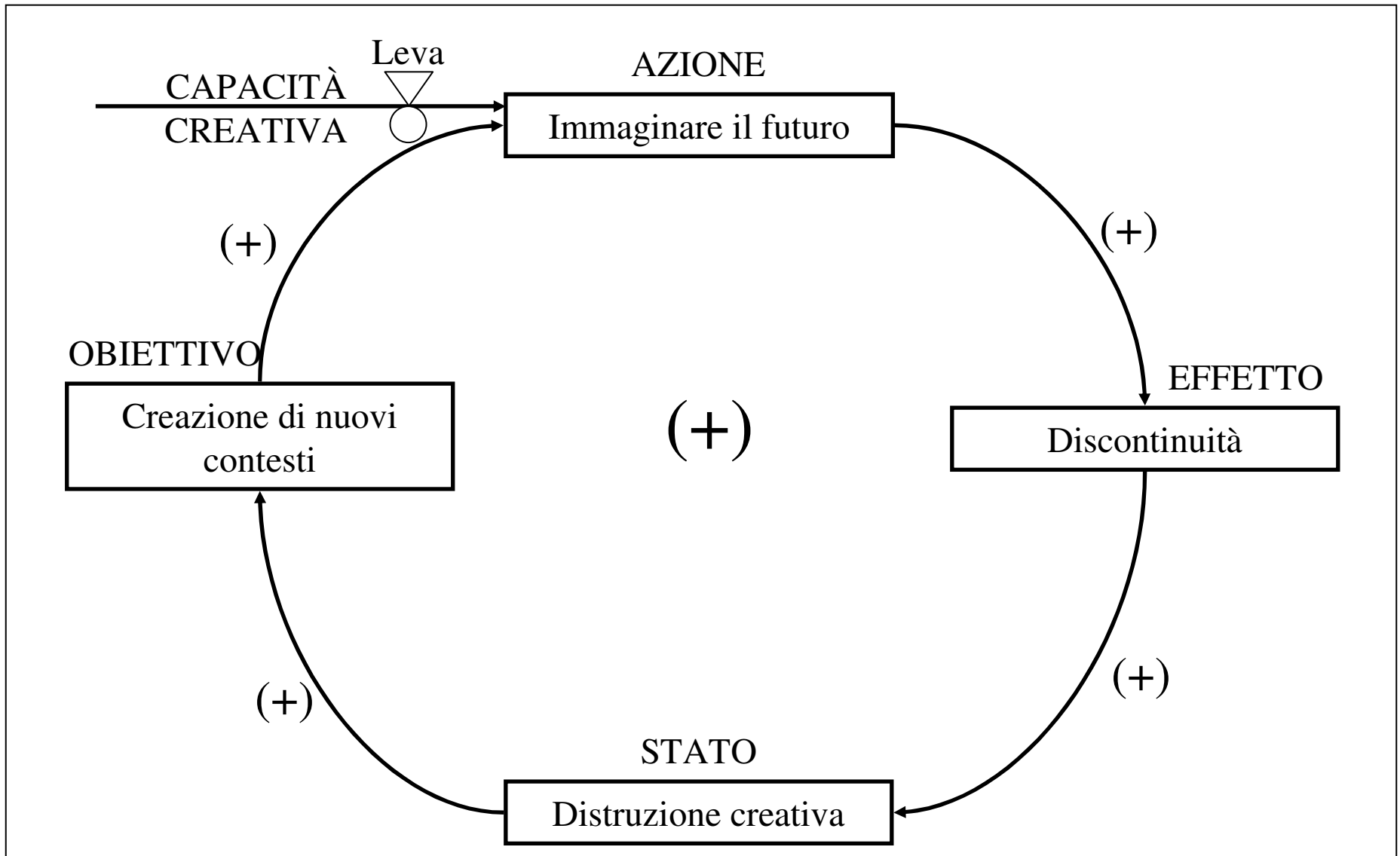


*La logica ti porta da A a B.  
L'immaginazione ti porta ovunque*  
(Albert Einstein, 1955)

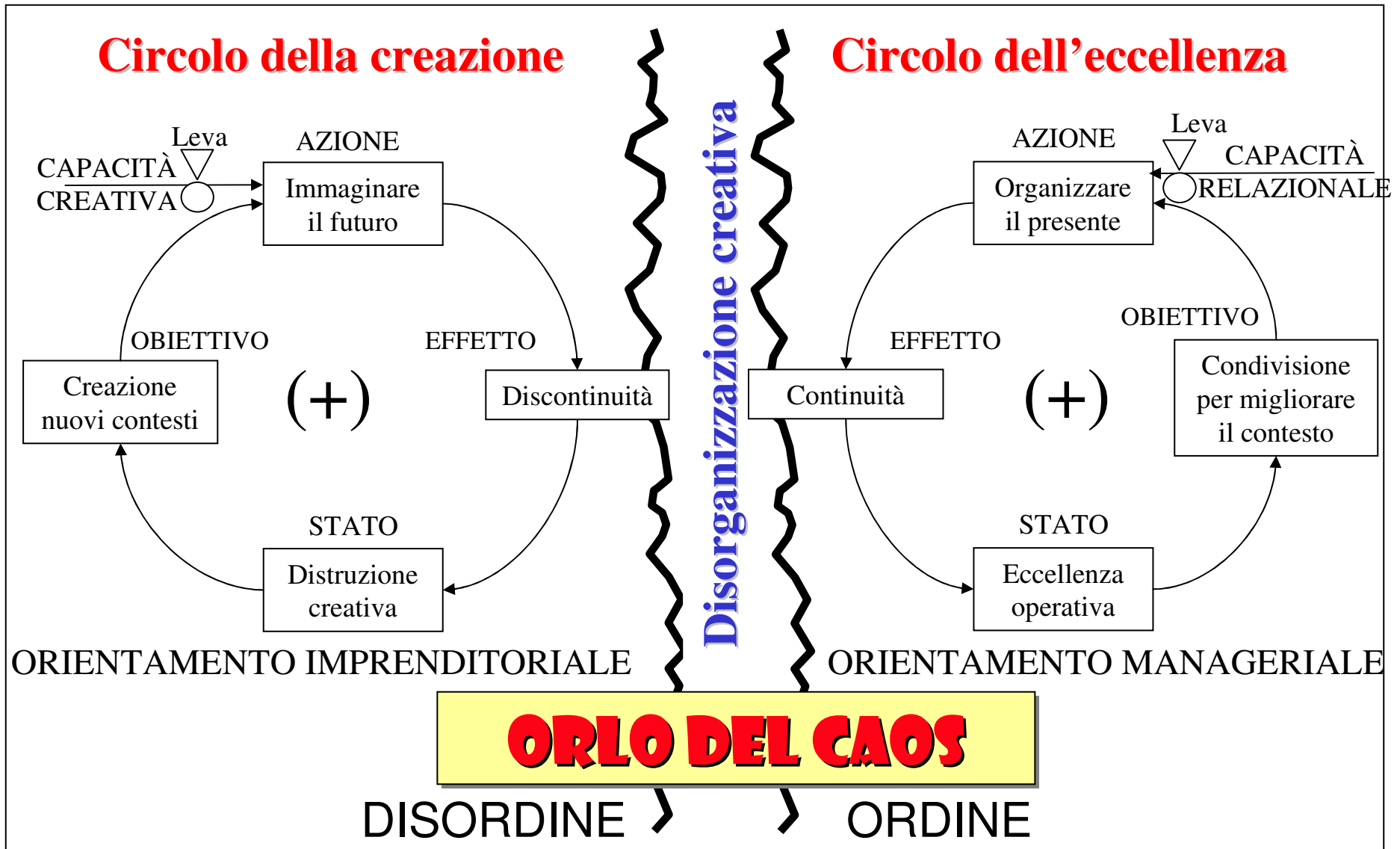
*L'immaginazione è la prima fonte  
della felicità umana*  
(Giacomo Leopardi, 1837)



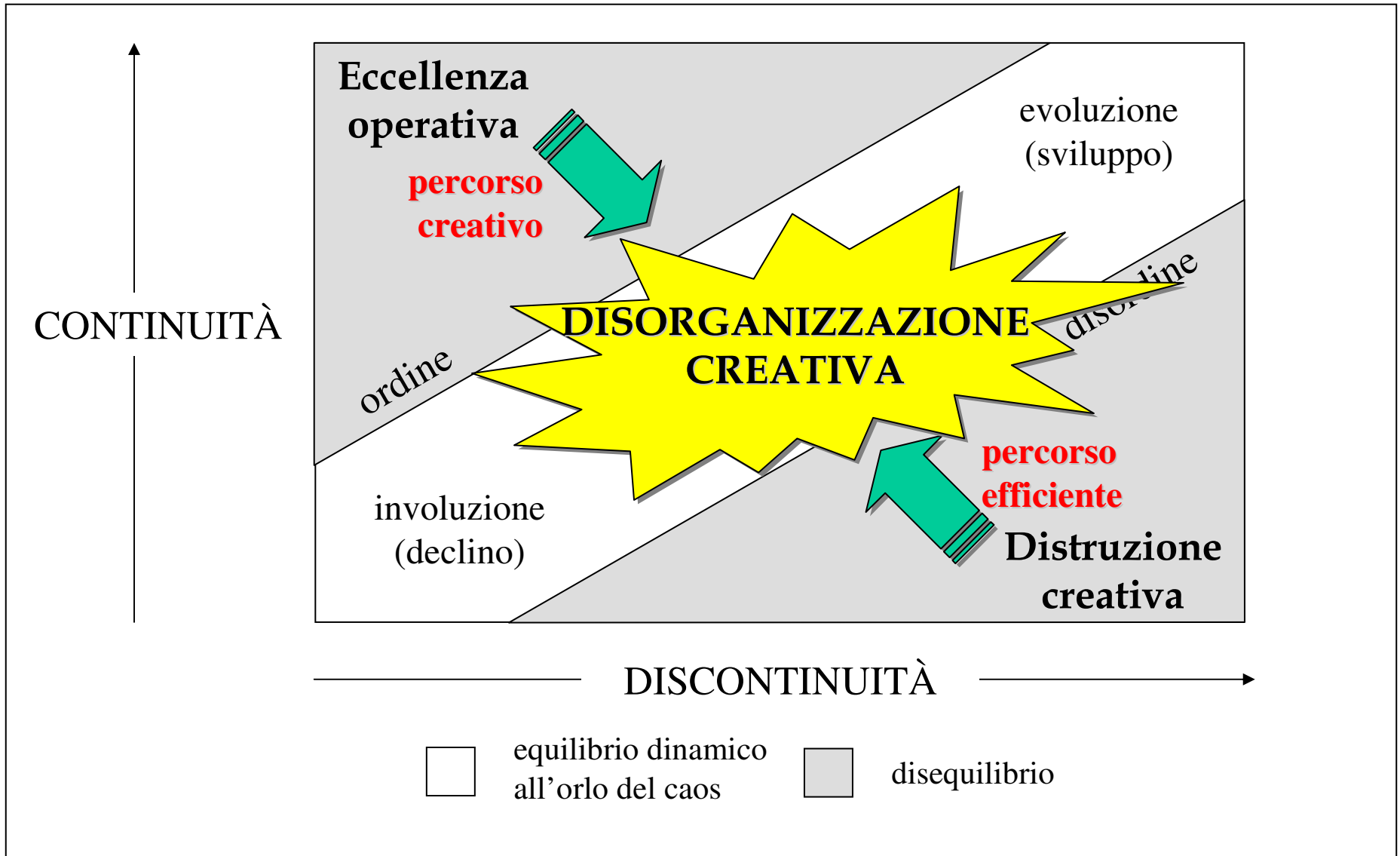
# Elogio della discontinuità: il circolo della creazione



# L'equilibrio dinamico all'orlo del caos



# Verso la disorganizzazione creativa



# Dentro la disorganizzazione creativa



13 marzo 2007

# Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Creatività individuale e organizzativa
- Le dicotomie organizzative per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto *CREATE*



# Definizione di creatività

*E' l'attitudine di un sistema all'evoluzione*

*Binnig, 1991*

- **Attitudine:** capacità di modificare, cambiare, innovare
- **Sistema:** soggetto di creatività non sono solo gli individui, ma anche i sistemi sociali, le organizzazioni e le imprese
- **Evoluzione:** non è possibile prevedere il comportamento dei sistemi creativi solo considerando i loro input



# Creatività individuale

*La creatività è l'abilità di pensare fuori schema, giungendo a conclusioni nuove e funzionali, adatte a risolvere un problema o a cogliere un'opportunità.*

*Bertone, 1993*

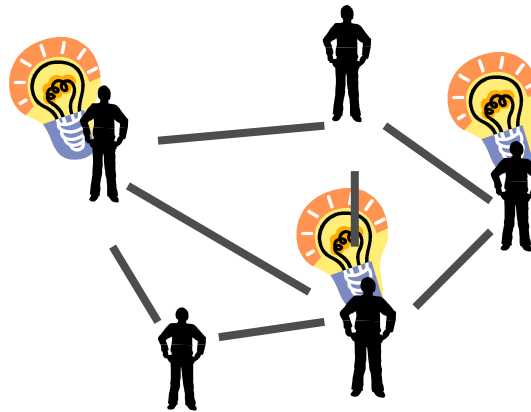


# Creatività organizzativa (1/2)

*E' il frutto delle condizioni in cui versa tutta l'organizzazione ...*

*Vicari, 1998*

- Non è prodotta dalla singola persona creativa
- Non è la somma delle creatività individuali
- E' il contesto che esalta le sinergie



# Creatività organizzativa (2/2)

## Tipi di creatività

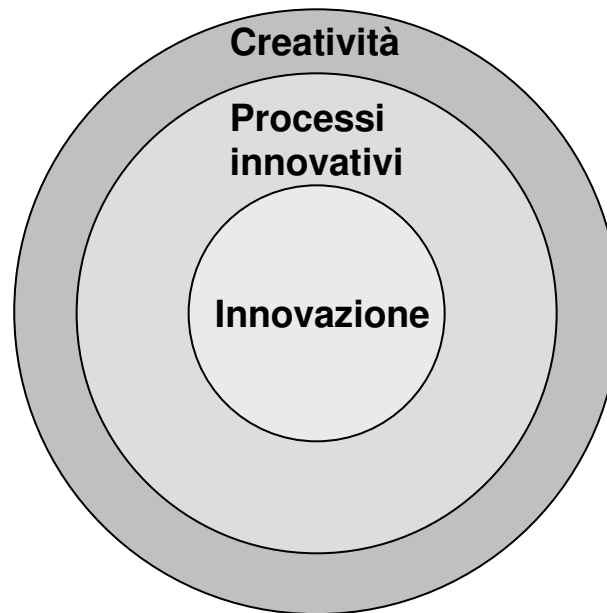
|                                 |              |  |   |
|---------------------------------|--------------|--|---|
| <b>Creatività organizzativa</b> | <b>ALTA</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazioni basate sul <b>miglioramento continuo</b>, sulla sistematica ricerca di efficienza</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazioni di successo</li> <li>• Elevato tasso di <b>innovazioni</b></li> </ul>                     |
|                                 | <b>BASSA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basso tasso di innovazioni, solo <b>imitazioni</b></li> <li>• Organizzazioni poco efficaci</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poche innovazioni, talvolta radicali, basate sullo <b>spirito imprenditoriale dei singoli</b></li> </ul> |
|                                 |              | <b>BASSA</b>   | <b>ALTA</b>   |
| <b>Creatività individuale</b>   |              |  |   |

Fonte: Vicari, 1998



# Creatività e innovazione

- La creatività come **contesto** in cui i processi innovativi avvengono con facilità
- L'innovazione è il frutto, la creatività è la condizione



# Una metafora

CREATIVITA' AZIENDALE → terreno fertile

TECNICHE CREATIVE → semina

*Come si "fertilizza" un'organizzazione  
per renderla creativa?*



# Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Creatività individuale e organizzativa
- Le dicotomie organizzative per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto *CREATE*



# La coesistenza delle dicotomie organizzative

*Le imprese devono essere riconceptite per rafforzarne la capacità di evolvere rispetto a quella di operare ...*

*R.N. Foster, S. Kaplan, 2001*

**CREATIVITA'**



**CAOS**



**ORGANIZZATIVA**



**ORDINE**



***coesistenza***



# 1° coesistenza dicotomica

## continuità

- routines per migliorare l'efficienza

- ricerca dell'ordine
- innovazione incrementale
- orientamento manageriale

&

## discontinuità

- progetti per sostenere lo sviluppo

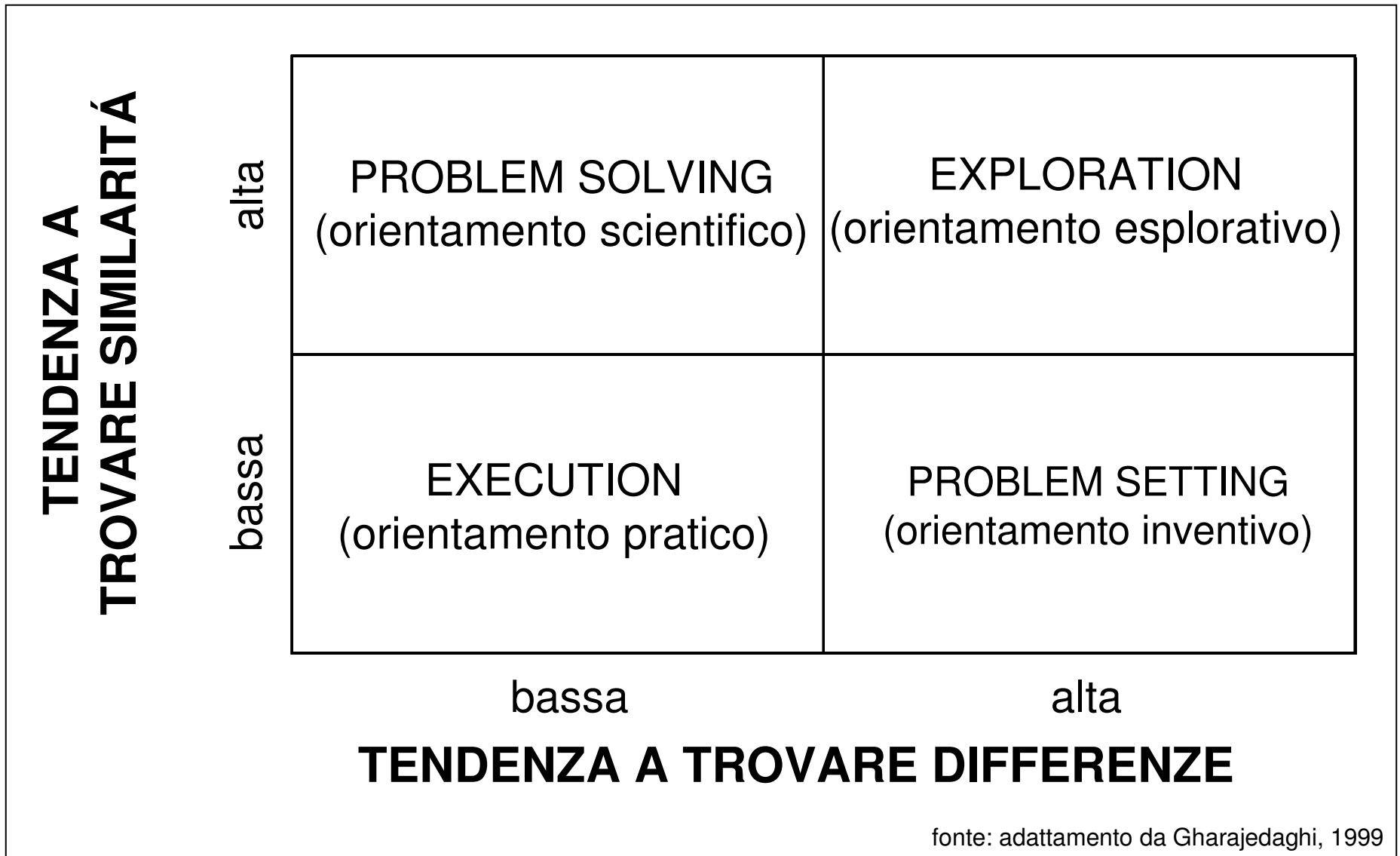
- ricerca del disordine
- innovazione radicale
- orientamento imprenditoriale



***organizzare il presente  
immaginando il futuro  
(efficienza dinamica)***



# Problem setting - Problem solving



## 2° coesistenza dicotomica

### apprendimento per sfruttamento

&

### apprendimento per esplorazione

- sfruttare le conoscenze acquisite

- utilizzare modelli già sperimentati
- problem solving
- efficienza
- prevalenza dell'analisi sull'azione

- esplorare strade non battute

- sviluppare nuovi modelli
- problem solving & setting
- flessibilità
- prevalenza dell'azione rispetto all'analisi (try & learn)

 *apprendere per adattarsi*  
&  
*apprendere per creare*



# Categorie di pensiero

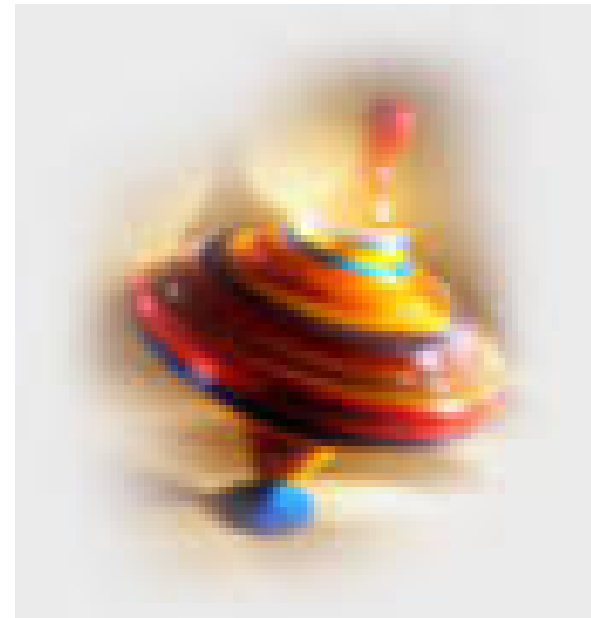
## *EMISFERO SINISTRO*

memoria, logica, ragionamento,  
analisi, calcolo...

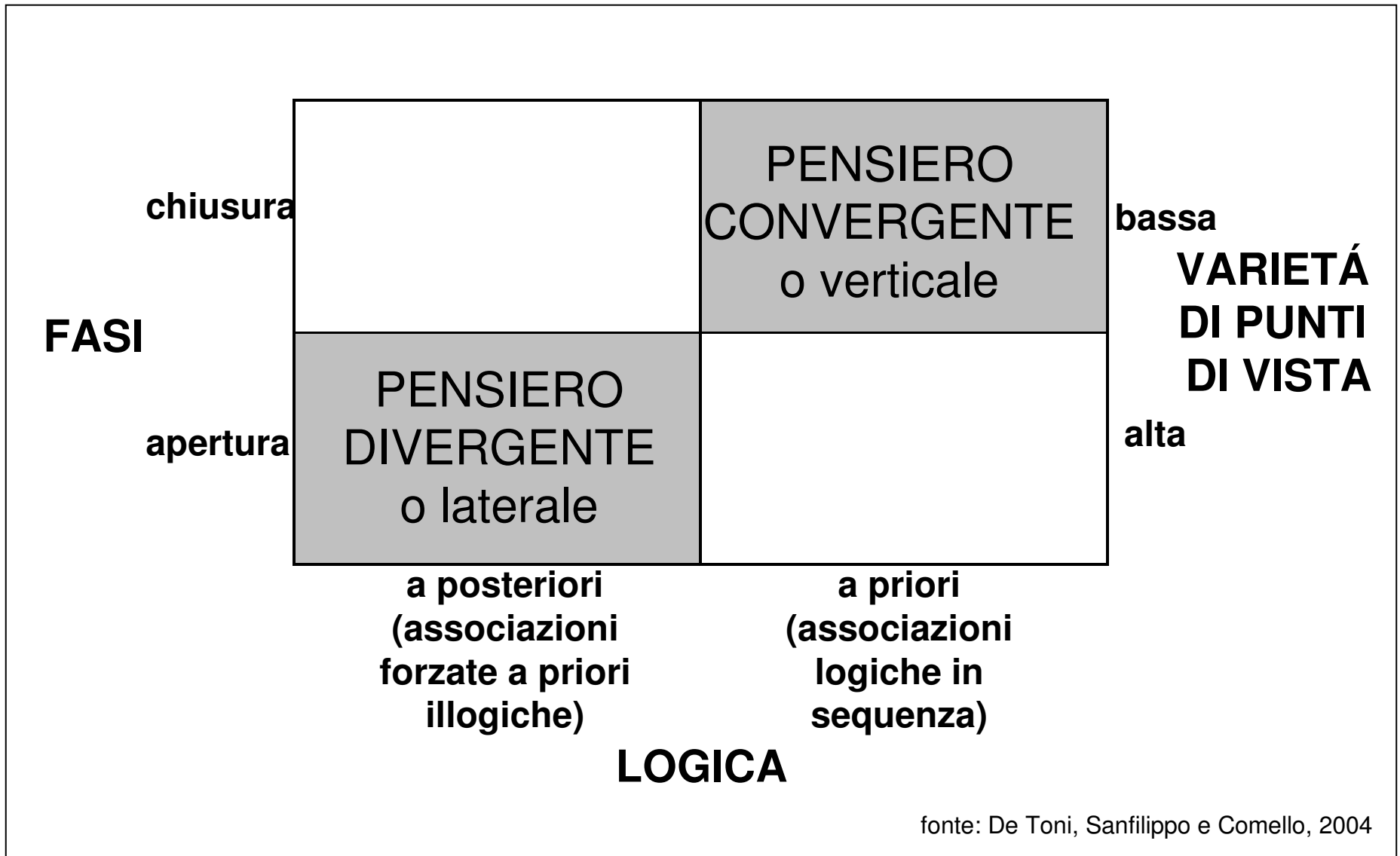


## *EMISFERO DESTRO*

sintesi, intuizione, estetica,  
sensazione, immaginazione...



# Pensiero convergente e divergente



# 3° coesistenza dicotomica

## pensiero convergente

- razionalizzazione

- logica ex ante (associazioni in sequenza)
- problemi definiti
- utilizzo di modelli consolidati
- modello analitico

&

## pensiero divergente

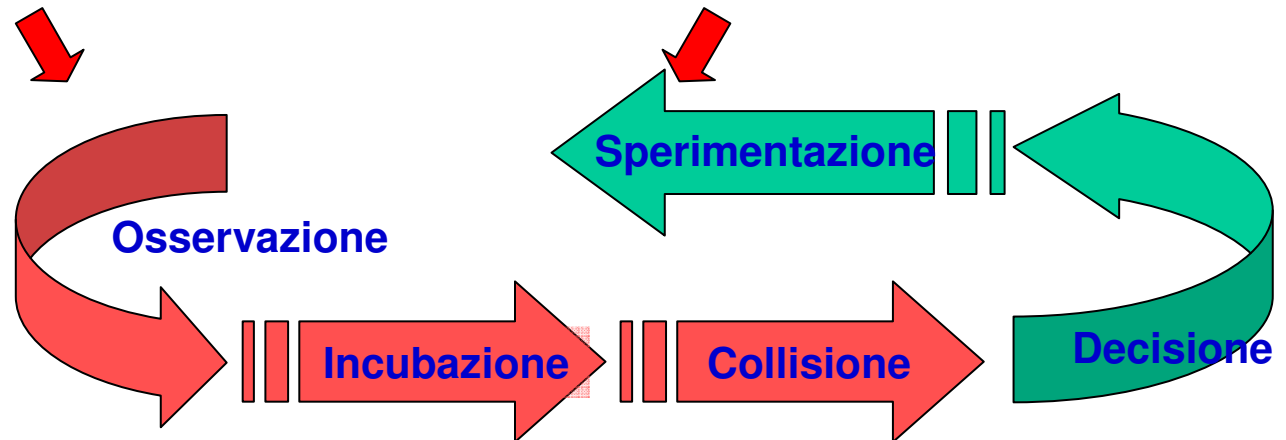
- immaginazione

- logica ex post (associazioni inconsuete)
- abbattimento confini del problema
- fuga dai modelli stabiliti
- modelli sintetici

### L'ATTO CREATIVO

Divergente

Convergente



fonte: R.N. Foster, S. Kaplan, 2001



# Sistemi formali ed informali

|   | <b>SISTEMA FORMALE</b>   | <b>SISTEMA INFORMALE</b>   | <b>SISTEMA PREVALENTE</b>   | <b>EFFETTI</b>  |
|---|--|--|---|---|
| <b>ORDINE</b><br>ordine perfetto            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• struttura organizzativa</li> <li>• procedure e sistemi di controllo definiti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• conformismo</li> <li>• avversione al rischio</li> <li>• inerzia</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema formale</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• morte per fossilizzazione</li> </ul> |
| <b>ORDINE e DISORDINE</b><br>ordine caotico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem come sopra</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem come sotto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• equilibrio tra sistema formale ed informale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vita</li> </ul>                      |
| <b>DISORDINE</b><br>disordine caotico       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedure e sistemi di controllo indefiniti</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• diversità</li> <li>• propensione al rischio</li> <li>• cambiamento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema informale</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• morte per disintegrazione</li> </ul> |



## 4° coesistenza dicotomica

### **controllo**

- **struttura organizzativa**

- rispetto delle procedure formali
- riduzione degli errori
- riduzione del rischio
- valore dell'uguaglianza

**&**

### **libertà d'azione**

- **emergenza dal basso**

- responsabilizzazione
- possibilità di sbagliare
- propensione al rischio
- valore della diversità



***sistemi formali***  
**&**  
***sistemi informali***



# Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Creatività individuale e organizzativa
- Le dicotomie organizzative per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto *CREATE*



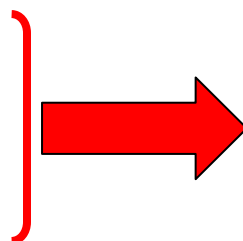
# Il progetto europeo CREATE



# Metodologia CREATE

Nasce da un'analisi comparata di metodologie e tecniche della creatività:

- 16 metodologie analizzate
- Oltre 80 tecniche valutate

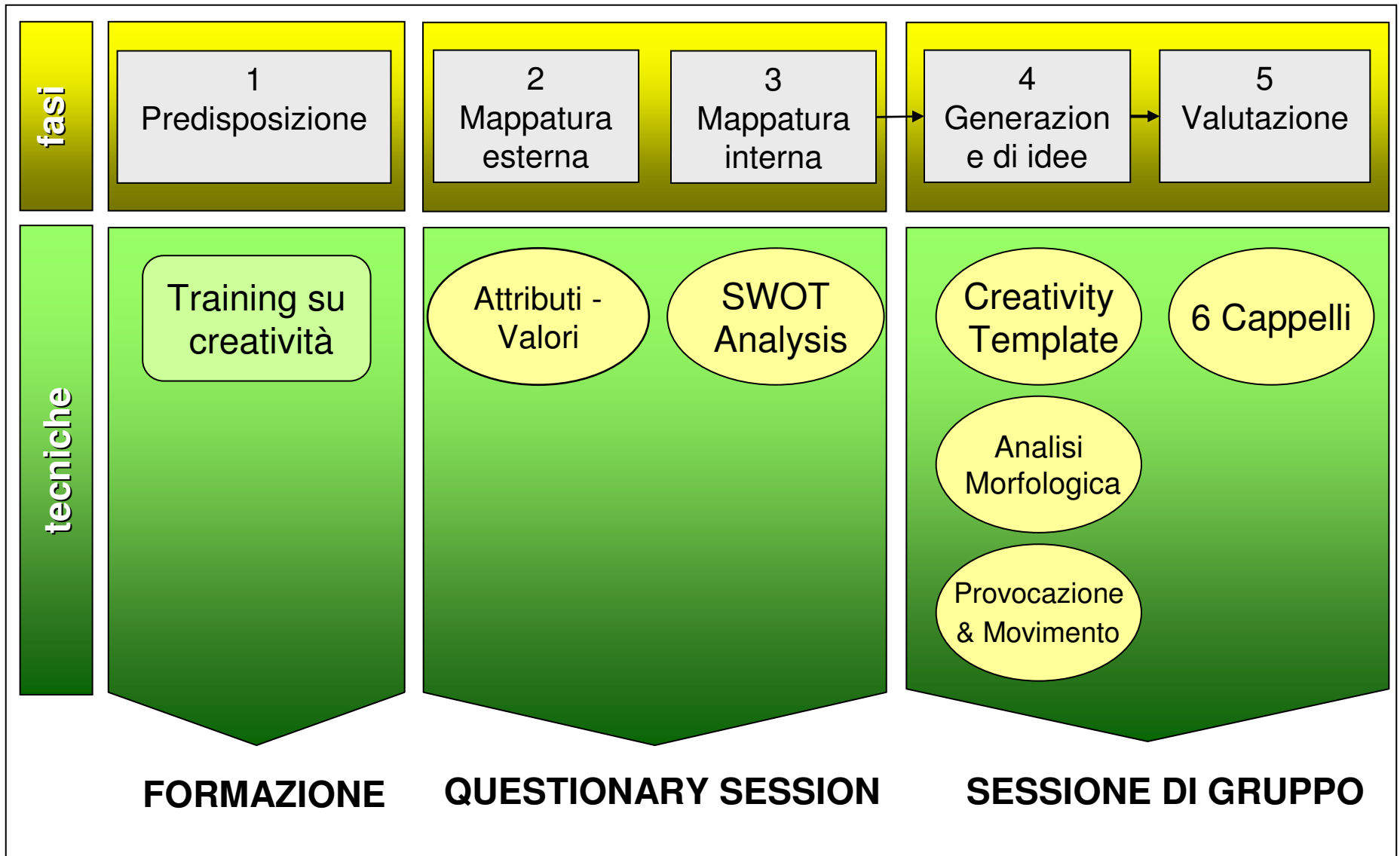


Sviluppo di una metodologia articolata in **5 fasi e 6 tecniche**

**CREATE**  
**PROJECT**



# Fasi e tecniche della metodologia CREATE



# Fasi metodologiche

**1- Predisposizione**



**Creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo della creatività**

**2- Mappatura esterna**



**Individuazione di bisogni nuovi o inespressi, studio delle strategie dei concorrenti...**

**3- Mappatura interna**



**Valorizzazione delle risorse aziendali; indagine interna**

**4- Generazione di idee**



**Produzione di nuove idee**

**5- Valutazione**



**Valutazione e selezione delle idee migliori in accordo con i criteri di giudizio interni all'azienda**

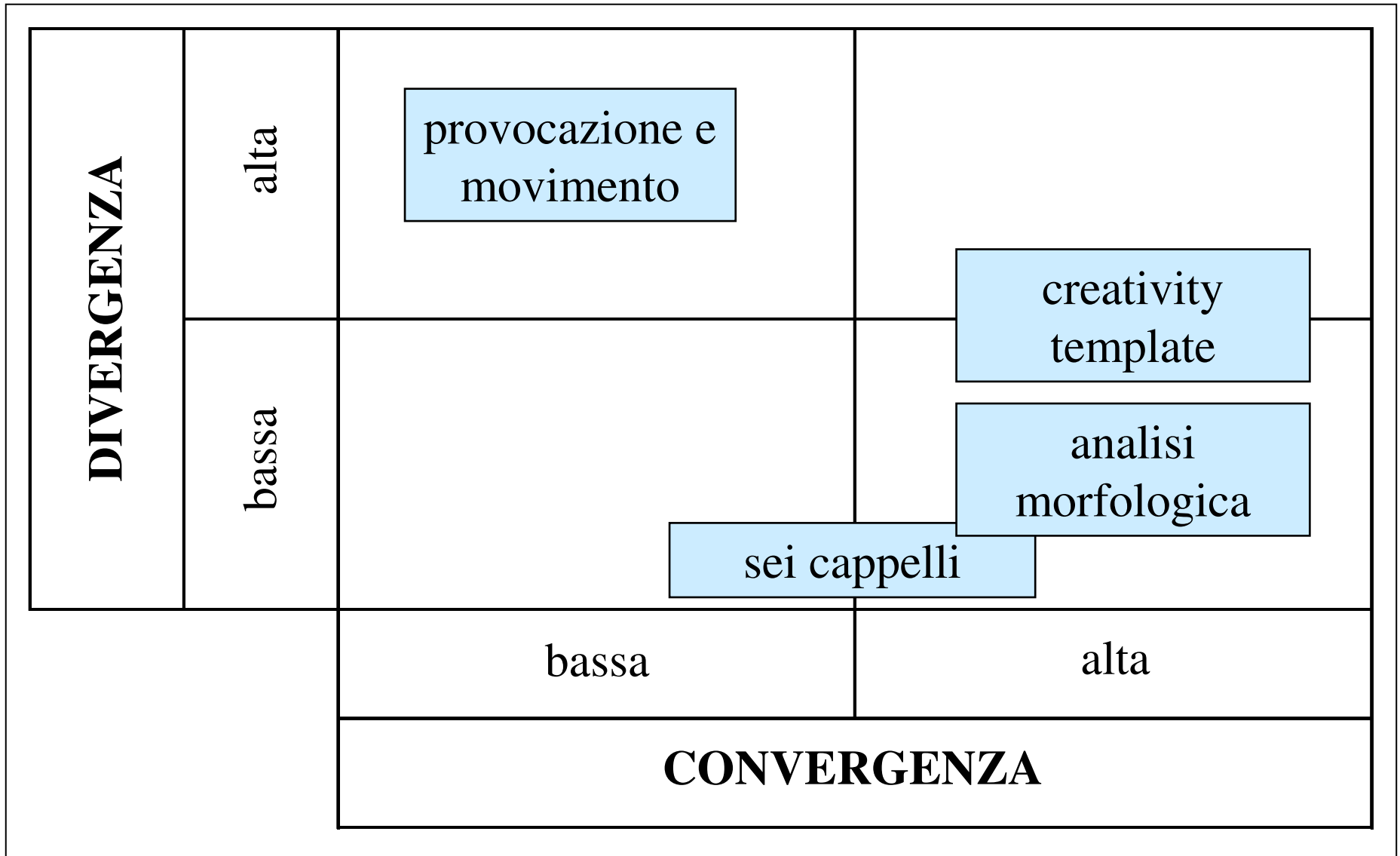


# 1° criterio di scelta: campi di applicativi

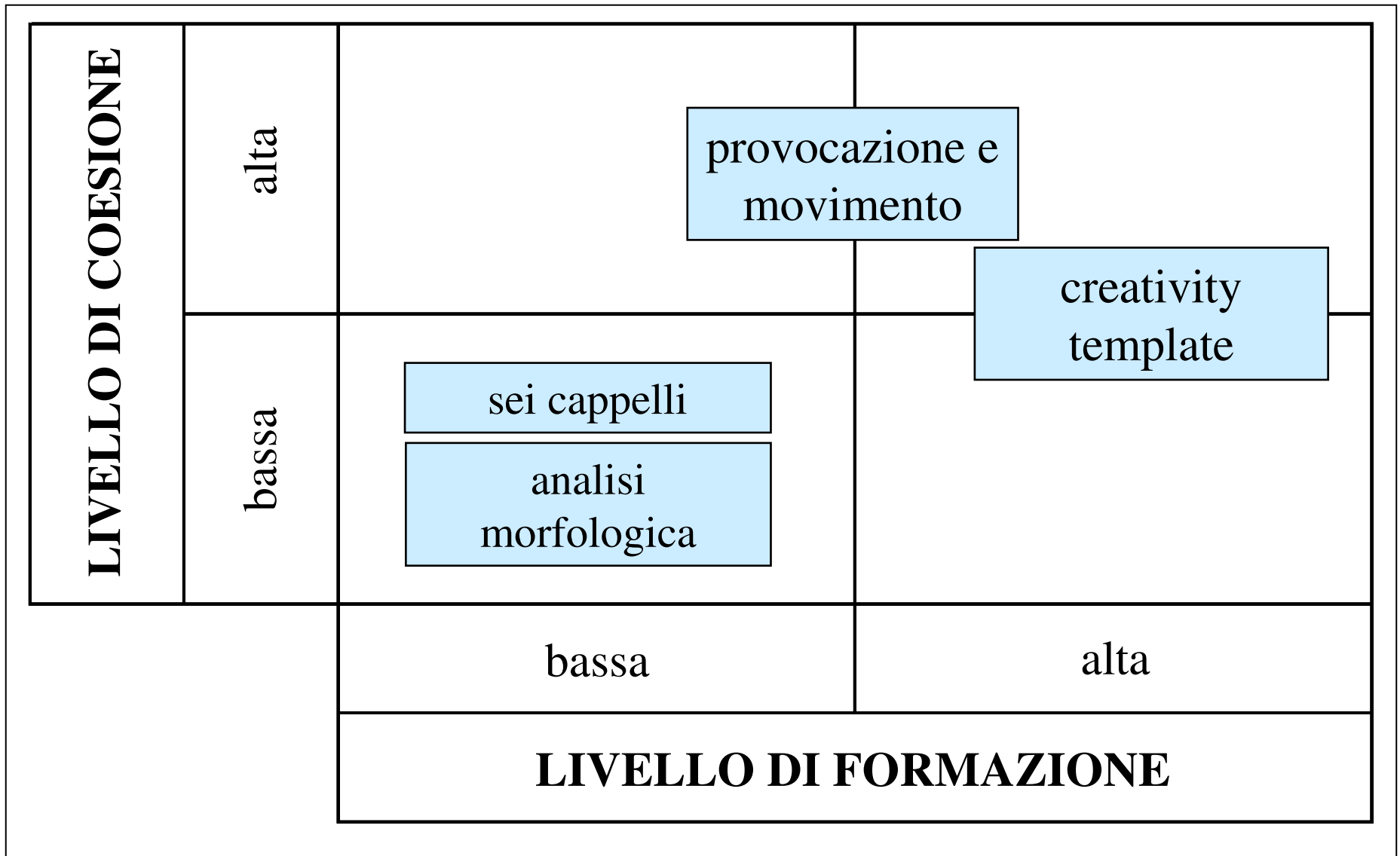
|   |                            |                                 |
|---|----------------------------|---------------------------------|
| <b>PROBLEM SOLVING</b>                              | <b>analisi morfologica</b> | <b>provocazione e movimento</b> |
|   | <b>creativity template</b> | <b>sei cappelli</b>             |
| <b>PROBLEM SETTING</b>                              |                            |                                 |
|   | <b>BASSA</b>               | <b>ALTA</b>                     |
| <b>COPERTURA DELLE FASI DELLA CATENA DEL VALORE</b> |                            |                                 |



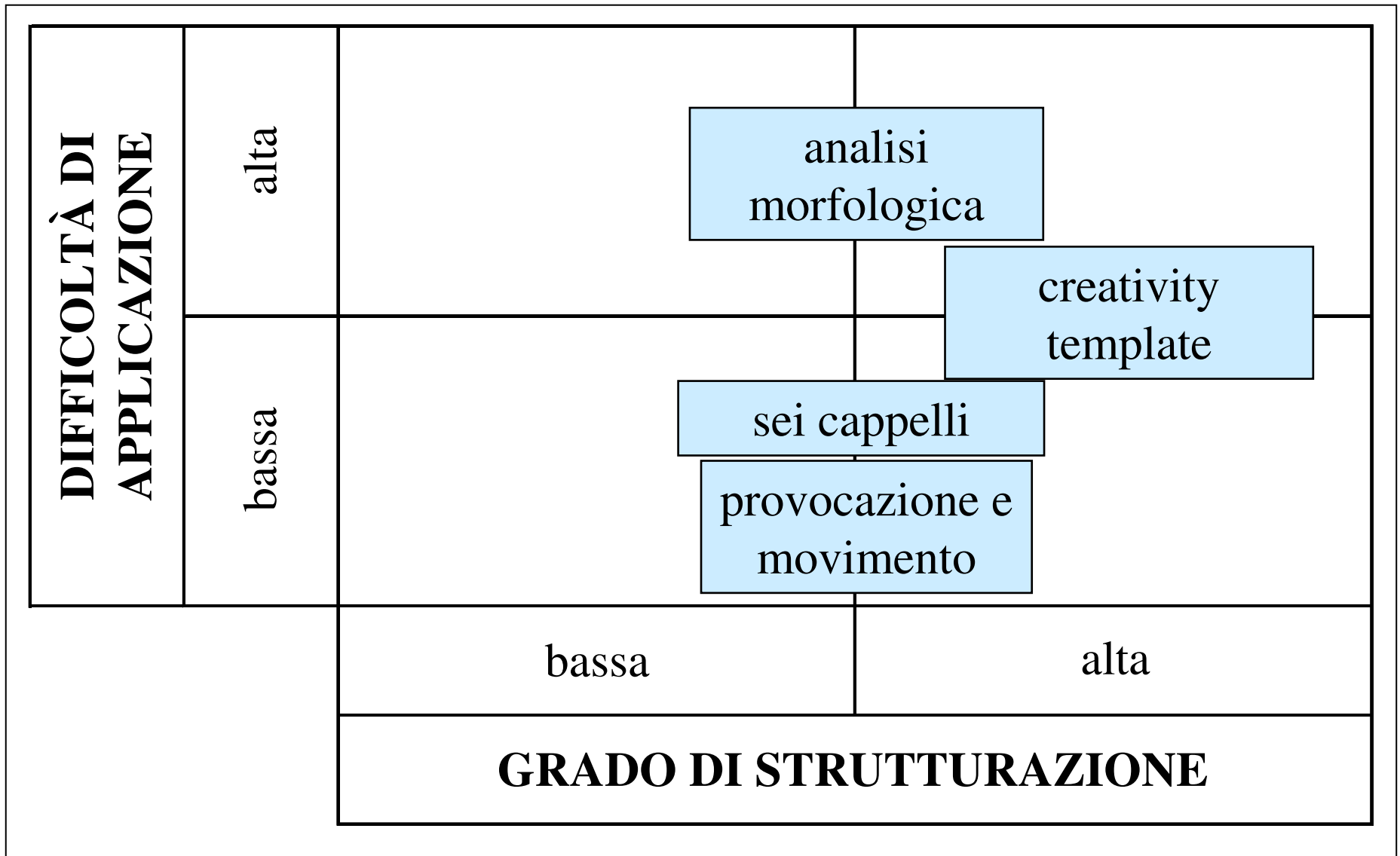
## 2° criterio: preponderanza delle fasi



### 3° criterio: requisiti del team



## 4° criterio: facilità di utilizzo



# Conclusioni: Ogni cosa è pronta, se anche i nostri cuori lo sono (Shakespeare, 1599)



# Riferimenti bibliografici

| <b>TECNICA</b>                 | <b>FONTE PRINCIPALE</b>   |
|--------------------------------|---|
| <b>Catena Attributi-Valori</b> | Reynolds T.J., Gutman J., 1988, “Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation”, <u>Journal of Advertising Research</u> , February/March, 1988, pp. 11-31.   |
| <b>Creativity Template</b>     | Goldenberg g., Mazursky D., Solomon S., “Templates of original innovation: projecting original incremental innovations from intrinsic information”, <u>Technological Forecasting and Social Change</u> , 1999, Vol.6, No.11, pp.1-12. |
| <b>Analisi morfologica</b>     | Joly M., 1993, <i>Idee che rendono... come trovarle</i> , Franco Angeli, Milano.  |



# Riferimenti bibliografici

| <b>TECNICA</b>                  | <b>FONTE PRINCIPALE</b>  |
|---------------------------------|--|
| <b>Provocazione e movimento</b> | De Bono E., 1992, <i>Serious Creativity Using the Power Lateral thinking to Create New Ideas</i> , The McQuaig Group, Toronto. |
| <b>Sei cappelli per pensare</b> | De Bono E., 1985, <i>Six Thinking Hats</i> , Mica Management Resources, Sudbury.   |



# Contatti

Andrea Fornasier: [andrea.fornasier@uniud.it](mailto:andrea.fornasier@uniud.it)

Alberto F. De Toni: [detoni@uniud.it](mailto:detoni@uniud.it)

<http://www.diegm.uniud.it/create/>

