

Organizzazione e tecniche per lo sviluppo della creatività: *la metodologia CREATE*

Alberto F. De Toni – Università di Udine
detoni@uniud.it



CREARE PER INNOVARE

Udine, 30 marzo 2005

Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Il contesto di sviluppo della creatività
- Le dicotomie per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto CREATE



Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Il contesto di sviluppo della creatività
- Le dicotomie 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 dal 2000

“Ho la sensazione di trovarmi seduto davanti a un falò da campo, a tarda notte, mentre le braci si esauriscono lentamente.



Riesco a sentire i rumori che nascono dove finisce la luce, appena fuori dalla mia portata visiva, ma non so chi li produce, né cosa significano”.

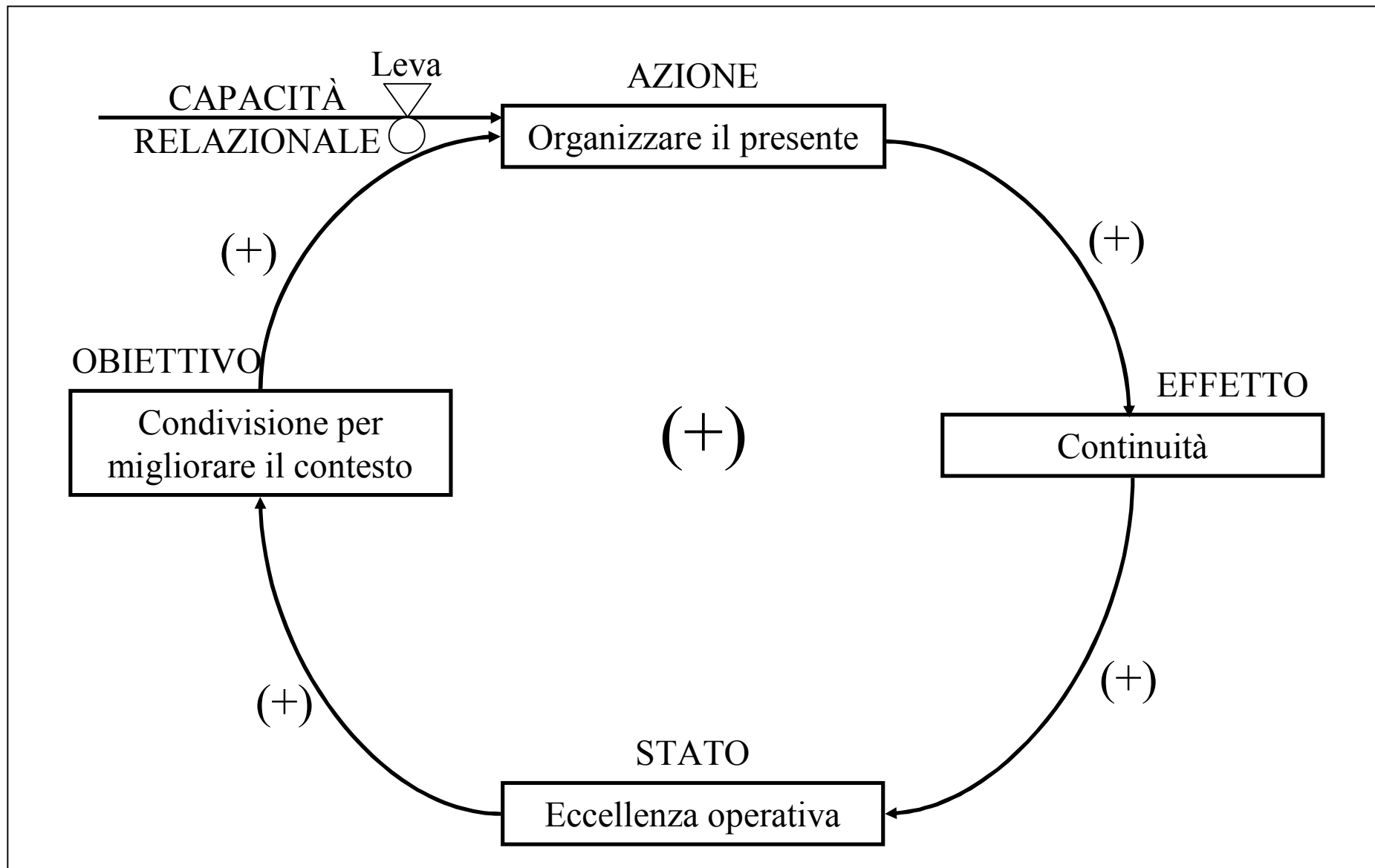
Il CEO di un'azienda globale di FORTUNE 100, gennaio 2000

Provocazioni da Santa Fe

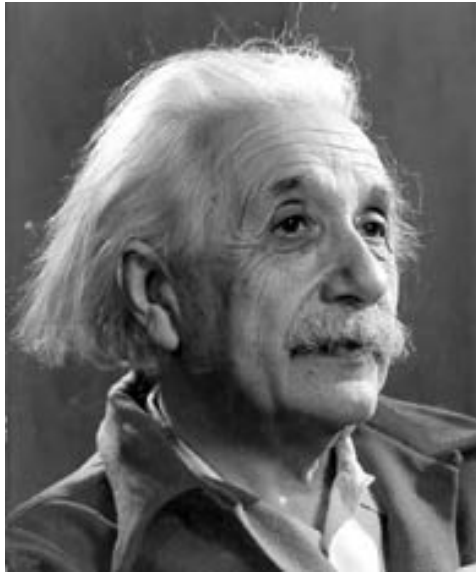


AREA DELLA INNOVAZIONE

Elogio della continuità: il circolo dell'eccellenza



Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo

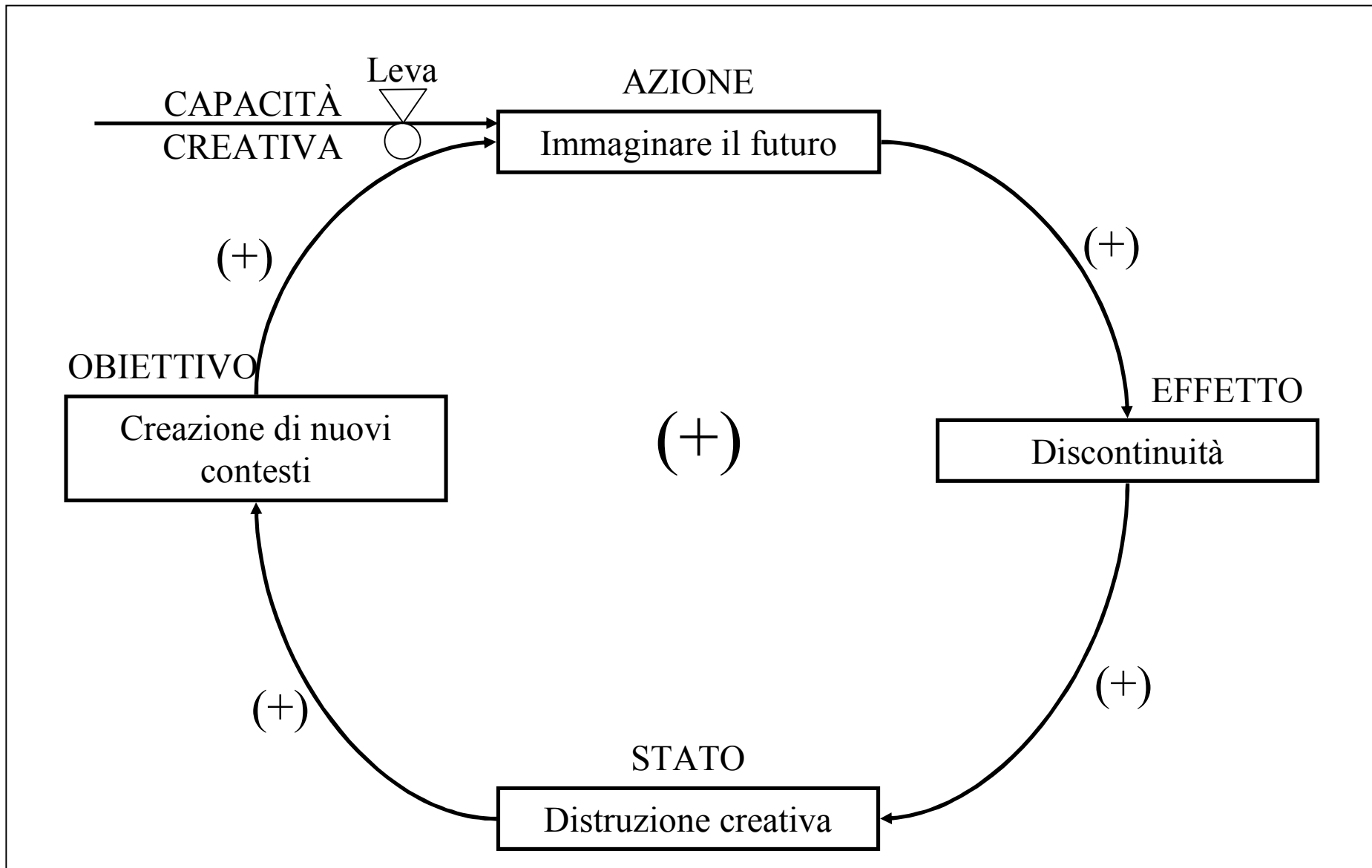


*La logica ti porta da A a B.
L'immaginazione ti porta ovunque*
(Albert Einstein, 1955)

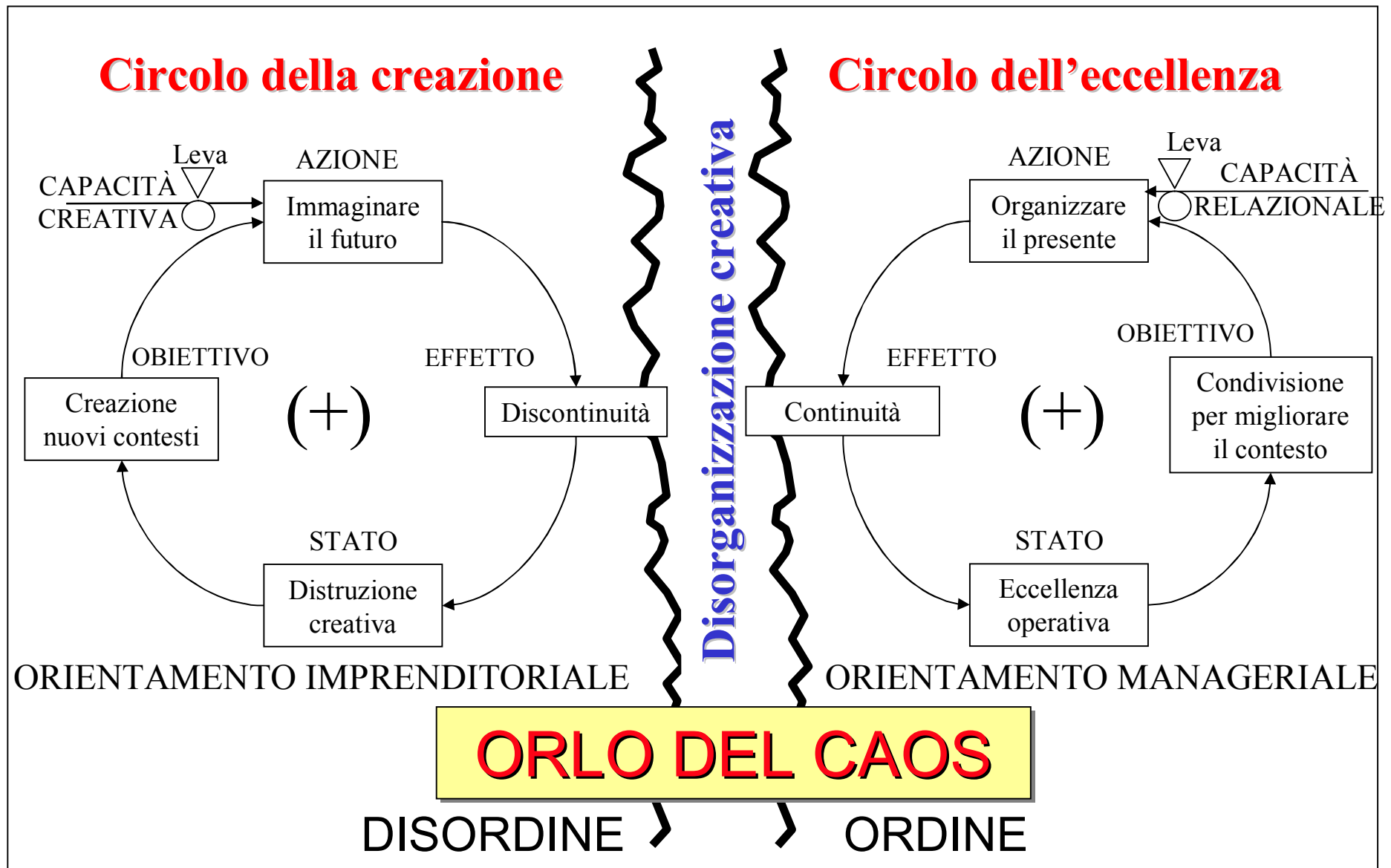
*L'immaginazione è la prima fonte
della felicità umana*
(Giacomo Leopardi, 1837)



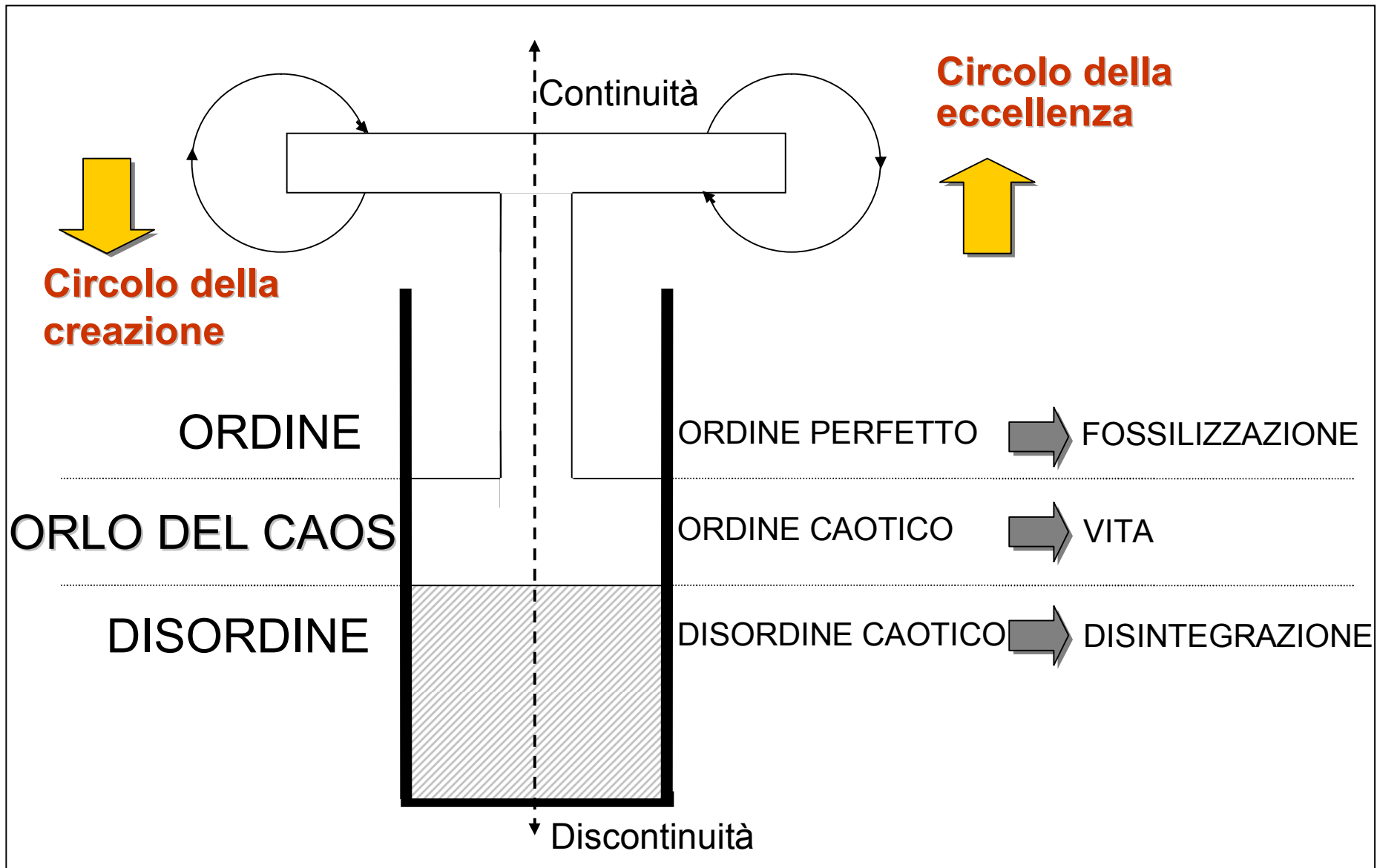
Elogio della discontinuità: il circolo della creazione



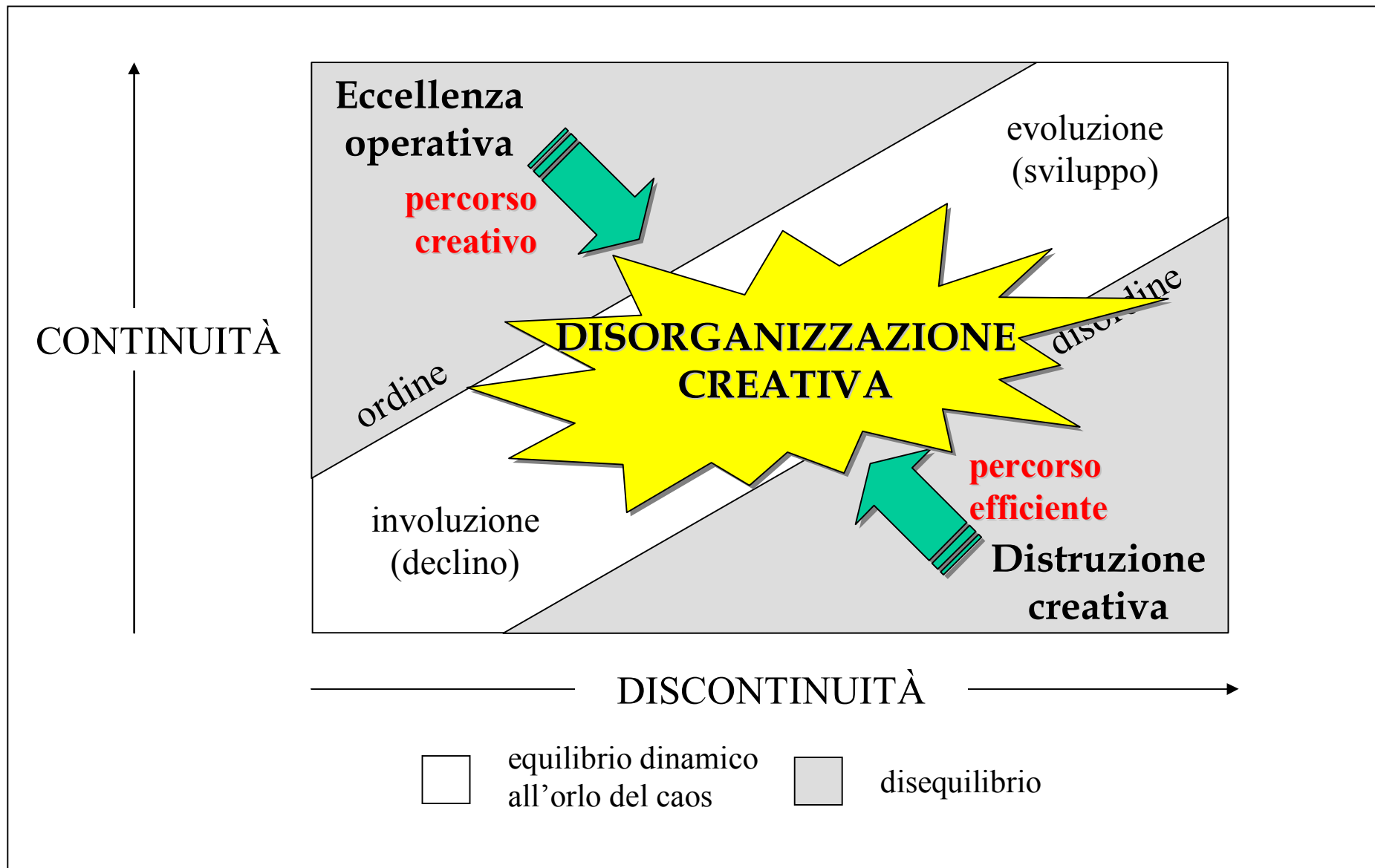
L'equilibrio dinamico all'orlo del caos



I circoli contrastanti



Verso la disorganizzazione creativa



Dentro la disorganizzazione creativa



Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- **Il contesto di sviluppo della creatività**
- Le dicotomie per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto CREATE



Il milieu della creatività



1. Cultura: le dimensioni

VALORI

Il cuore della cultura



RITUALI

Tecnicamente superflui, socialmente essenziali



EROI

Vivi o morti, reali o immaginari



SIMBOLI

Parole, immagini, gesti e oggetti riconosciuti come rappresentanti del gruppo



Esempio 1: la cultura nello sport

VALORE

La sfida con se stessi



RITUALE

Gli All Blacks danzano la "HAKA"



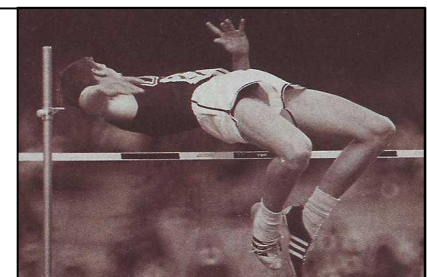
EROE

Mark Spitz vince 7 ori olimpici a Monaco 1972



SIMBOLO

Fosbury introduce lo stile che porta il suo nome alle olimpiadi di Città del Messico 1968



Esempio 2: la cultura nella moda

VALORI

L'estetica



RITUALI

La sfilata



EROI

Giorgio Armani



SIMBOLI

La minigonna



Esempio 3: la cultura nell'impresa

VALORE

Il rischio



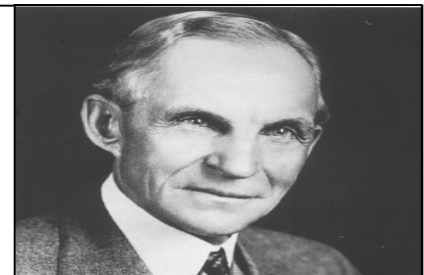
RITUALE

Il cavalierato del lavoro



EROE

Henry Ford

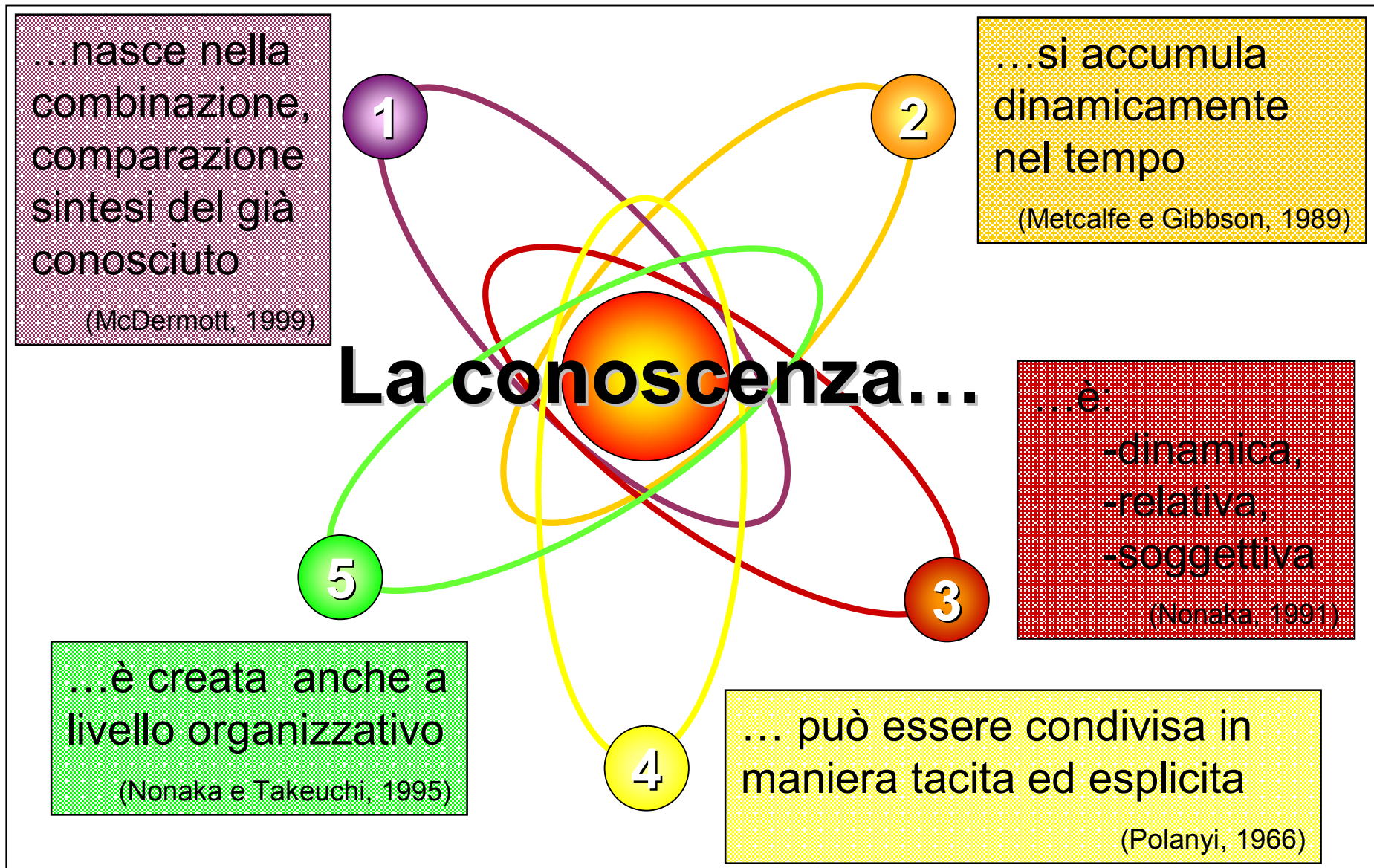


SIMBOLO

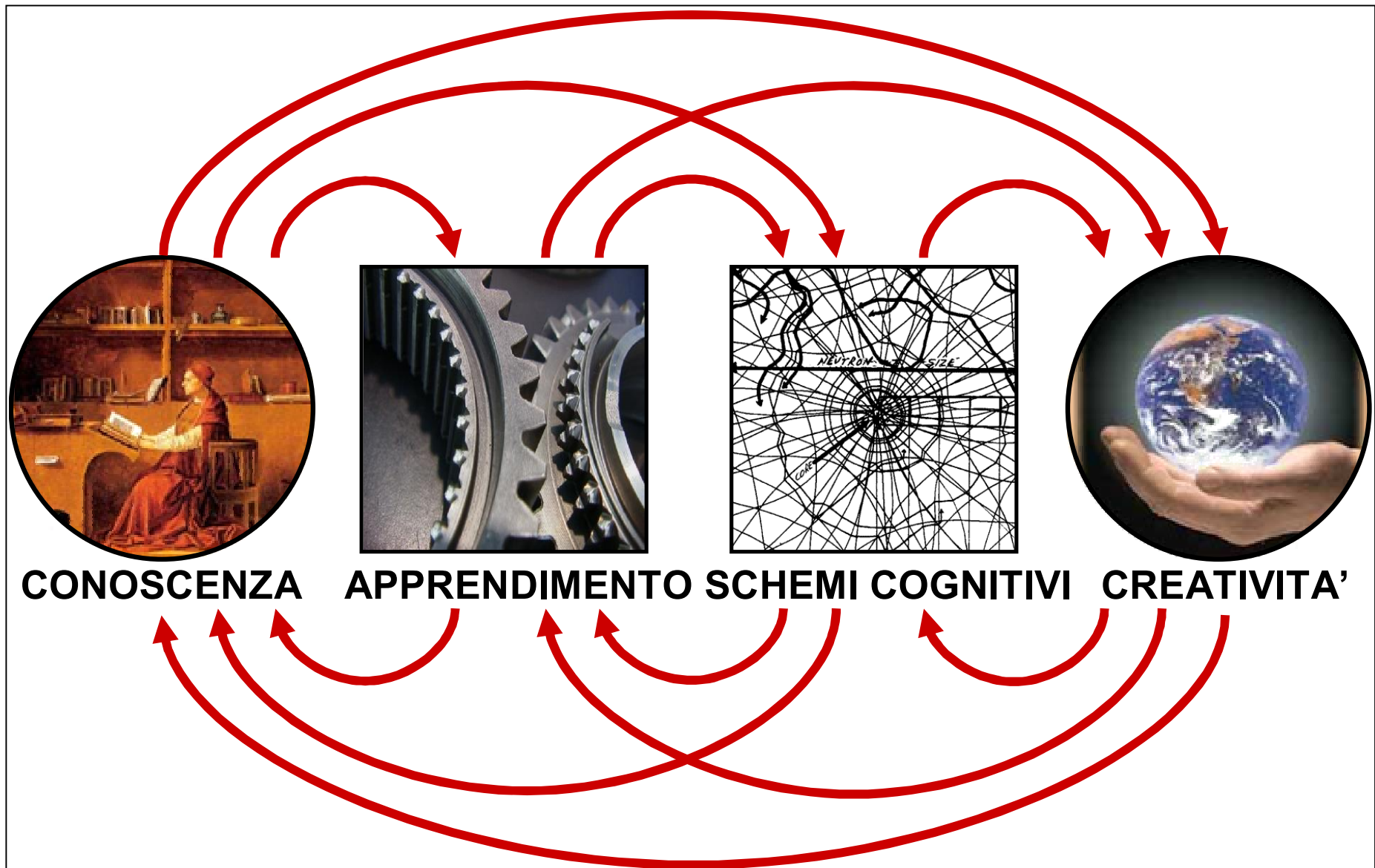
Business idea



2. La conoscenza: le dimensioni



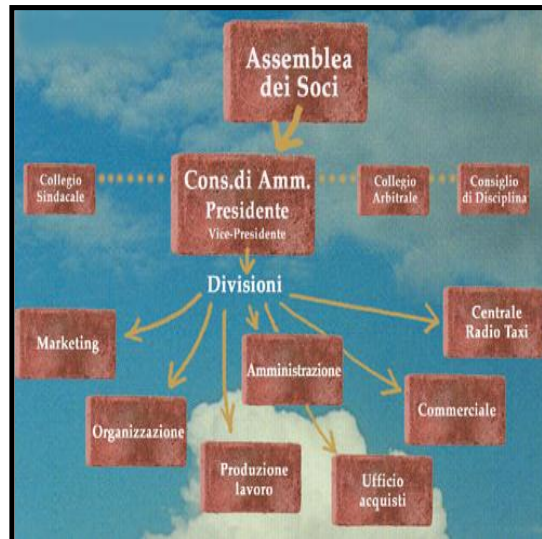
Conoscenza e creatività



3. Organizzazione: elementi

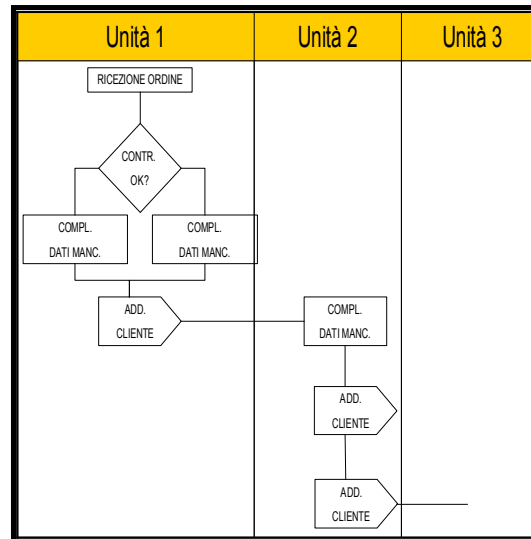
a.

STRUTTURE



b.

MECCANISMI



c.

PROCESSI

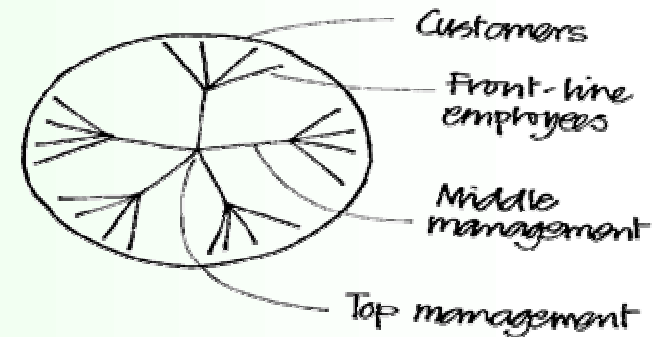


a) strutture che supportano la creatività

STRUTTURA CIRCOLARE

(Mintzberg, 2001)

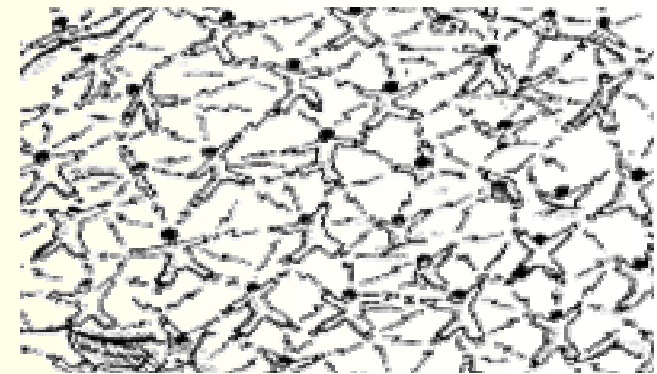
Le organizzazioni hanno centri e periferie



STRUTTURA OLOGRAFICA

(Morgan, 1986)

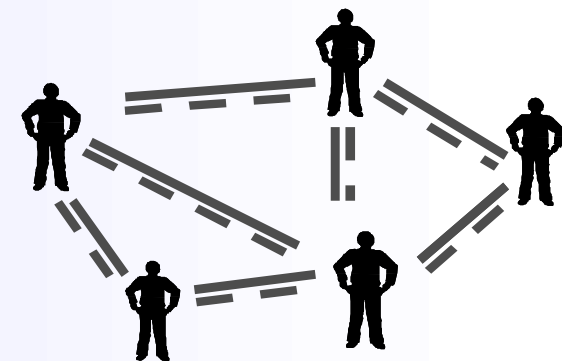
Il tutto nella parte, la parte nel tutto:
capacità di interscambio di ruoli e funzioni



RETI FORMALI E RETI INFORMALI

(Fukuyama, 1999)

Gli aspetti informali sono importanti tanto
quanto quelli formali



b) meccanismi che incentivano la creatività

- Riconoscimento del talento personale
- Premi alle idee emergenti dal basso
- Valorizzazione della proprietà intellettuale personale e aziendale
- Mobilità professionale
- ...

c) processi che sviluppano la creatività

- Propensione al cambiamento
- Attenzione alla periferia
- Valorizzazione della diversità
- Condivisione del sapere
- Fiducia e libertà d'azione
- ...

Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Il contesto di sviluppo della creatività
- **Le dicotomie per favorire la creatività**
- Metodologie e strumenti del progetto CREATE



Coesistenza dicotomica nella cultura



omogeneità culturale

&

diversità culturale

- valori, rituali, eroi, simboli condivisi

- valore del diritto all'uguaglianza
- evoluzione lineare
- omogeneità come fonte di efficienza

- valori, rituali, eroi, simboli condivisi ad un livello più alto

- valore del diritto alla diversità
- evoluzione circolare (co-evoluzione)
- diversità come fonte di innovazione



forza della coesione
&
forza dell'ibridazione

Coesistenza dicotomica nella conoscenza (1)



pensiero convergente

&

pensiero divergente

• razionalizzazione

- logica ex ante (associazioni logiche in sequenza)
- problemi definiti
- utilizzo di modelli consolidati
- modelli analitici

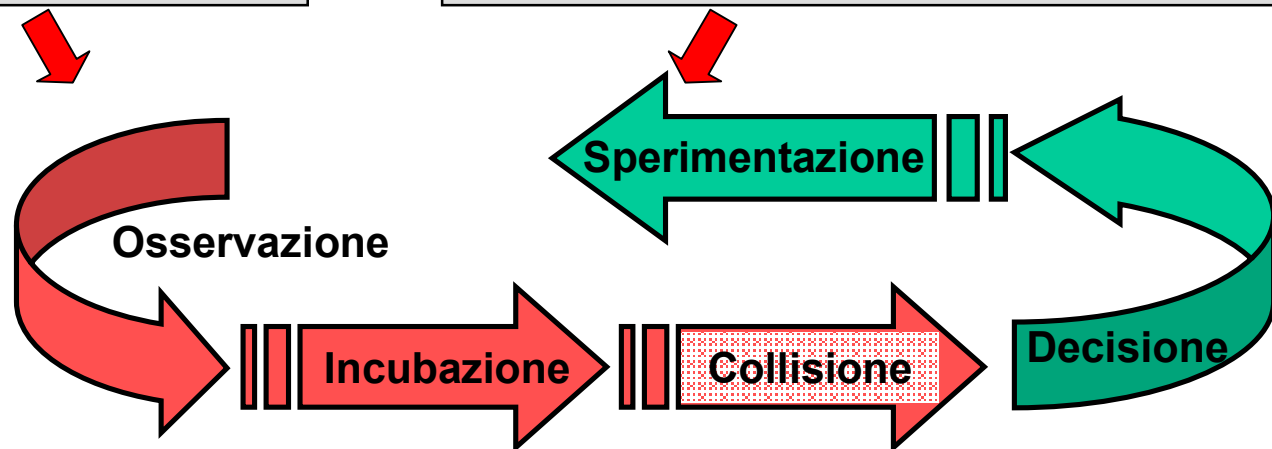
• immaginazione

- logica ex post (associazioni forzate, a priori illogiche)
- abbattimento confini del problema
- fuga dai modelli stabiliti
- modelli sintetici

L'ATTO CREATIVO

Divergente

Convergente



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

Coesistenza dicotomica nella conoscenza (2)



apprendimento per sfruttamento

- sfruttare le conoscenze acquisite

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

&

apprendimento per esplorazione

- 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

Coesistenza dicotomica nell'organizzazione (1)



continuità

&

discontinuità

- routines per migliorare l'efficienza

- progetti per sostenere lo sviluppo

- ricerca dell'ordine
- innovazione incrementale
- orientamento manageriale

- ricerca del disordine
- innovazione radicale
- orientamento imprenditoriale



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

Coesistenza dicotomica nell'organizzazione (2)



controllo

&

libertà d'azione

• struttura organizzativa

- rispetto delle procedure formali
- riduzione degli errori
- riduzione del rischio

• emergenza dal basso

- responsabilizzazione
- possibilità di sbagliare
- propensione al rischio



sistemi formali
&
sistemi informali

Agenda

- La creatività nell'ottica della teoria della complessità
- Il contesto di sviluppo della creatività
- Le dicotomie per favorire la creatività
- Metodologie e strumenti del progetto CREATE



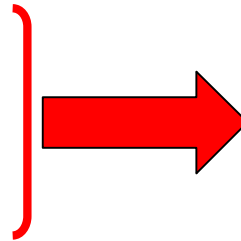
Il progetto europeo CREATE



Metodologia CREATE

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

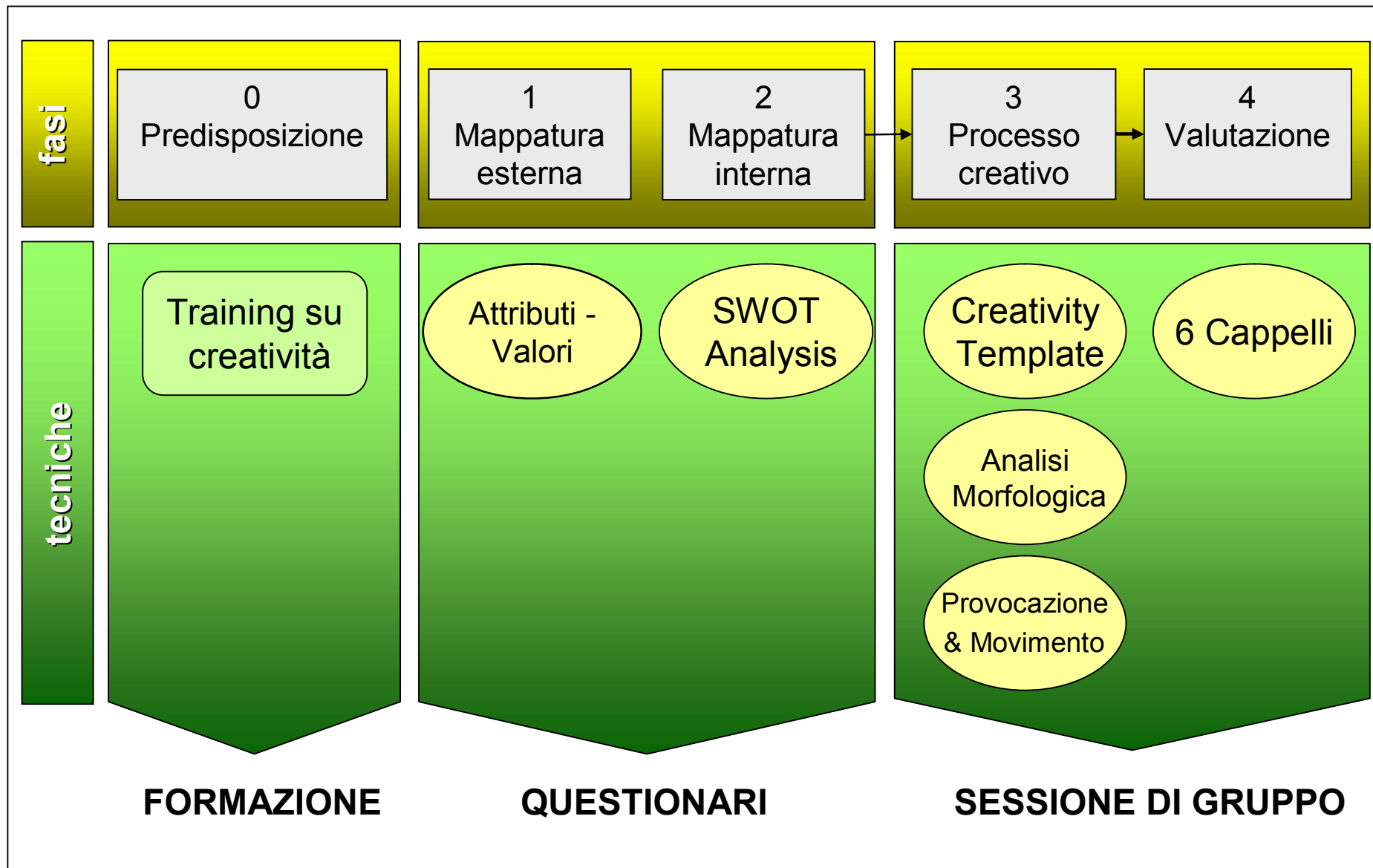
- 16 metodologie analizzate
- Oltre 200 tecniche valutate



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

The logo for CREATE PROJECT. The word 'CREATE' is written in a large, bold, italicized, grey font with a white outline. A yellow swoosh underline is positioned behind the letters 'E', 'A', and 'T'. Below 'CREATE', the word 'PROJECT' is written in a smaller, bold, italicized, grey font with a white outline. A horizontal grey line is positioned below the word 'PROJECT'.

Fasi e tecniche della metodologia CREATE



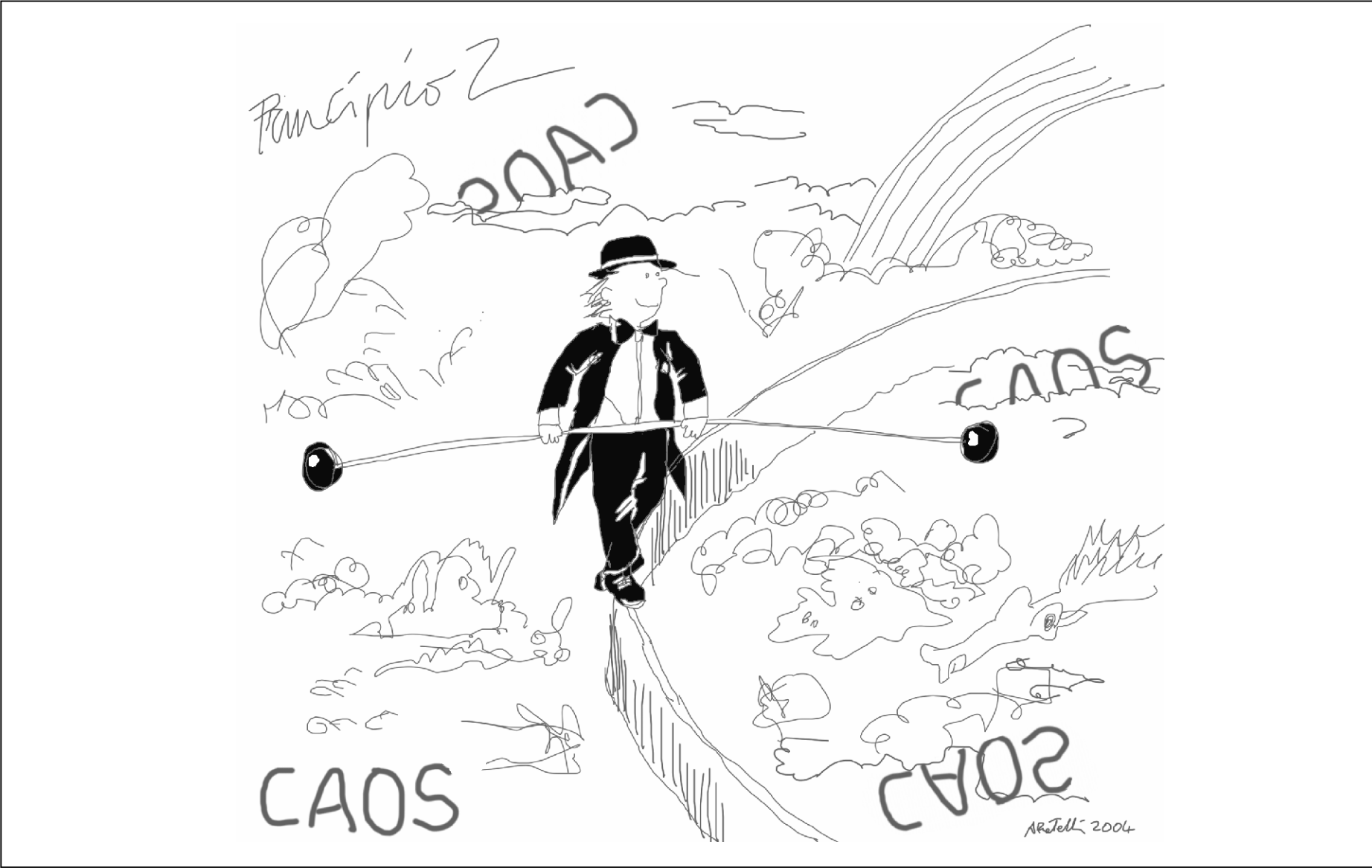
Il sito web: www.createproject.net

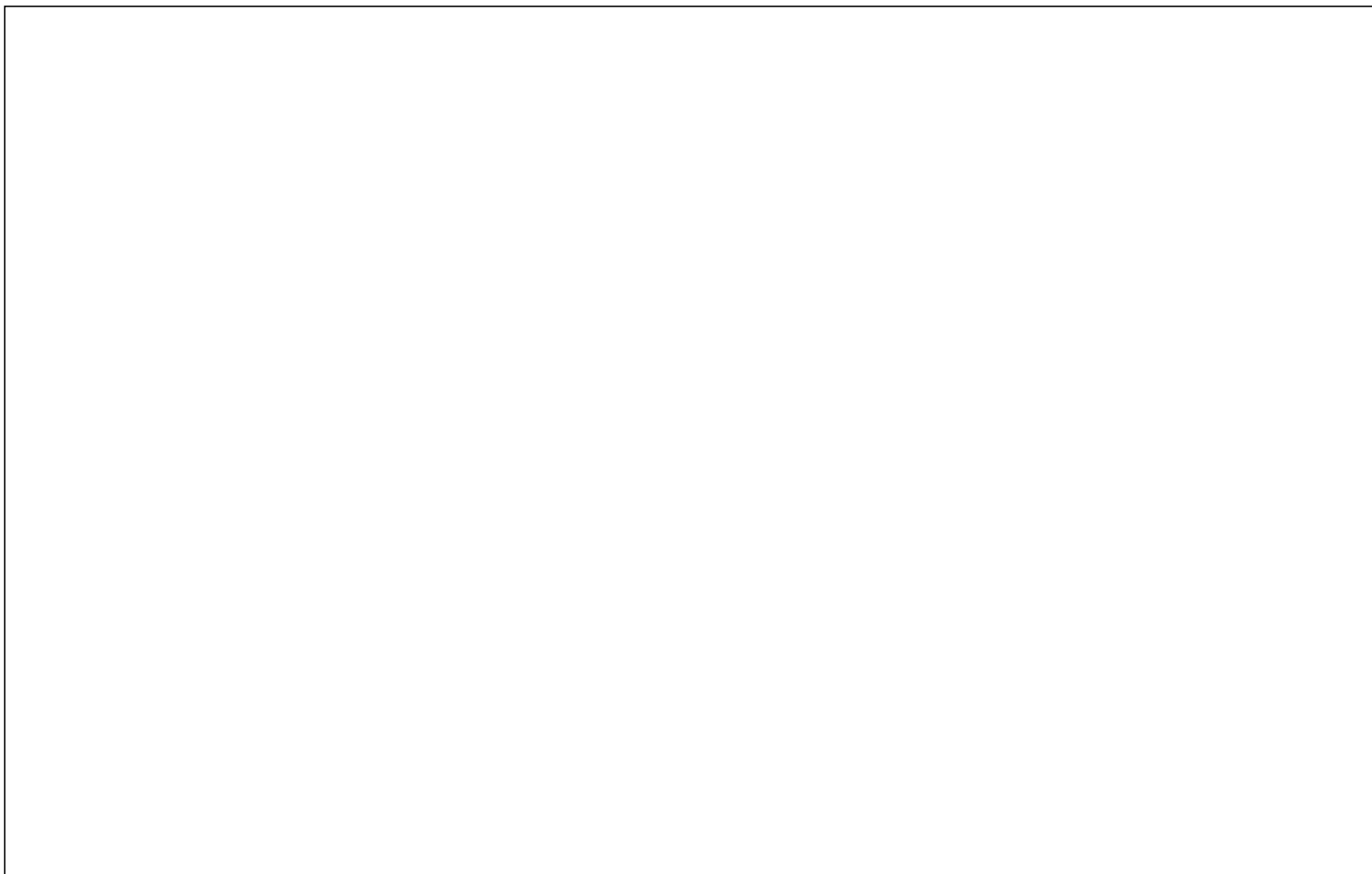
The screenshot displays the website's interface. On the left is a vertical navigation menu with the following items: **CREATE PROJECT** logo, language selection (IT | EN), **Progetto**, **Consorzio**, **News**, **Documenti**, **Documenti riservati**, **Complessità**, **Galleria**, **FORUM**, **Bibliografia**, **Links**, **Conferenza Finale**, **Manuale**, **Creativity Management**, **Tecniche creative**, **Casi di studio**, and **Contatti** with phone and email icons.

The main content area features a central hub diagram with the **CREATE PROJECT** logo. Arrows radiate from this center to various sections: **Progetto** (top center), **Manuale** (top right), **Bibliografia** (bottom right), **Altre risorse** (bottom center), **Complessità** (bottom left), **News** (middle left), **Documenti** (middle left), **Consorzio** (top left), **Galleria** (top left), **Conferenza finale** (top center), **Creativity management** (top right), **Tecniche creative** (middle right), **Casi studio** (middle right), **Giochi** (bottom left), **Links** (bottom center), and **Forum** (bottom right).

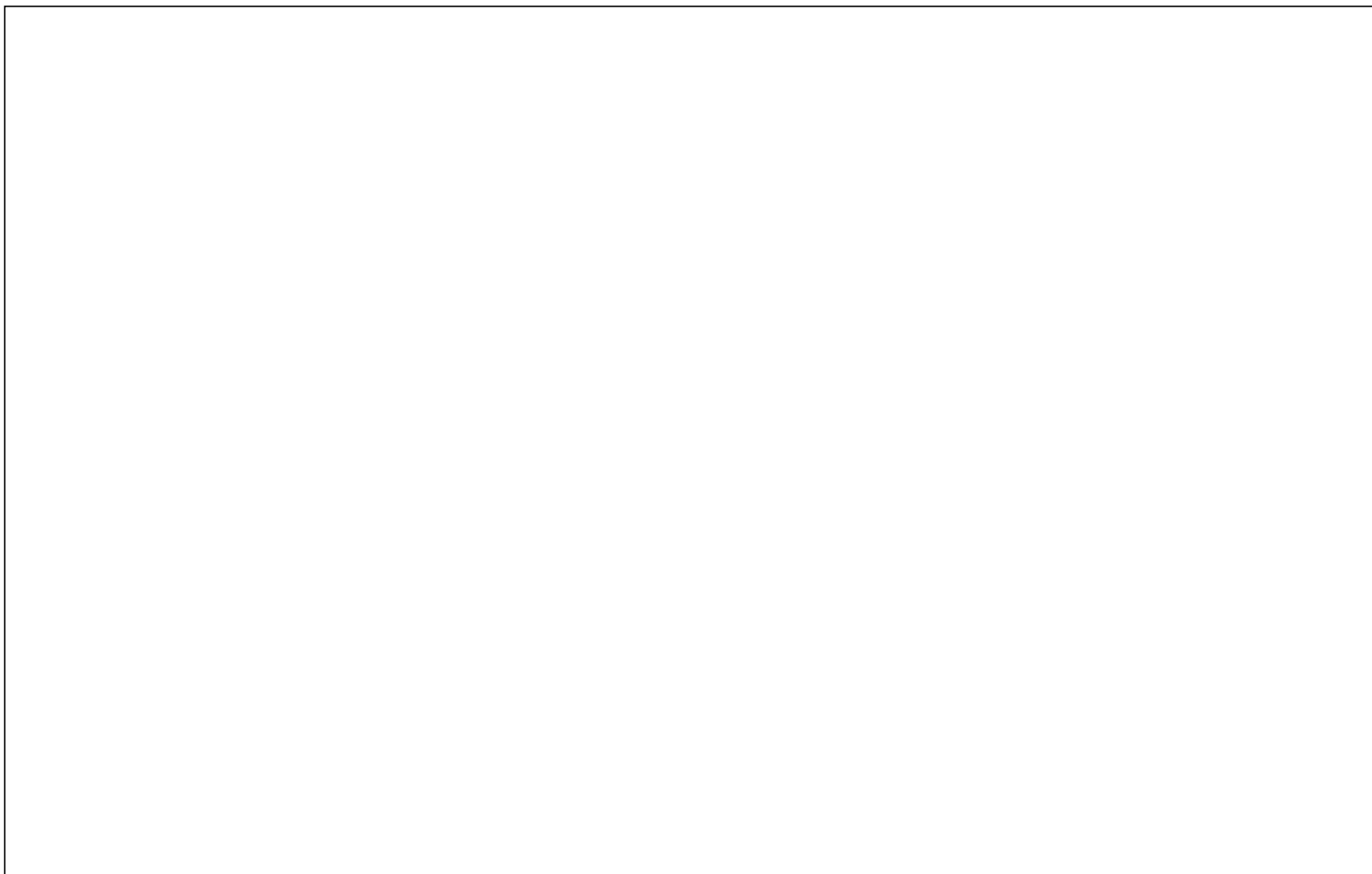
30 marzo 2005

Conclusioni: in equilibrio dinamico all'orlo del caos





30 marzo 2005



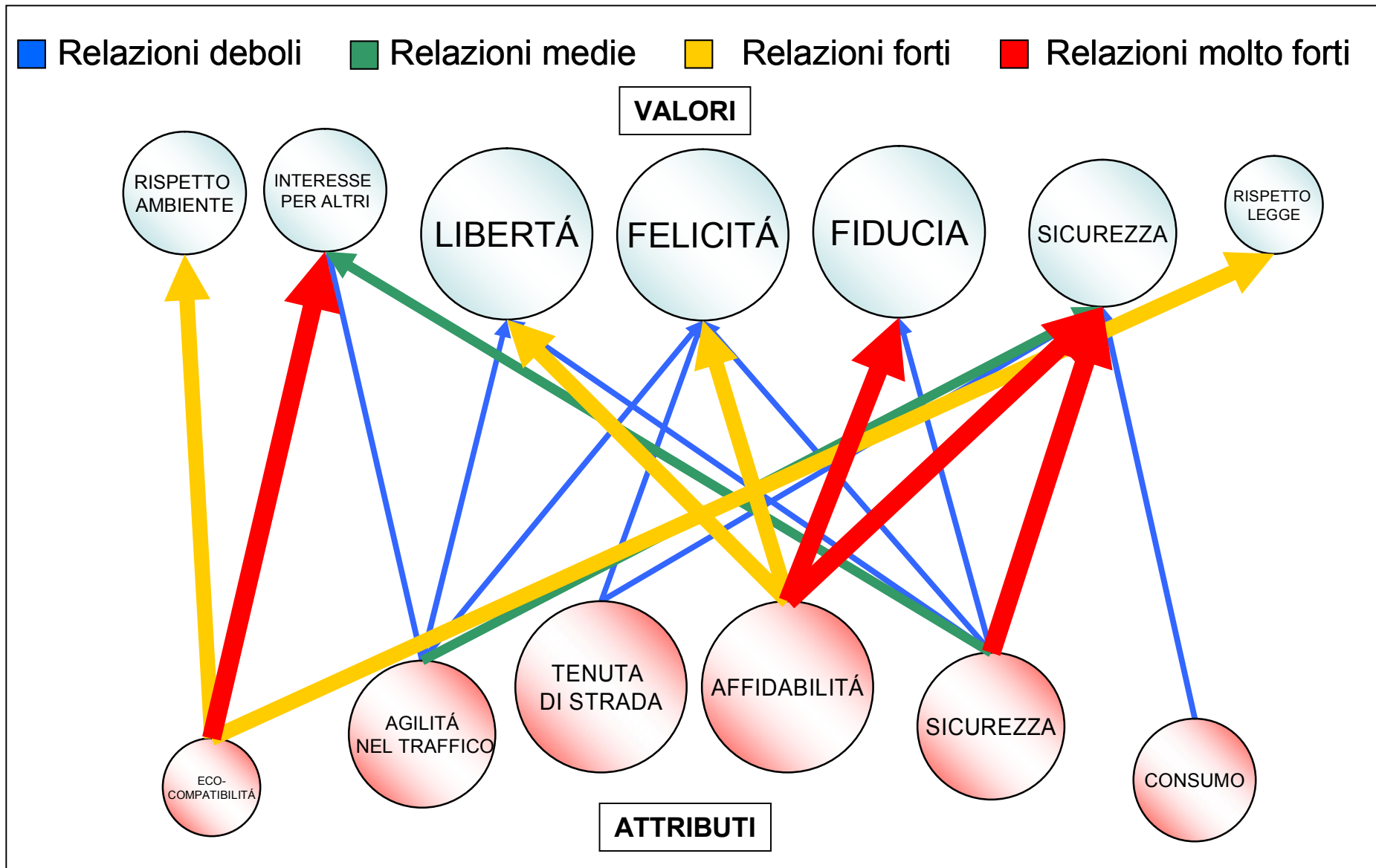
30 marzo 2005

Formazione sulla creatività in Indesit Company



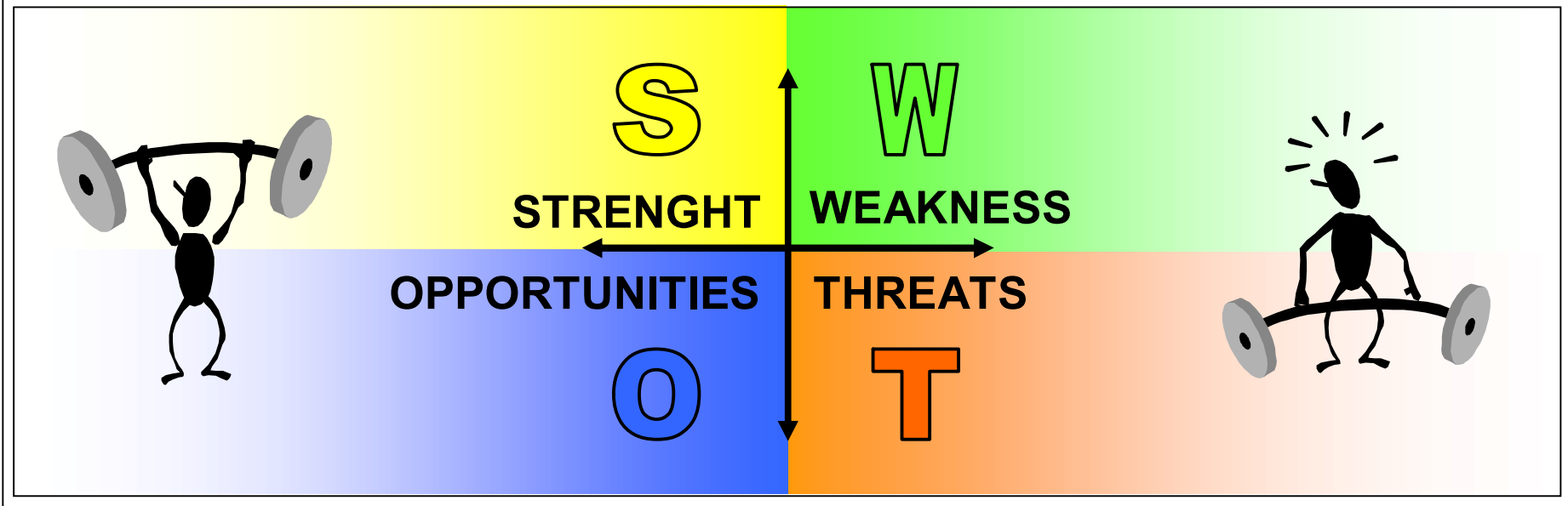
30 marzo 2005

Analisi attributi-valori



S.W.O.T. analysis

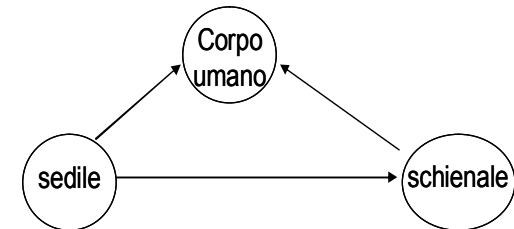
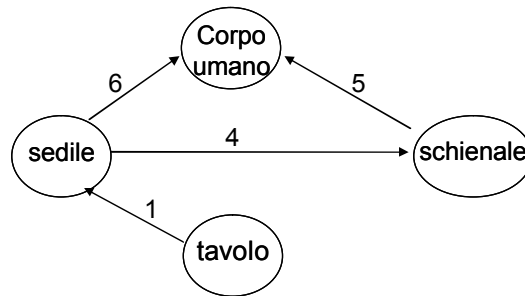
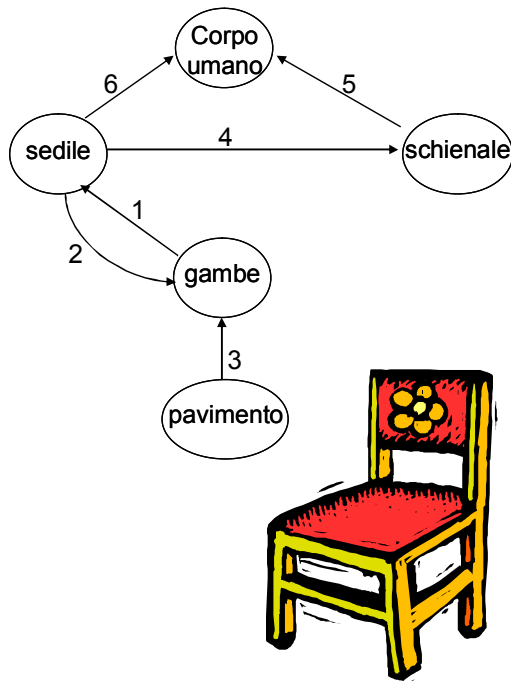
- metodologia nata dalle ricerche di marketing
- utilizzata per definire la strategia analizzando punti di forza e di debolezza interni e opportunità e minacce esterne



Creativity template

Sono **schemi ideativi** per l'approccio strutturato al processo di innovazione

- Sviluppati da Goldeberg, Mazursky e Solomon nel 2002



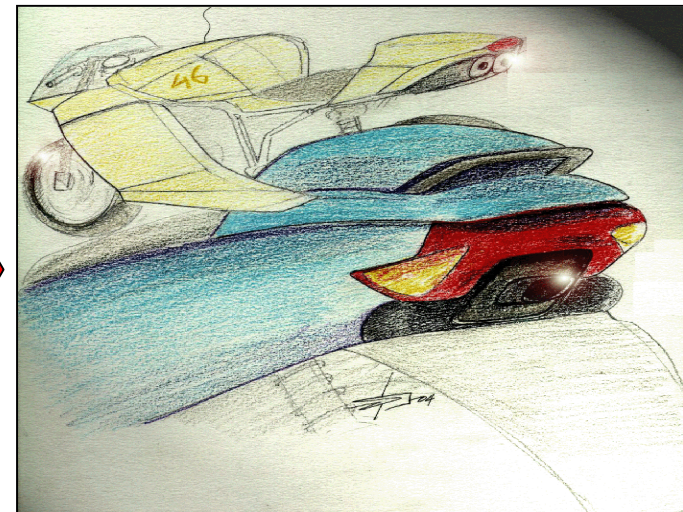
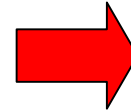
Analisi Morfologica

Permette di trovare possibili soluzioni a problemi complessi caratterizzati da molteplici parametri attraverso combinazioni qualsiasi

- Definita nel 1942-43 da Fritz Zwicky, astrofisico americano
- Può essere efficacemente applicata allo sviluppo di prodotti e servizi

Esempio:

Elementi da migliorare	Equipaggiamento	Sistemi interni	Attributi della linea
comfort	carena	elettronico automatico	visibile
frenata	cerchi	semiautomatico	elegante
motore	sella	manuale	imponente
marmitta	alettone posteriore		nascosto



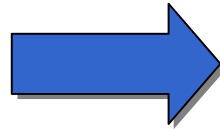
Provocazione & Movimento

Provocazione: formulare un pensiero apparentemente illogico

Esempio: *i ristoranti non ti fanno pagare il conto*

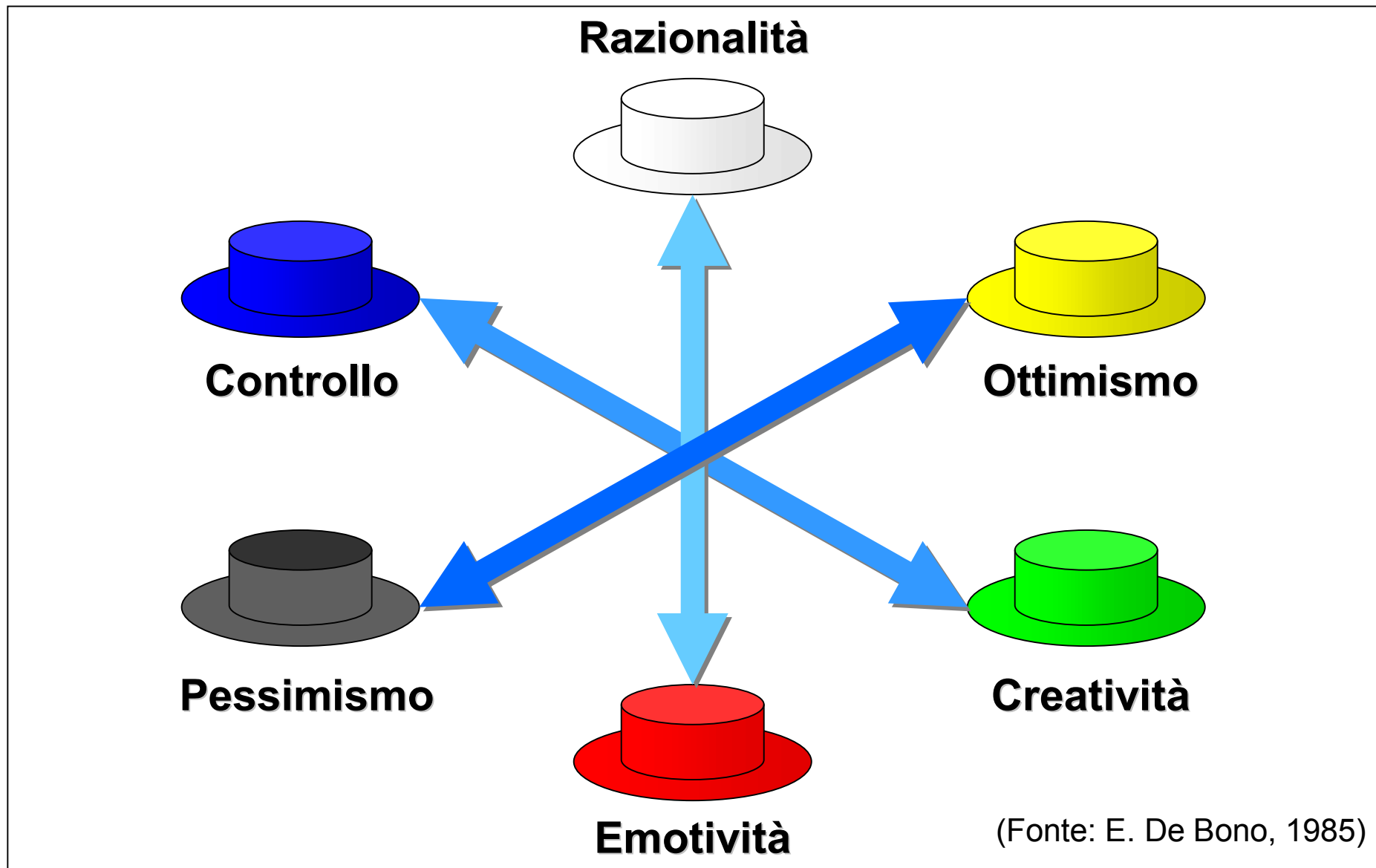
Movimento: dopo aver accettato la provocazione, sviluppare un'idea utile

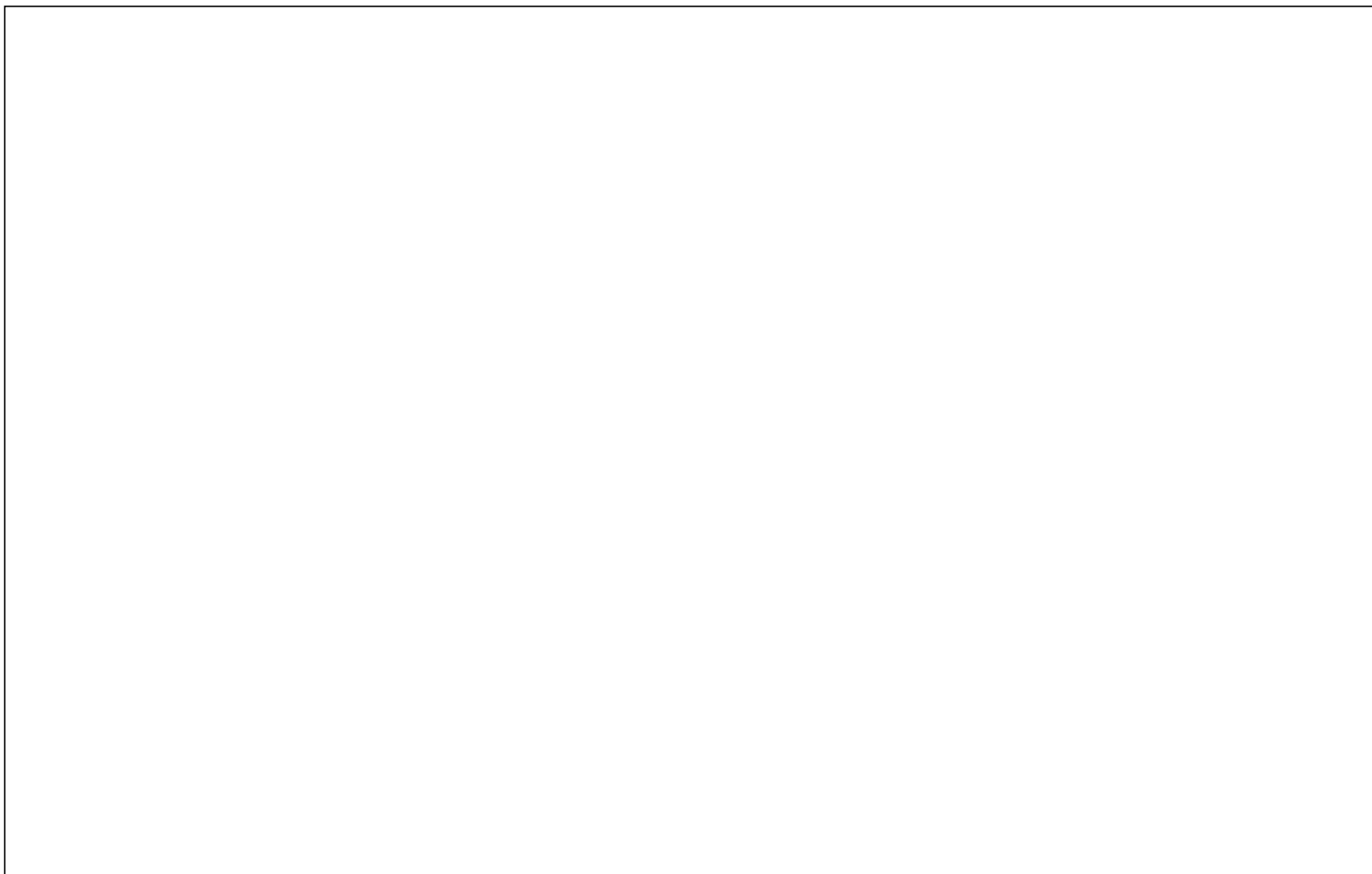
Esempio: *non è necessario pagare subito (Diners Club)*



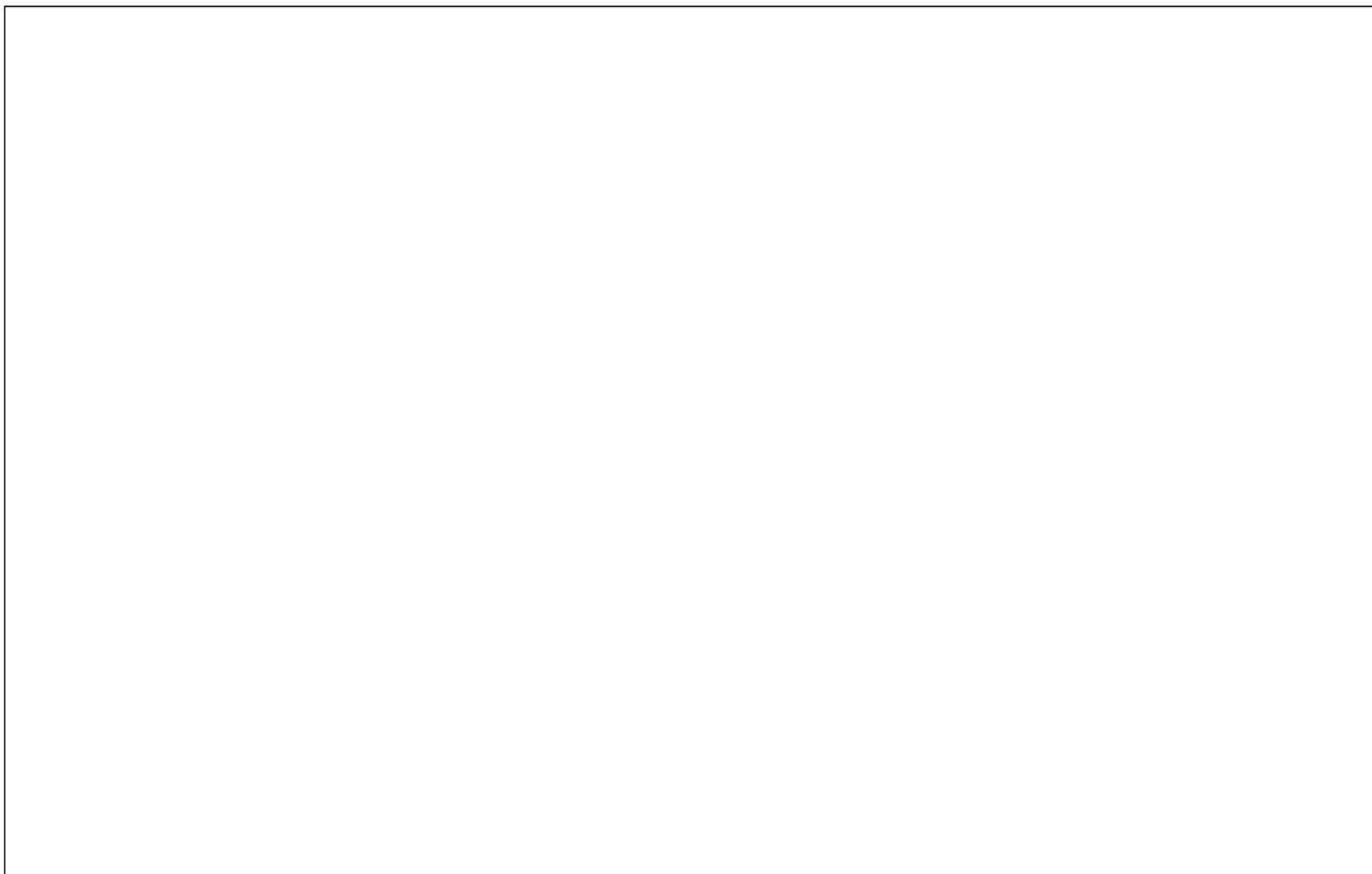
(Adattamento da E. De Bono)

I sei cappelli per pensare

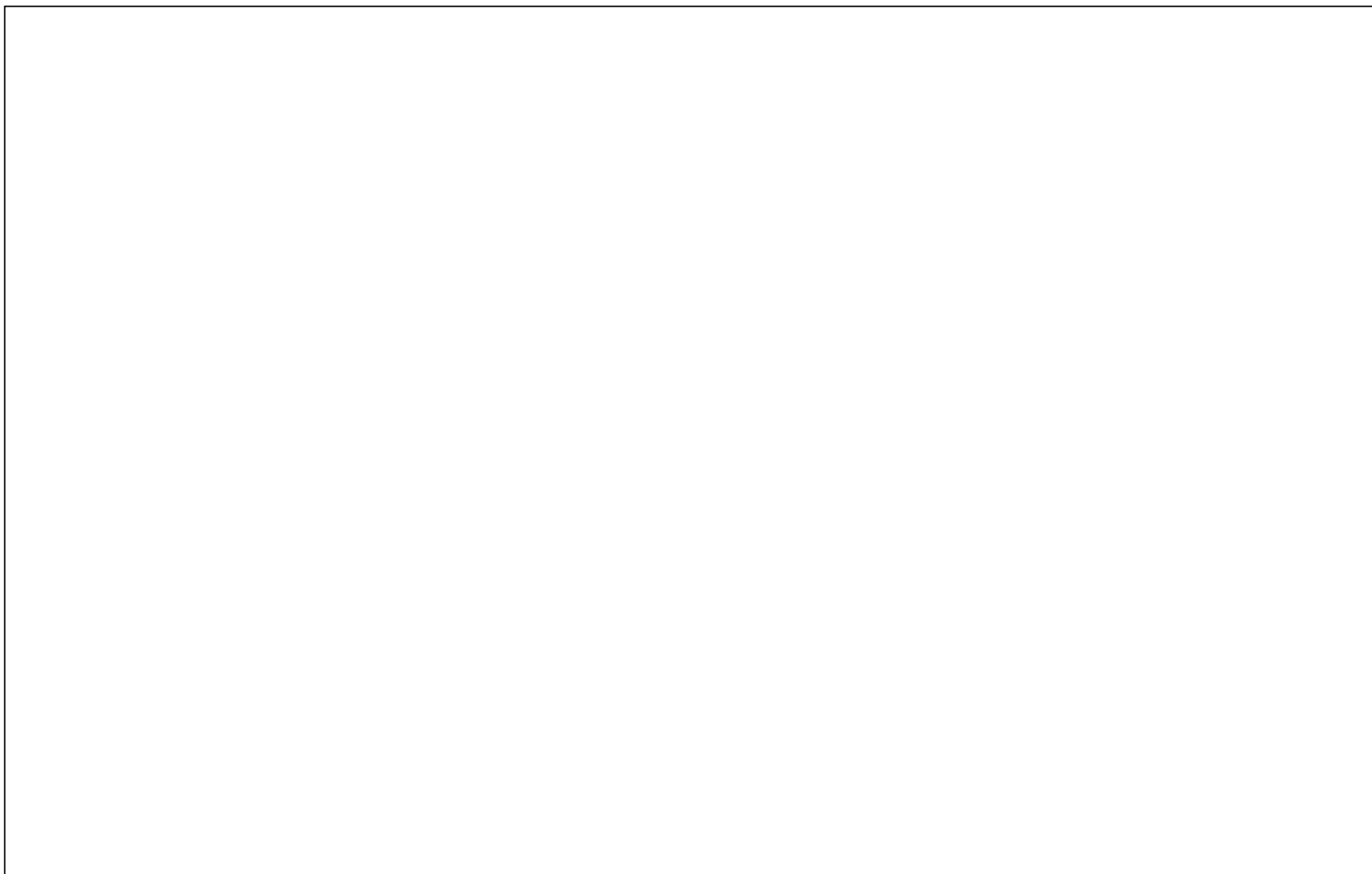




30 marzo 2005



30 marzo 2005



30 marzo 2005