

CREATIVITA' e INNOVAZIONE*

di Ugo Morelli

Docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso l'Università degli Studi di Bergamo

1. *Cambiare idea: processi psicodinamici*

Buongiorno a tutti e grazie per l'invito, in particolare al Prof. Lucio Cassia che è il *medium* della mia presenza qui. Ci siamo incontrati all'Università, mi ha parlato della possibilità di contribuire oggi ai vostri lavori e lo faccio con molto piacere. L'obiettivo del mio intervento è cercare di rendere evidenti alcune questioni sul tema della creatività. Ho ascoltato con interesse le cose che sono state dette prima, in particolare l'intervento che documenta il lavoro fatto, che mi ha permesso di verificare che al centro c'è il tema della creatività e, quindi, la creazione di opportunità inedite per la valorizzazione delle possibilità progettuali delle giovani generazioni. È una grande questione mettere a dialogo le capacità individuali con le opportunità: è la cosa a cui dovremmo attendere meglio e di più, anche noi che lavoriamo nella formazione universitaria. Non mi occuperò in questa riflessione delle questioni politiche, delle questioni organizzative e strategiche che sono state documentate

dall'intervento della Dott.ssa Preda. Cercherò di concentrarmi su una questione che è quella della creatività e quindi vi porterò con me in un piccolo percorso che è il risultato di molti anni di lavoro e di ricerca attorno ad una questione. Il tema della mia ricerca è: *quali sono i processi psicodinamici della mente umana intorno al cambiare idea?* Noi siamo molto attenti a capire come si fa ad avere un'idea e per noi esseri umani avere un'idea non è una cosa facile. Albert Einstein dice che avere un'idea è una cosa che forse capita una volta nella vita. Ma ancora più difficile per il modo in cui è fatta la nostra specie, anche se per certi aspetti si parla tanto di creatività, per noi essere umani è cambiare idea. Se il bar dove siamo soliti prendere il caffè la mattina è chiuso per turno contabilizziamo un certo disagio. Fare i conti con la forza dell'abitudine come si dice con un'espressione di uso comune è qualcosa di particolarmente impegnativo. Ho ascoltato con molta attenzione la lista degli ostacoli anche sottotraccia che, nella riflessione della Dott.ssa Preda, venivano messi in luce riguardo alla possibilità dei giovani di esprimere se stessi nella società in cui viviamo. Sono ostacoli esterni, sono fondamentali da prendere in considerazione, da affrontare. La lettera di Francesco è impressionante e assolutamente attuale. Vorrei portarvi con me in un altro campo di ostacoli. Voi mi potreste dire: non bastano quelli esterni? No, ahimè

non bastano perché esistono ostacoli interni alla creatività e all'innovazione. Interni a noi, interni al modo in cui siamo fatti.

2. *Ostacoli interni, alla creatività*

Quando ci chiediamo quali sono le vie della creatività e dell'innovazione incontriamo, tra l'altro, ostacoli interni ad ognuno di noi. Mentre consideriamo gli ostacoli possiamo incontrare anche le possibilità. Come recita, però, il titolo di un magnifico libro di poesie di Auden, *La verità vi prego sull'amore*, con la creatività bisogna fare la stessa cosa. È necessario affidarsi alla ricerca senza portare lo scientismo pesante dell'accademia. Bisogna fare un po' di chiarezza soprattutto perché c'è un grande abuso, soprattutto da parte di una rete molto ampia di società di consulenza, sulla questione della creatività. Quell'abuso porta spesso a considerazioni generiche proposte come ricette: chi non è creativo è un incapace; la creatività è attribuita all'atto geniale di qualcuno; le metafore sono quelle della lampadina dell'Archimede di Walt Disney; e cose di questo tipo.

La creatività è una competenza umana, noi siamo una specie creativa, disponendo di una coscienza di secondo ordine. Facilmente tutti noi possiamo capire di cosa si tratta:

io sto parlando e mi chiedo se quello che dico è appropriato a questa situazione e mentre lo faccio gestisco l'ansia di cominciare; ognuno di noi sa e sa di sapere, sente e sente di sentire. Noi siamo fatti così e ciò non è dovuto a un espediente miracoloso, ma al fatto che disponiamo di una base neurofisiologica; la mente non è altro che quello che il cervello e nella relazione con gli altri ci permette, grazie alla neocorteccia cerebrale, di essere animali *sense-maker*. Noi diamo senso a ciò che ci accade e dare senso a ciò che ci accade non è una scelta. Non possiamo non dar senso. Siamo *naturalmente* capaci di attribuire senso e non possiamo non farlo. Se metto qui un oggetto che non avete mai visto dopo un istante o come si dice oggi in tempo reale voi dite: "è come...". Questo è caratteristico della nostra specie: essere esseri capaci di coscienza di second'ordine ed è qui che si installa la disposizione specifica di essere una specie creativa. Quando ci fermiamo al rosso di un semaforo non stiamo eseguendo un programma genetico come fa un ragno quando fa una tela con lo scopo di catturare un insetto. Una tela di ragno è una cosa bella, c'è chi colleziona fotografie di tele di ragno, però è un *homo sapiens* che lo fa. Per quello che ne sappiamo non ci sono musei di tele di ragno organizzate da ragni. Questo tratto specie specifico degli esseri umani è un dato molto importante. Fermarsi al semaforo vuol dire interpretare la

regola: “col rosso ci si ferma”, e metterla in pratica. Lo facciamo così rapidamente che non ce ne rendiamo conto, ma la mente non è lo strumento perfetto che abbiamo costruito nel corso del tempo da Cartesio in avanti. Dico sempre ai miei studenti: la mente umana più me ne occupo più mi preoccupa. Disponiamo certo di qualcosa che chiamiamo mente, che è piena di opacità e spesso non vediamo di non vedere. Alla stessa maniera di quanto accade nella situazione seguente: se io sto immobile mi vedete fermo ma la forza di gravità fa tremare in basso le mie guance; noi non abbiamo una capacità cerebrale, visiva e mentale per registrare quel movimento, ma non vuol dire che quel movimento non c'è. Questo accade per molti fenomeni.

3. Non vedere di non vedere

Il “non vedere di non vedere” è una questione molto importante perché ha a che fare con il tema della creatività che affrontiamo oggi e che avete affrontato nel lungo lavoro che avete fatto. Vuol dire cioè avere a che fare con la nostra disposizione prevalente. Vi presenterò dopo qualche dato, ma possiamo anticipare che in tutti gli esperimenti che facciamo verificiamo che, nei 2/3 dei casi, di fronte a una scelta tra due possibilità, scegliamo quella conformista

rispetto a quella innovativa, in qualunque campo. Daniel Kahneman, un importante interlocutore del mio lavoro, ha dimostrato questo in maniera indubitabile, almeno non falsificata sino ad ora. *La nostra propensione a conservare è dettata dalla nostra esigenza di rassicurarsi all'interno della consuetudine.* Questo è un dato costante. La creatività è figlia di un investimento in eccedenza. È necessario investire per generarla. Non è qualcosa che viene da sé pur essendo esseri capaci di creatività. Avere un'idea è qualcosa che ha a che fare con la disposizione che noi abbiamo a utilizzare la competenza simbolica e la coscienza di second'ordine. Il grande sforzo titanico che facciamo oggi per accedere alla creatività è dato in buona misura dall'istanza conformista che governa i processi educativi. Questo è un paese in cui l'educazione musicale e il linguaggio musicale sono del tutto trascurati, ad esempio. La musica è uno dei linguaggi più importanti dal punto di vista dello sviluppo delle competenze creative e soggettive. Fino a ieri l'educazione musicale era ritenuta un accessorio, da oggi in poi non viene ritenuta più niente perché semplicemente viene abolita. Sapete cosa sta succedendo nelle scelte che si fanno a proposito delle politiche culturali in Italia.

Ebbene, la situazione cruciale è questa: noi siamo capaci di creatività perché disponiamo di una mente plastica, ma è fondamentale educare alla creatività. I processi educativi di

base sono tendenzialmente conformisti e questo è un grosso problema: non si può attribuire a chi ha a un certo punto 18, 20, 24 anni la responsabilità di essere pioniere di un cambiamento, essendo stato fino a quel punto educato nel conformismo e soprattutto avendo i vincoli esterni che abbiamo ascoltato prima dalla relazione della Dott.ssa Preda. È necessario però non utilizzare una prospettiva che insiste su questo punto in maniera deterministica, anche perché alla creatività non si arriva per comando come è facile immaginare, e nonostante tutto continuiamo a creare. Uno dei più grandi cibernetici, Heinz von Foerster, ha posto importanti basi per comprendere il processo di creatività biologica. Aveva fondato a Pescadero, in California, il Biological Computer Laboratory e raccontava un aneddoto significativo. Suo figlio un giorno è tornato a casa da scuola, mentre frequentava la prima elementare, piangendo. Heinz von Foerster gli chiese cosa fosse successo e il bambino rispose che aveva preso un brutto voto in aritmetica. Il padre si stupì molto, conoscendo le competenze matematiche del proprio figlio. Il figlio rispose: “Alla domanda dell’insegnante: quanto fa tre più tre ho alzato subito la mano e ho risposto fa tre per due e ho preso un brutto voto”. È un esempio semplice delle modalità con cui i processi educativi in generale e la società che ci sta intorno esprimono principalmente posizioni da killer nei confronti

degli atti creativi. Nelle relazioni educative di ogni giorno e nelle istituzioni educative è come se noi educassimo al conformismo, non tollerassimo nessuna forma di differenza e poi chiedessimo a chi è stato educato in quel modo di diventare immediatamente creativo. Questo paradosso può al massimo creare dei capri espiatori, non certo delle esperienze creative. È una questione sulla quale bisogna ragionare, in quanto la creatività esige un contesto favorevole e processi educativi che la sostengano. La creatività non è appannaggio solo della mente dei giovani ma è appannaggio della Camera di commercio, della Provincia che investe o non investe, dell'Università che presenta le teorie in modo conflittuale e critico o non lo fa, della scuola che dice o non dice: questa è la geometria euclidea; per convenzione si insegna questa ma ce ne sono altre di geometrie che confliggono con la prima in alcuni campi. Se non c'è questo orientamento di base, estremamente difficile da realizzare ma necessario, attendersi una disposizione immediata da un certo momento in poi da parte di una generazione o di più generazioni che dovrebbero essere creative, risulta illusorio e pretenzioso. Non solo, ma equivale a dire: arrangiatevi perché noi per voi non possiamo fare niente. È una questione sulla quale è necessario riflettere perché diversamente si fa dell'ideologia, anche su un tema così importante.

4. *Una specie creativa*

E' importante, sulla questione creatività, riconoscere che essa non è appannaggio del genio dolente che, ad un certo punto, chiuso in una stanza buia ha l'idea, appunto, geniale. Esistono di certo i geni e su tale questione non abbiamo molto da dire in questo contributo. Più importante è parlare della dimensione della creatività che è appannaggio di ognuno di noi. ed è questo che qui ci interessa. In questo senso si può formulare una definizione di creatività che è il risultato di un lungo lavoro di ricerca. Quando parliamo di creatività e di innovazione parliamo di *composizione e ricomposizione originale di repertori disponibili*. Il repertorio esiste: tutta realtà è in fondo un repertorio disponibile. Si tratta di riuscire a capire se esistono o non esistono vie per comporre o ricomporre originalmente quel repertorio. Qual è il problema di fondo? Come si può notare, oggi siamo fortemente concentrati sul problem solving. Se si va in un'aula di management il problem solving viene insegnato come una strategia fondamentale dei comportamenti manageriali. Il problem solving è una delle capacità più elementari della nostra mente e non è solo appannaggio della mente umana. Il cane che appoggia le zampe su una superficie che scotta si sposta. Il problem solving non contempla l'incertezza costitutiva dei fenomeni; il tema

dell'incertezza è molto rilevante perché è la fonte della creatività; non c'è creatività senza discontinuità; l'incertezza è l'alveo all'interno del quale la creatività si genera. Il problem solving non ha nulla a che fare con la creatività per una ragione molto semplice: cerca la soluzione del problema all'interno della cornice in cui il problema è stato posto. È utile prestare attenzione al seguente aneddoto per capire quanto stiamo dicendo: “disse lo sceicco al servo: vuoi andare dalla Mecca a Medina col cavallo o col cammello? rispose il servo: vorrei discutere se andare o no dalla Mecca a Medina”. La risposta del servo è un esempio di atto creativo perché esce dal *frame* posto dallo sceicco. La creatività si genera mano a mano che ci spostiamo dal problem solving verso la discontinuità, laddove incontriamo situazioni in cui la creatività umana esprime le parti più significative di sé. Come accade nell'arte e nella creazione artistica (questo è il tema che al momento interessa di più la mia ricerca, come si documenta nel libro appena pubblicato: “Mente e bellezza. Arte, creatività e innovazione”, Umberto Allemandi & C. editore, Torino) il creatore mostra un'importante capacità di sospendere il senso, di uscire dal senso dominante. Per l'artista una bottiglia non è una bottiglia. È in grado di sospendere il significato corrente di “bottiglia” e di far dire a quella bottiglia quello che nessun altro dei presenti o di coloro che sono nel contesto è in

grado di far dire. La sospensione del senso dominante e la discontinuità rispetto all'esistente sono dati fondamentali perché ci possa essere creatività. Non solo gli artisti sono interessati da queste fenomenologie. Lungo una linea di continuità, ciò vale anche per ogni persona, con intensità diversa. Non solo; tutto ciò non accade solo nell'arte ma anche nella scienza: la formulazione di un'ipotesi scientifica è il frutto di un'intuizione verso qualcosa che non è dato nella teoria dominante. La scienza potrebbe essere definita come una lunga catena di funerali perché chi fa ricerca lavora per mandare al cimitero la teoria precedente. Non è così che si insegna la scienza però! La si insegna, nella maggior parte dei casi, perché venga ripetuta esattamente così come è insegnata. Chi presenta una teoria in aula non presenta quasi mai i dubbi che accompagnano quella teoria. Le teorie vengono presentate, nella maggior parte dei casi, secondo la prospettiva della verifica e non della falsificazione. Questo è un fatto decisivo, fondamentale, perché noi disponiamo, essendo plastica la mente, di una capacità grazie alla quale, dell'esistente qualcosa può essere cambiato. Fino a oggi siamo stati educati al conformismo, ma grazie ad un esercizio magari impegnativo, posso dare spazio alla discontinuità e diventare almeno in qualche modo espressione, creativo. Diversamente, se non si investe in educazione alla

creatività, la responsabilità attribuita alle generazioni che dovrebbero crearsi il proprio mondo con le proprie mani è eccessiva e per certi aspetti insostenibile. La stessa cosa accade in politica: noi siamo quella specie che si crea il proprio mondo, non lo accoglie così com'è ma cerca di modellarlo come intende e desidera. Anche nell'esperienza del sacro (da sacer = separato), consegniamo ad un'istanza separata la fonte delle spiegazioni delle nostre domande fondamentali. È un'invenzione che ci garantisce la possibilità di fare i conti con domande decisive come per esempio: perché si muore? Accade qualcosa di simile anche nell'innamoramento, quel processo destabilizzante dell'ordine costituito che ci fa percepire come straordinario un mondo che da un nostro punto di vista è denso di significati inediti, porta con sé qualcosa che ci trasforma. Quando siamo di fronte a questi fenomeni la creatività comincia ad essere tangibile, e diviene evidente soprattutto il fatto che siamo una specie creativa. Come scrive Hanna Arendt: “abbiamo realmente il diritto di aspettarci dei miracoli, non perché ci crediamo, ma perché gli uomini finché possono agire sono in grado di compiere l'improbabile e l'incalcolabile e lo compiono di continuo, che lo sappiano o no”.

5. Lo spazio della creatività e dell'innovazione

Lo spazio del creativo è appannaggio della specie umana. Quando parliamo di creatività non parliamo di qualcosa che è appannaggio di qualcuno, eccezionalmente, ma parliamo di una fenomenologia che è disponibile agli individui della nostra specie. La domanda è: che cosa facciamo nei processi educativi e nelle relazioni sociali per mortificare questa distinzione? Cosa facciamo per valorizzarla questa distinzione specie specifica? Ovvero cosa facciamo oggi per valorizzarla, saperle dare voce, in modo da far percepire il senso del possibile. Come scrive Robert Musil ne *L'uomo senza qualità*, è agli uomini che hanno il senso del possibile che appartiene il futuro. La questione è cercare di percepire che *homo sapiens* si riconosce e diviene ciò che è al punto di incontro tra la tensione a trascendersi, cioè a cercare qualcosa che ancora non c'è, e la tutela della propria individuazione, non della propria identità. Quest'ultima non è altro che un'istanza provvisoria nel processo di individuazione. Io sono qui stamattina e sono un cittadino italiano, sono di origine ebraica, sono vestito con il cotone che non è europeo, ho bevuto il caffè che è turco e cose di questo tipo e mentre mi individuo, se mi chiedete chi sono oggi, vi dico sono Ugo Morelli, ho 58 anni e sono a Bergamo. Ma questa è la mia provvisoria istanza individuante, non è il mio timbro, non coincide con la carta d'identità che è uno strumento per fare le operazioni

amministrative e civili alle quali sono chiamato. L'identità è per certi aspetti il contrario della creatività, è importante saperlo. La creatività è una dote dei singoli individui. E l'innovazione allora cos'è? Quando la creatività è riconosciuta ad un certo punto nei gruppi e genera risultati, spesso mediante un lungo e difficile percorso, può dar vita a processi innovativi. Il gruppo può essere il laboratorio che si prepara ad accogliere le idee discontinue, quelle fuori dal seminato e può diventare il centro di elaborazione di quelle idee dando loro le gambe e quindi consentire di passare dall'idea al progetto, sapendo che si tratta di un passaggio difficile. Noi tutti scriviamo con una penna. Biro, il suo inventore era un amanuense (un copista mezze maniche) di una burocrazia molto impegnativa in un paese del centro Europa e ascoltando il fastidio di scrivere in quel modo e l'inquietudine di cercare quello che ancora non c'era ha concepito un'idea. Non ne ha tratto i benefici perché non ha saputo farla riconoscere; l'ha riconosciuta e fatta riconoscere qualcun altro che poi ha fatto un grande business. Se la creatività è appannaggio di ognuno di noi, la possibilità che un'idea venga riconosciuta passa attraverso la fila dei killer esterni o di coloro che all'esterno sono in grado di riconoscere l'idea. È una cosa da non trascurare. Emerge così un punto d'incontro tra emozioni e regole. Attenzione a non identificare la creatività con il mandare a

spesso la testa, e quindi con l'improvvisazione, il dire la prima cosa che ci passa per la testa. Ogni processo creativo si muove al punto di incontro tra le nostre istanze emozionali interne e il ruolo del vincolo, della regola, la sponda fondamentale contro la quale misurare ogni intuizione. Essenziali sono il rigore e la conoscenza delle regole della ricerca. Decisivo è sapere che i codici affettivi sono fondamentali per la generazione dell'innovazione della creatività ma sono anche dei cattivi consiglieri, hanno bisogno di essere temperati da filtri, sapendo che se così non si fa rimaniamo nella palude della prova d'errore. Chiamo palude il procedere per prove ed errore anche se bisogna avere rispetto per questo approccio al mondo. Buona parte di quello che *homo sapiens* ha fatto l'ha fatto per prova ed errore; è così che molto probabilmente abbiamo imparato che una bacca era commestibile e non velenosa. Siamo in una civiltà dove procedere per prove ed errore non è più così consigliabile perché finché abbiamo utilizzato una clava o un cannone abbiamo ottenuto risultati tragici ma non così tragici come quando utilizziamo una bomba atomica. Oggi è la giornata mondiale dell'ambiente. Stiamo assistendo a una delle espressioni più tragiche del procedere per prova ed errore nel Golfo del Messico, a causa dell'incidente causato dalla Shell. Questa è la conseguenza della forza dell'abitudine, questo è il

procedere per prove ed errore. Vuol dire andare a naso, cosa che la specie ha fatto a lungo. Oggi siamo pervasivi sul pianeta, siamo la specie che si è appropriata del pianeta e lo pervade con modalità non sempre graziose. Abbiamo bisogno di capire quali e quante possibilità ci derivano dai *break-down* creativi. Probabilmente sono l'unica fonte che abbiamo per non continuare a procedere per prove d'errore ma per generare l'inedito, per dare spazio ai punti di rottura, per educare alla discontinuità. Ci sono molti giacimenti in questo senso che sono a disposizione, perché quando si parla di creatività bisogna anche guardare quali sono i bacini a cui attingere. C'è un mare magnum di ricerca creativa da fare per ridefinire il rapporto di vivibilità uomo-ambiente. C'è un mare magnum nel campo della giustizia sociale, nel rapporto tra generi all'interno della società, dove continuiamo tenacemente ad escludere il 50% del mondo dai sistemi di governo, di potere, di gestione della realtà e lo facciamo con una persistenza che fa impressione. L'interculturalità è un altro mare magnum. Stamattina sono arrivato presto a Bergamo e mi sono fermato al Caffè Colleoni a bere un caffè leggendo il giornale. Su una panchina che si trova tra il Caffè e il Municipio c'erano due ragazzi che avranno avuto sedici anni proprio belli da vedere: lei era una giovane ragazza bionda di pelle chiara e lui era u ragazzo nero. Erano abbracciati e si baciavano

intensamente. È passata una signora con borsetta e permanente. Alla loro vista si è rivolta a un vigile che era 7-8 metri di distanza urlando: “c’è un atto osceno in luogo pubblico”. L’atto osceno probabilmente non era solo che due giovani si baciassero ma che la situazione si presentasse alla signora come una replica di “Indovina chi viene a cena”. Il vigile mi ha sorpreso: “Signora, dove è l’atto osceno? Stia calma”. La signora è andata via sbraitando. L’interculturalità non è più una scelta ed è fonte di grandi possibilità creative, così come lo è l’arte.

6. *La creatività come problema globale e controverso*

La creatività si presenta come un processo a cui la mente umana non è abituata, soprattutto perché non è educata in quella direzione. Ho fatto due esempi: Golfo del Messico, caffè Colleoni. Non sono due problemi lineari. Abbiamo studiato in un’epoca nella quale eravamo abituati alla gestione di problemi lineari: a problema corrisponde soluzione che è una e solo quella. Né il Golfo del Messico, né la scena Colleoni sono problemi lineari, ma problemi globali e controversi, anche se li guardiamo come abbiamo guardato il mondo fino ad ora, cioè rispondendo alla forza d’abitudine. Sono problemi conflittuali nel senso che impongono il confronto fra differenze (in questo caso

conflitto non è usato come sinonimo di guerra, come ho mostrato nel mio libro: *Conflitto. Identità, interessi, culture*, Meltemi, Roma 2006), hanno elevate implicazioni emotive e questo è un grosso problema per noi perché tendiamo a proiettare su quei problemi la nostra emotività di base, quella primordiale. Non ammettono una sola soluzione, hanno una forte incertezza implicita, però per nostra fortuna esprimono grandi proprietà emergenti. Dice un grande fisico Philip Anderson: “*more is different*”. In questo momento in questa sala siamo in tanti, ognuno di noi è un sistema diverso, ma tutti insieme siamo un sistema di sistemi; la proprietà che ci tiene insieme come sistemi di sistemi non è riducibile a ognuno di noi; è di più di ognuno di noi. È quel “di più” che ci interessa, è la possibilità di connettere le opportunità individuali per far emergere quello che non era prevedibile se ci fossimo fermati ai singoli, che ci interessa. Da dove ricaviamo il dato della nostra creatività specie specifica? Beh, intanto dalla storia della specie. Consideriamo un'impronta di una mano lasciata a Chauvé migliaia di anni fa da quello che noi oggi chiamiamo artista e che ha realizzato una pittura rupestre. È uno dei primi gesti conosciuti che *homo sapiens* fa per un altro ed è un gesto inutile, nel senso che è eccedente l'utilitarismo. Non serve immediatamente a qualcosa, non appartiene al campo del fare ma appartiene al campo del pensare. Quando gli esseri

umani si riducono al solo fare regrediscono, non c'è creatività quando coincidiamo con la sola persistenza del fare. Non siamo sempre stati una specie simbolica, condizione essenziale per la creatività. La nostra specie ha 7 milioni di anni, da 2 milioni ci siamo definiti *sapiens* e da circa 50-45 mila anni siamo capaci, almeno stando alle tracce disponibili, di competenza simbolica, sappiamo creare qualcosa. Da lì in poi si è sviluppato un processo particolarmente importante. La creatività viene dalle emergenze cioè dai *break-down* creativi e dalla possibilità di congiungere le intuizioni. La creatività viene dal *bricolage*, cioè dal comporre e ricomporre repertori disponibili in maniera originale. Questi sono i margini che abbiamo. Oppure viene dall'ibridazione di codici, dal mettere insieme codici diversi. Oggi nelle discipline scientifiche ci sono molti tentativi non solo interdisciplinari o transdisciplinari ma neodisciplinari. Abbiamo la possibilità di aiutarci l'un l'altro dando vita a discipline che fino a qualche tempo fa non erano neanche immaginabili. Lo stesso accade nella creatività. La nostra mente ha bisogno di alimenti culturali, non perché servano a qualcosa ma perché aumentano il numero delle possibilità, in quale direzione non si sa perché se parliamo di creatività parliamo di un processo non del tutto deterministico; non possiamo sapere prima quello che accadrà. Chi è creativo? Chiunque è in grado di operare

una ristrutturazione cognitiva, cioè far dire alla sua capacità tradizionale di leggere il mondo qualcosa che fino a quel punto non aveva mai detto e quindi guardare un fenomeno con uno sguardo che fino a quel momento non aveva mai utilizzato. I repertori sono già lì: non è che il teorema di Pitagora non fosse iscritto nel funzionamento del reale prima che Pitagora lo formalizzasse. L'atto creativo consiste nel dare a quel repertorio una simbolizzazione che poi diviene una teoria, se il processo funziona. Si tratta di avere un'educazione a far dire ai repertori qualcosa che fino a quel momento non avevano detto.

Che cosa vuol dire ristrutturazione cognitiva? In primo luogo facciamo alcune considerazioni. Disfarsi delle vesti con cui il problema si presenta isolando le componenti e ricollocandole in una nuova storia, è un'operazione difficile. Se voi guardate alla storia della creatività nel tempo, disfarsi delle vesti è una condizione fondamentale. Consideriamo alcune applicazioni nell'industria legate alla mia disciplina e, quindi, dei temi che affrontiamo oggi. Una delle cose che ho studiato è l'invenzione di Magnum, il prodotto di Algida. Quando facemmo lo studio per Magnum non eravamo partiti per creare un altro gelato ma per perfezionare il Cornetto. Lo studio attorno a questo tema lasciava emergere una parte di domanda (quindi una parte di preferenza degli utenti potenziali) che presentava degli elementi di incertezza, di curiosità, di discontinuità. Con grande intuizione i responsabili aziendali della progettualità interna

e della ricerca e sviluppo dell'azienda mi dissero: "possiamo approfondire questo dato apparentemente marginale, possiamo vedere che cosa significa?". Quello che significava quel dato era che andava emergendo una domanda che non era soddisfatta dai prodotti disponibili. Quando l'idea fu presentata all'azienda ci trovammo di fronte ad un esempio utile per capire quanto è difficile disfarsi delle vesti con cui il problema si presenta tradizionalmente, per ragioni legate ai vincoli cognitivi. Quando venne presentata la nuova strada i dirigenti dissero: "lasciamo perdere, focalizziamo sul Cornetto". Il direttore di stabilimento invece, disse: "lo ci vorrei provare". Da lì nasce Magnum che oggi è il business number one di Algida. È molto importante questo aspetto della ristrutturazione cognitiva: siate temerari sulle macchine volanti, non sacrificali, non lasciate morire l'idea. Un altro problema della ristrutturazione cognitiva non è la difficoltà di trovare la soluzione ma il porsi le domande giuste. È la domanda l'elemento cruciale. Si tratta di costruire un modello mentale adeguato. Ciò può permettere di vedere le cose da un altro punto di vista. Si può vedere la mobilità umana sul pianeta senza idrocarburi? Qui la domanda delle domande è perché per un secolo e mezzo nessuno ci ha mai pensato. Tuttavia è solo dal porsi domande del genere che possono emergere risposte possibili. Inoltre si tratta di non fermarsi alla presentazione spontanea di un problema, alle soluzioni ovvie, bisogna configgere con le *routine* del passato che sono tenaci e resistenti; l'espressione: "abbiamo sempre fatto così" è un'espressione che può risultare micidiale e

che usiamo tutti per una ragione: abbiamo bisogno di certezze, sicurezze.

7. Ostacoli alla creatività

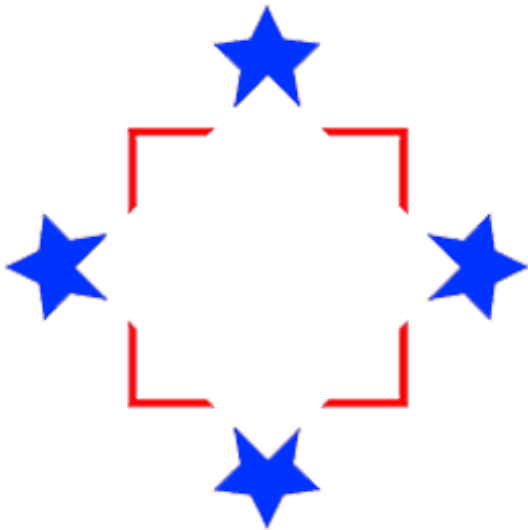
Gli ostacoli alla creatività possono essere: cognitivi, quando appartengono al modo in cui la nostra mente funziona; epistemologici, quando riguardano le teorie di cui disponiamo, mentre allo stesso tempo la teoria ci aiuta a vedere la realtà; affettivi, in quanto siamo legati, abbiamo un legame forte con le gli altri, le situazioni, le abitudini e le tradizioni. Proviamo a vedere alcuni semplici esempi di vincoli cognitivi. Se vi dico che un mese dell'anno ha 28 giorni sappiamo tutti che si tratta di febbraio. Se aggiungo: quanti dei restanti mesi hanno trenta giorni? Ci mettiamo quasi tutti a contare. Ma tutti i restanti mesi hanno trenta giorni. La nostra mente funziona così. Se chiediamo: Un muto che ha bisogno di una saponetta e va in un supermercato, come farà a chiederla? Ognuno fa il gesto del lavarsi le mani col sapone. Subito dopo chiediamo: C'è un cieco che ha bisogno di un paio di forbici. Come farà a chiederle in un negozio? Molti fanno con le dita il gesto del tagliare. Ma il cieco parla! Quando si parla di vincoli cognitivi noi siamo messi così ed è importante sapere qualcosa a proposito di come funziona la nostra mente. Proseguiamo. Se chiediamo: Come è possibile lanciare una palla con tutte le proprie forze e farla tornare indietro senza farle colpire qualcosa? (muro, rete, parete). Basta lanciarla in alto, ma siccome nella domanda c'è scritto "muro, rete, parete",

l'indicazione richiama la nostra attenzione e genera un vincolo. Ancora un esempio: Il venditore di monete antiche ti offre una moneta marcata 35 a.C.; ti imbroglia o ti sta vendendo una moneta vera? I numismatici (ecco il vincolo delle teorie) cominciano a dire: “dovrei vederla, che imperatore c'è raffigurato”... Ma come fa a esistere una moneta marcata 35 a.C.? E' chiaro che se esiste è falsa. Ci dice uno dei più grandi filosofi del Novecento, Ludwig Wittgenstein (in *Della certezza*) “il nostro problema è di liberarci dalla certezza delle nostre credenze”. Quando oggi si sente predicare, scrivere sui muri e sulle bandiere la parola “tradizione”, viene la pelle d'oca perché quello è ciò che facciamo spontaneamente, non facciamo altro che tutelare la tradizione e la forza dell'abitudine. È solo investendo in eccedenza che riusciamo a generare innovazione, cioè investendo in un territorio dove il risultato non è conosciuto prima e in cui è necessario eccedere da quello che c'è per arrivare da qualche parte.

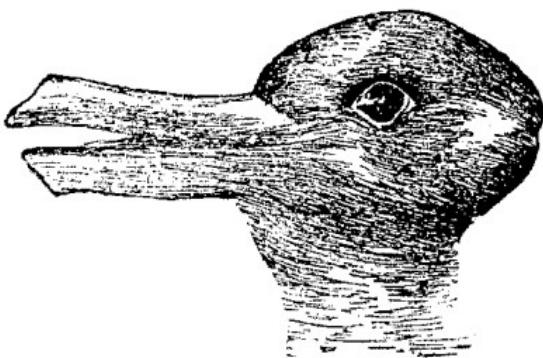
Ci sono dei vincoli ulteriori. Sul tema su cui stiamo lavorando ho scritto un saggio sull'autoinvidia (vedi nella sezione Paper in www.ugomorelli.eu), o sull'angoscia della bellezza, come l'ha chiamata Luigi Pagliarani. A questo fenomeno bisogna prestare particolare attenzione: l'autoinvidia è quella situazione interna a ciascuno di noi dove ci sono due parti che si proteggono l'un l'altra. E una dice all'altra: “che cosa ti sei messo in testa? Non penserai di farla tu questa cosa, non provarci, diventerai ridicolo”. Non si tratta di capire ma di ascoltarsi. Credo che almeno una volta nella vita ci sia capitato. L'autoinvidia è un grande

problema rispetto alle questioni della creatività, di cui stiamo parlando. Poi c'è l'invidia, la posizione degli altri che ci dicono: "figurati, con i tempi che corrono un'idea così chi te la ascolta, lascia perdere non è proprio il caso". L'invidia è un fenomeno particolare perché se dico: "il Prof. Cassia è una persona molto invidiata" allora tutti voi vorreste vederlo e lo ammirate. Se però dico: "il Prof. Cassia è una persona invidiosa" lo guardate in un altro modo. Allora la questione è: come fanno ad esistere degli invidiati? C'è una risposta elementare: ci sono degli invidiosi. Tutti noi siamo invidiosi, invidianti, invidiati perché l'invidia è un regolatore dei rapporti sociali e può essere generatrice di cose positive perché vedendo un altro che fa una cosa nuova avvertiamo dentro di noi una cosa ambivalente che ha che fare col dire: "guarda cosa è capace di fare!" ma anche "ci provo anche io!". Poi c'è l'invidia sociale. Nelle comunità locali è una parola molto praticata di questi tempi. Si osserva che molto spesso ci sono sempre più persone che si impegnano a impedire che gli altri facciano, piuttosto che persone che si impegnano a fare. L'invidia sociale è un dato importante da tener presente. Sono vincoli con cui si trova a fare i conti chiunque si muova su piste creative. Abbiamo degli esempi di vincoli della nostra capacità percettiva rispetto alla creatività ma anche dimostrazioni che abbiamo una mente creativa. Consideriamo ad esempio il quadrato di Kanizsa. È un esempio evidente che vediamo un quadrato laddove ci sono 8 segmenti disposti ad angolo retto e niente di più, poi ne vediamo addirittura uno all'apparire delle stelle, che non ha alcuna ragione d'essere senza le stelle, però con le stelle

noi vediamo un quadrato e non possiamo dire che non lo vediamo.

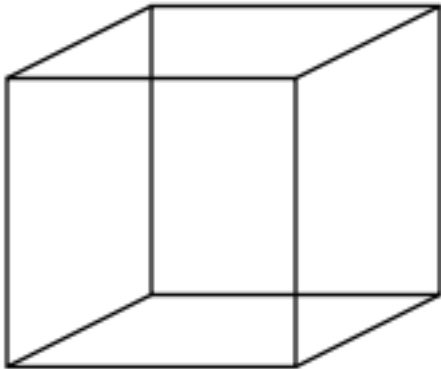


La nostra mente è competente in campo creativo, ma allo stesso tempo ha dei limiti. Nella circostanza della famosa anatra lepre di Wittgenstein per vedere l'anatra bisogna escludere la lepre e per vedere la lepre bisogna escludere l'anatra.



Ci troviamo, quindi, ad essere creativi dentro un solco che è il rigore del metodo per arrivare alla creatività. La stessa cosa accade in questo caso. Potete vedere un cubo di

Necker con una faccia che è quella davanti a voi o un'altra e così via.



Siamo una specie creativa e di questo abbiamo ampie documentate prove scientifiche. Per ragioni legate alla nostra evoluzione, alle nostre caratteristiche distintive specie specifiche, alla nostra distinzione neurofisiologica, percettiva e relazionale, noi creiamo continuamente i mondi in cui siamo. Avere una verifica naturale della nostra creatività è un dato che ci apre la porta a riconoscere questo aspetto che noi finora abbiamo poco riconosciuto forse perché non ne avevamo così bisogno.

Pensate che nell'era neolitica abbiamo impiegato 35 mila anni a produrre una doppia faccia in una pietra per farne un'ascia più efficace, accontentandoci della faccia già disponibile, e questo ci dice quanti vincoli abbiamo. Tuttavia l'innovazione esiste. Abbiamo bisogno di tener conto dei vincoli e delle possibilità di generarla. Ci misuriamo con vincoli cognitivi, sociali, affettivi. I vincoli sociali meritano l'attenzione di chi governa; i vincoli affettivi e cognitivi

possono essere il risultato di buone attività di allenamento educativo.

La creatività è accessibile perché, come ho detto prima, ha a che fare con la composizione e ricomposizione originale di repertori disponibili. Il mio augurio che è mentre ci ingegnamo verso le piste della creatività, troviamo una società più capace di giustizia, ad accogliere le nostre proposte.

**Testo rivisto dall'autore, della relazione svolta a Bergamo in occasione del Convegno Giovani Motori*