
Prefazione

Perché un nuovo libro sulla leadership? E perché poi parlare ancora di creatività, quando è chiaro che le nostre organizzazioni sono ben lontane dal valorizzare e proporre veramente una cultura dell'innovazione?

Questa è la domanda che mi sono posta quando mi sono imbattuta per la prima volta in *Creative Leadership* di G.J. Puccio.

Dopo tanti anni trascorsi in questo settore, da una parte e dall'altra della scrivania, come persona di azienda e come consulente, ho acquisito, diciamo così, una certa ritrosia nei confronti di libri, dei testi dai titoli accattivanti, e di certi slogan. Eppure quando ho iniziato a leggere questo testo, dopo aver conosciuto direttamente l'autore, ho immediatamente percepito la forza pragmatica che poteva ispirare.

È raro parlare di argomenti tanto eterei e fuggevoli come questi con una coerenza di intenti così cristallina e con la sensazione immediata di poter effettivamente fare, mettere in pratica.

I manager e i leader di oggi hanno veramente bisogno di capacità creativa: per far fronte alle criticità del mercato, per risolvere problemi che solo alcuni anni fa erano impensabili, per tenersi al passo con i tempi, per gestire le risorse, con sempre meno risorse.

La creatività non è solo per gli "svalvolati" (così venivano chiamati i copy nella redazione di un grande giornale), ma è per la realtà delle piccole cose, per la nostra quotidianità complicata, per ridare vitalità alle nostre organizzazioni stanche. La creatività è per ciascuno di noi.

Guardo mio figlio che si chiede mille perché, che va al fondo delle cose, che esplora e non ha paura di sbagliare e di chiedere, che studia il modo per farmi accettare il suo punto di vista alternativo. Guardo mio figlio e mi dico che da qualche parte la bambina che ero ci deve essere ancora, che è solo

cresciuta, ma che ha ancora la voglia di mettersi in discussione e di provarci. Ha bisogno di aiuto, ha bisogno di una spinta e di qualche strumento...

Facciamo tesoro dei suggerimenti di questo bel libro e rimettiamoci in moto. Buona lettura!

Barbara Calvi
Managing Director
Vision Mind

Introduzione

*In tempi di cambiamento colui che apprende eredita la Terra,
mentre coloro che hanno smesso di apprendere si ritrovano
perfettamente attrezzati a gestire un mondo che non esiste più.*
Eric Hoffer

Cambiamento. Leadership. Creatività. Quanto tempo abbiamo speso a riflettere su queste tre parole, soprattutto se ne abbiamo riconosciuto l'importanza e l'influenza rispetto al successo acquisito? Tutte e tre hanno sicuramente un grande impatto sui nostri risultati, e allora, quanto sappiamo di essere bravi in ciascuna di queste tre aree? Naturalmente siamo consapevoli che la maggior parte dei nostri lettori ha un grande bagaglio di esperienze in tal senso, dal momento che tutti noi viviamo in un mondo estremamente veloce e mutevole. Ad essere onesti, questo non è del tutto una novità. Oltre 2000 anni fa il filosofo greco Eraclito osservava: «Non c'è nulla di permanente al mondo, eccetto il cambiamento». Per comprendere il grado con cui il Cambiamento gioca un ruolo nelle nostre vite, proviamo a contestualizzare questa antica affermazione. Nei 2000 anni precedenti ad Eraclito, c'era stato un numero complessivo di invenzioni tecniche e sociali di grande impatto pari a 10 (es., sistema di irrigazione, sistema numerico, conio), mentre solamente negli ultimi 250 anni di storia, ci sono state ben 25 invenzioni tecniche e sociali che hanno cambiato in maniera incredibile la storia umana (aerei, antibiotici, clonazione, computer, carte di credito, internet). Nessuna sorpresa, quindi, rispetto al commento che il mondo sta cambiando in maniera esponenziale; centinaia di anni fa era possibile vivere tutta la propria vita, senza assistere ad una sola variazione significativa della propria quotidianità, questo decisamente non accade più ora.

Leadership è stato un argomento estremamente popolare di cui occuparsi, ed i testi più recenti hanno iniziato ad accostare Cambiamento e Leadership fino a parlare di "Leadership del Cambiamento". È naturale per questi due concetti trovarsi uniti, dal momento che l'orientamento stesso della Leadership è quello di essere un catalizzatore per il Cambiamento, mentre è una Leadership efficace che supporta team ed organizzazioni a rispondere al Cambiamento stesso. La Leadership, quindi, è un fattore critico, nella ispira-

zione e gestione del Cambiamento. Eppure, in questo scenario, c'è un ingrediente mancante, l'elemento senza il quale non avremmo avuto tanti e tali rivolgimenti. Ci stiamo riferendo alla Creatività, una caratteristica specifica degli esseri umani, che ci permette di immaginare il mondo in cui vorremmo vivere e lavorare. Il Cambiamento ha origine nel Pensiero creativo e nella abilità di coinvolgere e di stimolarlo, è una competenza che distingue quelli che guidano da quelli che seguono.

Leader Efficaci incarnano lo spirito stesso della Creatività. Per questo utilizzano flessibilità e capacità di adattamento per introdurre il Cambiamento in maniera proattiva e per rispondere in modo produttivo agli stimoli di Cambiamento che arrivano dall'esterno.

La Creatività è il carburante che permette alla Leadership di funzionare.

Per dimostrarlo abbiamo esplorato oltre 50 anni di ricerche e pratiche sulla Creatività applicata alla Leadership.

Questo non è un libro sulla teoria della Creatività.

Questo libro riguarda il concetto di Creatività come competenza chiave della Leadership; e contiene molti principi, strategie e strumenti per sviluppare ed implementare questa competenza. Questa è una guida disegnata per migliorare i vostri talenti creativi ed utilizzarli come Leader, un libro costruito per fornire un set di strumenti concreti, basati sulla Creatività, che, una volta interiorizzati, cambieranno il vostro modo di guidare il vostro team/organizzazione per sempre. Questo libro è basato su cinque principi cardine:

- 1) La Creatività è un processo che conduce verso il Cambiamento; non è possibile avere un Cambiamento desiderato senza Creatività.
- 2) I leader aiutano gli individui e le organizzazioni a crescere attraverso il supporto verso un Cambiamento produttivo.
- 3) Dal momento che i Leader sono parte attiva nel Cambiamento, la Creatività è una competenza chiave rispetto alla Leadership.
- 4) Ciascuno di noi può sviluppare la capacità di pensare in maniera creativa ed utilizzare in maniera efficace strumenti per la Creatività.
- 5) Nel momento in cui un individuo migliora il proprio approccio alla Creatività, aumenta e sviluppa la propria efficacia nella Leadership.

A chi si rivolge questo libro?

Se lo state leggendo, significa che è per voi! Questa affermazione può sorprendere alcuni lettori. Potrebbero pensare di non essere né creativi, né Leader. Al contrario ogni essere umano ha la capacità di essere creativo in

diversi modi ed immaginare nuove possibilità. E ciascuno di noi può essere un Leader.

Immagino che qualcuno stia pensando in questo momento: “Ma io non sono un Leader. Non sono in una posizione di Leadership”. Non importa, l'essenza della Leadership è influenzare gli altri. È riduttivo pensare che occorra essere in una posizione formale di Leadership per fare la differenza. Ciascuno di noi, con diversi gradi, in funzione delle circostanze, ha la possibilità di influenzare gli altri attraverso le proprie attitudini o comportamenti, indipendentemente dalla propria posizione nell'organizzazione aziendale o all'interno della comunità. Qualcuno può assumere l'iniziativa per risolvere un problema o per supportare l'implementazione di una nuova idea. Altre volte le persone possono avere una forma negativa di influenza. Possono impedire il Cambiamento o le loro azioni possono contribuire a creare un ambiente di lavoro negativo. Questo libro è scritto per tutti coloro che desiderano avere un'influenza positiva e che hanno bisogno di rispondere in maniera creativa ai problemi di ogni tipo. Sempre di più il concetto di Creatività è riconosciuto come una forza che guida la nostra economia e che impatta tutti gli aspetti della nostra vita. Come ha osservato l'economista Richard Florida in *The Rise of the Creative Class* (2002):

Siamo in un'epoca in cui la Creatività pervade tutti i settori dell'economia e della società non solamente alcune aree di innovazione nelle industrie high-tech. Siamo davvero nel cuore di una trasformazione, con l'assetto di una Economia Creativa.

Data la profondità dell'impatto della Creatività nelle nostre vite, pensiamo che le competenze e gli strumenti di questo libro non siano riservati solo a coloro che lavorano in particolari aree di business. Piuttosto i principi e le procedure presentate in questo libro sono davvero applicabili a tutti i tipi di organizzazione dalle aziende private a quelle pubbliche, dalle comunità alle scuole, dalle piccole aziende alle multinazionali a grande diffusione.

Il grado con cui le persone potranno avere benefici da questo libro è molto variabile. Un fattore critico è sicuramente la motivazione. Tutti coloro che sono realmente guidati dal desiderio di fare la differenza attraverso l'utilizzo del proprio Pensiero creativo sono sicuramente nella posizione migliore. Chiedetevi: “Sono davvero interessato a cambiare la situazione nel mio team, organizzazione o comunità? Voglio davvero fare la differenza, attraverso l'introduzione di idee fresche ed innovative? Mi scontro quotidianamente con problemi la cui soluzione non è affatto ovvia? Sono responsabile direttamente dell'implementazione di nuove idee? Ho idee o competenze che potrebbero aiutare altri ad implementare il Cambiamento? Sono nel bel mezzo di un Cambiamento di vita o professionale ed ho bisogno di migliorare le mie

capacità negoziali? Vedo possibilità di miglioramento nella performance? Sto gestendo una situazione di Cambiamento ereditata da qualche collega?”. Se la risposta ad alcune di queste domande è “sì” siete nella posizione migliore per adottare contenuti e principi di Creatività, e, di conseguenza, portare la vostra Leadership ad un livello superiore.

Perché questo libro è diverso: un approccio creativo alla Leadership

Descriviamo brevemente perché questo libro è diverso: ciò che sta alla base di tutto è un concetto unico e secondo noi utile, ovvero la Creatività Intenzionale. L'espressione Creatività Intenzionale significa *assumere un approccio proattivo nella produzione di idee nuove e utili per affrontare una situazione difficile o cogliere un'opportunità*. Attraverso il lavoro svolto come professionisti della Creatività presso il Centro Internazionale di Studi sulla Creatività, alla State University of New York, abbiamo imparato molto sulla Creatività Deliberata studiandola negli individui e nei gruppi di persone, insegnandola a laureati di primo e secondo livello, facendo corsi di formazione nei settori pubblico e privato e facilitando l'applicazione del CPS nell'ambito di diverse organizzazioni (es., manifatture, servizio sanitario, governo, beni di consumo, telecomunicazioni, istruzione). Dalle considerevoli esperienze che abbiamo ricavato sono emerse due precise osservazioni che hanno portato ad approfondire questo libro.

In primo luogo, lavoriamo con laureati che provengono da settori professionali molto diversi: manager, consulenti, insegnanti, dirigenti scolastici, ingegneri, infermieri, esperti marketing, assistenti sociali, e così via. Quando spieghiamo loro le teorie, i modelli e le strategie relativi alla Creatività ci accorgiamo, in modo molto chiaro e profondo, di sviluppare anche le loro competenze nella leadership. Nel corso di un'analisi qualitativa sull'impatto esercitato dal programma del nostro corso di Laurea, K.D. Pinker ha scoperto che per i nostri ex-allievi lo sviluppo delle loro capacità di leadership è stato uno degli elementi chiave della loro crescita. I nostri studenti ci riferiscono continuamente che dopo avere acquisito una comprensione più profonda della Creatività, diventano dei leader diversi e spesso questo viene osservato anche dalle persone con cui lavorano, ovvero:

- sentono di possedere una maggiore competenza nell'affrontare il cambiamento e sono più inclini ad introdurlo nell'ambito in cui operano;
- possiedono più sicurezza quando affrontano sfide sia a livello professionale che personale;

- hanno una maggiore competenza nel facilitare gli altri ad attraversare un processo di cambiamento creativo (*change process*);
- conducono delle riunioni che stimolano le idee migliori da parte di tutti i partecipanti;
- pensano in modo più strategico.

In secondo luogo, quando abbiamo considerato l'attuale produzione letteraria in tema di Leadership, osservandola dal punto di vista della Creatività, abbiamo notato moltissime correlazioni tra questi due argomenti, sia espliciti che impliciti. Per esempio, riteniamo che nel momento in cui si esaminano attentamente le qualità che descrivono un Leader efficace, si possono spesso intravedere delle caratteristiche e dei modi di agire tipici di una persona molto creativa. Quando si esamina la *best practice* nella Leadership si osservano dei termini chiave per definire i comportamenti, che si intrecciano esplicitamente con i processi creativi o con le capacità creative (**creativity skills**). Le azioni che vengono adottate dai Leader per favorire delle condizioni psicologiche che permettano alle persone e alle squadre di crescere ed essere produttive, corrispondono ai principi chiave che costituiscono un clima di Creatività sul lavoro.

Questa correlazione tra Creatività e Leadership è diventata ancora più chiara quando abbiamo analizzato in modo specifico le descrizioni date da vari autori della *change leadership* (leadership del cambiamento). Siamo convinti che il concetto di *cambiamento* rappresenti un collegamento inscindibile tra Leadership e Creatività. Per esempio, Karp in *The Change Leader* (1996) ha descritto il *change leader* (leader del cambiamento) come:

... la persona che desidera il cambiamento ed è nella posizione di lavorare con il gruppo che lo farà accadere. Il ruolo del *change leader* è creare un processo che faciliti un cambiamento specifico in modo semplice ed efficace (p. 44).

Questa descrizione parla di un *change leader* come di una persona che facilita un processo che produce un risultato diverso. Potremmo affermare che un simile risultato non sia altro che un atto creativo. E in effetti l'opinione più diffusa tra i ricercatori e gli scrittori del settore è che la Creatività sia un processo che favorisce la produzione di idee originali in risposta alla percezione di un problema o a una opportunità. Come sintetizzato da Talbot la Creatività è «produrre un cambiamento che duri (almeno per un periodo di tempo)».

Se confrontiamo la Leadership con la Creatività vediamo che alla base di entrambi i concetti c'è il cambiamento. Spesso il Leader è un catalizzatore del cambiamento, mentre il Pensiero creativo è un processo che porta al cam-

biamiento. Inoltre abbiamo scoperto che l'uso deliberato del Pensiero creativo permette di attingere ad una serie di principi e di procedure che potenziano la capacità del Leader sia nel favorire il cambiamento sia nel rispondere ad esso. In sintesi, l'abilità di gestire efficacemente il processo creativo deve essere una delle competenze fondamentali della Leadership, soprattutto quando il Leader deve affrontare delle sfide in continua evoluzione che richiedono l'adozione di nuove strategie e soluzioni.

Queste analogie ci hanno condotto a identificare il nostro lavoro sulla Creatività con la Leadership e di conseguenza, per esprimere i reciproci influssi esercitati da questi due tipi di comportamento in larga parte indipendenti l'uno dall'altro, abbiamo introdotto il lettore al concetto di "Leadership Creativa". Vi forniamo la seguente descrizione di Leadership Creativa in modo da distinguere da altre forme di leadership, come per esempio la leadership globale, la transformational leadership, la leadership del cambiamento, e così via:

La "Leadership Creativa" consiste nella capacità di usare deliberatamente la propria immaginazione per individuare e guidare un gruppo verso un obiettivo o una direzione del tutto nuova. Come risultato della realizzazione di questo cambiamento creativo, il Leader creativo esercita un influsso positivo e profondo sul contesto circostante (es., il luogo di lavoro, la comunità, la scuola, la famiglia), sulle persone coinvolte e sull'ambiente in cui opera.

Ma perché aggiungere un ulteriore concetto alla terminologia sulla Leadership? A nostro avviso il termine Leadership è troppo ampio e quindi può avere molti significati e interpretazioni. Introducendo il concetto di Leadership Creativa possiamo fare riferimento ad un tipo di Leadership specifico. Da un punto di vista pratico non tutte le situazioni e gli scenari che i Leader si trovano ad affrontare richiedono il CPS e il Pensiero creativo, ma a causa della velocità dei cambiamenti un numero sempre più crescente di Leader li usano ed è per questo che riteniamo estremamente importante parlare di Leadership Creativa. Riferendoci alla Leadership Creativa come a una definizione specifica della leadership partiamo da dei presupposti migliori per mettere in rilievo le competenze, i principi e le strategie fondamentali che una persona deve possedere per assumere questa forma di Leadership in modo efficace. Considerando il tipo di capacità creative che aumentano l'influenza di un Leader abbiamo scoperto che coloro che possiedono competenza nell'usare la Creatività hanno le seguenti caratteristiche:

- capiscono che oggi è necessario usare il Pensiero creativo sul posto di lavoro, data la complessità delle situazioni, e quindi cercano la Creatività deliberatamente;

- migliorano le performance del gruppo utilizzando un processo creativo che riduca gli attriti tra le persone e favorisca l'immaginazione;
- controbilanciano le loro ben consolidate capacità nel generare diverse idee originali con l'abilità di individuare, perfezionare e implementare le idee migliori;
- incarnano e attuano i principi del Pensiero creativo che permettono loro di rispondere al cambiamento in modo flessibile e creativo;
- individuano le situazioni più complesse e delineano processi che sappiano far fronte in modo efficace ai vari scenari che si presentano;
- creano una visione avvincente incentrata sul perseguimento di un'opportunità produttiva in grado di prevedere e individuano le sfide più significative che devono essere affrontate per conseguire la visione;
- producono idee originali che possano essere tradotte in soluzioni realizzabili tramite la valutazione affermativa;
- superano la riluttanza al cambiamento implementando dei piani che affrontino gli ostacoli in modo proattivo e prevedano delle fonti di sostegno;
- comprendono i vari modi in cui le persone manifestano i loro talenti e sanno usare la loro conoscenza per riuscire a far emergere negli altri la Creatività;
- favoriscono un'atmosfera che stimoli e sappia attingere dalle potenzialità massime di ciascun individuo;
- utilizzano il Pensiero creativo per adempiere una vasta gamma di responsabilità e di attività professionali.

Se vi interessa conoscere quali sono le abilità legate alla Leadership Creativa, allora continuate a leggere questo libro. I capitoli di questo libro sono stati scritti tenendo conto di queste abilità e sono state proprio queste ultime a dare vita alla struttura di questo libro. I capitoli che costituiscono la Prima parte, più concettuale, affrontano i fondamenti teorici che stanno alla base della correlazione tra Creatività e Leadership, mentre la Seconda parte presenta degli strumenti pratici per permettere ai Leader di sviluppare le loro capacità creative e quelle degli altri. La Terza parte invece esamina dei concetti che esulano dal processo creativo, ma che riteniamo importanti per il Leader che voglia facilitare il processo creativo (per esempio: la diversità psicologica, l'atmosfera creativa).

Il cambiamento è ormai un dato di fatto, tanto vale affrontarlo! Di fronte a voi ci sono tre scelte: compierlo, accettarlo o evitarlo. Questo libro si rivolge a chi lo vuole compiere.