

L'INTERVISTA

Nell'Anno della creatività, il guru dell'innovazione denuncia chi provoca la morte delle idee

Troppe aziende uccidono i creativi

Hubert Jaoui fustiga i manager e le burocrazie d'impresa

Talento, metodo ed energia per innovare

Hubert Jaoui è un guru dell'analisi organizzativa e dei processi di comunicazione e innovazione in azienda. Dopo un percorso che l'ha portato dalla ricerca scientifica al marketing e al management, passando dall'esperienza del kibbutz, Jaoui ha formato e forma migliaia di persone a tutti i livelli aziendali sul tema dello sviluppo personale e professionale, della leadership, della gestione del cambiamento, della comunicazione.

Gli interventi di Jaoui si basano su tre prin-

cipi: tutte le persone hanno a disposizione un enorme potenziale che è possibile liberare e sviluppare a qualsiasi età; le soluzioni più efficaci sono quelle trovate con la gente e non per la gente; naturalmente l'energia umana tende a scorrere in un senso positivo che può essere invertito da vari blocchi e ostacoli. Uno dei ruoli essenziali del management è fare tutto il possibile per ristabilire il senso giusto della corrente. Ha fondato ed è presidente del Gruppo Gimca.

DI WALTER PASSERINI

Lui la chiama ancora la compagna della vita. La creatività non è qualcosa di eccezionale, ma è il pane quotidiano. L'importante è accorgersi di averla e di esserne capaci. Nel suo ufficio parigino, reduce da un ennesimo viaggio, questa volta a Lisbona, Hubert Jaoui, guru internazionale della creatività e dell'innovazione, comodamente insediato nella sua poltrona, è soddisfatto che la Commissione europea abbia proclamato il 2009 Anno della creatività: «Speriamo che serva davvero a rompere certe culture aziendali e ad attrarre e stimolare iniziative concrete», dice.

Domanda. L'impressione diffusa è ancora quella che considera la creatività una dote da marziani, da individui eccezionali, da geni.

Risposta. Niente affatto. Le neuroscienze hanno ormai sancito che la creatività è intelligenza naturale, a cui si può integrare un'intelligenza artificiale, che non è necessariamente negativa.

D. Ma esistono popoli più creativi di altri?

R. La creatività è più una dote dell'individuo che un fatto sociale. Certo mi sembra più difficile essere creativi in Svizzera, che è un paese molto normato, centrato sul rispetto delle rego-

le. Francesi, spagnoli e italiani vincerebbero le Olimpiadi della creatività, non so in quale ordine. In Italia i napoletani sono ipercreativi, il contesto negativo stimola non solo la disonestà ma anche la capacità di arrangiarsi. Gli americani sono meno creativi, come gli scandinavi e gli olandesi, ma almeno si danno da fare per educare alla creatività e così ottengono risultati più importanti dei nostri.

D. Quale è la sua definizione di creatività. Richard Florida usa le tre T (talento, tecnologie, tolleranza).

R. Per me è l'insieme di tre fattori. Il talento, il metodo e l'energia. Il talento è l'intelligenza naturale, il metodo va coltivato anche duramente, l'energia è dinamica, forza, anche eros.

D. Esiste un'età della creatività?

R. Sì è creativi a tutte le età. Arthur Koestler diceva che creare è dissociare e ricomporre. La potenza creativa non scende negli anni. A 50-60 anni molti cominciano a dimenticare e si rassegnano. Hanno il disco pieno. Credono di essere meno creativi e se ne convincono. Ma così non è. La capacità combinatoria, anzi, aumenta. Bisogna credere al cambiamento per poterlo attuare. Il futuro non esiste, diceva Sidney Shore, siamo noi che lo creiamo.

D. Nelle aziende però non sempre è così.

R. Sì, vi sono dei sistemi gerarchici troppo pesanti, c'è un'incredibile dispersione di energia. La creatività richiede invece una forte focalizzazione. Nelle imprese anziché produrre energia si fa a-nergia. Lo stesso termine che si assegna alle risorse umane, quello di dipendente è un crimine contro l'umanità.

D. Ma nelle aziende serve il comando.

R. Il manager non comanda, ma verifica e lascia fare. Semmai stimola il cambiamento. Nelle imprese purtroppo trionfa ancora il modello dell'esercito, che spesso è la morte delle idee, che uccide la creatività.

D. Il misuratore dei brevetti è uno strumento utile per cogliere la creatività di

un'azienda o di un paese?

R. Il brevetto è una protezione, è uno strumento difensivo contro una possibile clonazione. Quindi non è un indicatore utile. Il vero misuratore è il numero di innovazioni lanciate con successo.

D. Stiamo vivendo una stagione di crisi, che porta con sé un clima di depressione. È un punto di partenza utile per migliorare innovazione e creatività?

R. La situazione è abbastanza grave. Bisogna senz'altro ridurre i costi, ma abbandonare gli atteggiamenti del tipo: aspettiamo che passi; dopo la tempesta verrà il bel tempo. Siamo

in realtà in una fase in cui il cosiddetto Terzo mondo non accetta più le regole imposte dai più forti. La crisi non passerà. C'è una redistribuzione di forze nel mondo. Dovremo convivere con la crisi, sempre. L'origine della parola crisi

ha un doppio significato: essa è insieme un pericolo ma anche un'opportunità. Ce lo insegnano gli orientali, i cinesi, i greci.

D. Abbiamo visto come tra i nemici della creatività vi siano la burocrazia eccessiva, le troppe regole, la ras-

segnazione.

Ma quali sono i veri nemici della creatività?

R. Un nemico è senza dubbio la democrazia.

D. Sta scherzando?

R. No, per niente. La democrazia è espressione della maggioranza, ma le maggioranze sono sempre state e sempre saranno conservative. L'innovazione viene dalle minoranze, da piccoli gruppi, che si prendono dei rischi, compreso quello di non essere capiti.

D. E un altro nemico della

creatività chi può essere?

R. È il contrario della democrazia. È l'autocrazia. Gli autocrati sono affetti da disturbi psicologici. Sono malati della sindrome di Asperger. Si credono più intelligenti degli altri, non ascoltano niente e nessuno. Si sentono superiori.

D. Non le pare che un nemico della creatività sia anche la banalizzazione, la semplificazione, il ridurla a qualche formula?

R. Sì, senz'altro. Non esistono le ricette della creatività, specie quelle troppo semplici, che diventano litanie. Spinoza diceva che è diverso essere vivi ed es-

sere in vita. Il creativo è colui che reagisce, sempre. Leonardo da Vinci, che è il modello insuperato per la sua poliedricità, ci ha insegnato che la prima virtù è la curiosità, che è il contrario del tirare i remi in barca. La capacità di sfidare le regole, il nomadismo culturale, che non fossilizza i propri interessi, ma li ravviva e li rinnova. Solo dopo può arrivare il lampo creativo.

D. Altri nemici della creatività?

R. Direi in sintesi la sigla Pip: pigrizia, ignoranza, paura.

D. Le ricerche sulla storia dei gruppi creativi hanno dimostrato che, oltre a condizioni culturali e ambientali, il successo delle esperienze creative è determinato dalla presenza di un gruppo e del suo leader.

R. Non serve un leader, ma un capo progetto, che però è un animatore all'interno e all'esterno del gruppo. Si esprime per ultimo. E alla fine scrive la sintesi di quel che si è detto.

D. Il creativo è un visionario, è ossessionato dalla sua visione, che è insieme una dolce e una crudele ossessione.

R. No, non credo. Creatività implica anche gioia, allegria. C'è una creatività attenta, spicciola e quotidiana che non richiede granché. Per esempio nei miei viaggi frequenti, trovo che l'aeroporto di Milano assomigli a un obitorio, mentre in quello di Roma le macchinette del caffè della sala Vip sono sempre guaste. Ciononostante, e al di là degli stereotipi e dei luoghi comuni, trovo che in Italia vi siano molte aziende che sono fortemente creative.

D. Quale è il dramma del creativo? Essere incompreso?

R. Il dramma peggiore dell'inventore è quello di non essere un buon comunicatore. Troppo concentrato sulla sua invenzione, spesso non riesce a vendere, in senso nobile, la sua idea. Del resto anche in questo caso vale sempre il proverbio: nemo propheta in patria.

D. Spesso le idee nelle aziende vengono bloccate per il problema del potere.

R. Non dovrebbe essere così. Se un manager ha un gruppo o una persona creativa, ne trae il vantaggio di averla fatta emergere. Invece spesso il potere blocca, boccia, uccide le idee.

D. Torniamo a Richard Florida, studioso della creatività, delle città creative. Come trova le sue ricette?

R. Simpatiche e modaiole. Mi sembra che colga di più gli aspetti superficiali, da movida. Quelle che definisce le città creative spesso sono tristi, ma il suo è un lavoro divertente.

D. La scuola può migliorare la creatività di un paese?

R. Sì, grazie al lavoro di una minoranza di insegnanti che credono nel loro ruolo, che comprano libri con i loro soldi, che rappresentano una luce, una speranza. Non certo grazie al lavoro di coloro che si limitano a trasmettere nozioni, che trasformano la filosofia in un codice civile.

D. Edgar Morin dice: meglio una testa ben fatta che piena.

R. Lo dicevano i grandi scrittori francesi.

D. Il manager più creativo?

R. Quello che permette anche sprechi e frustrazioni. È permissivo e grande ascoltatore. È un creatogeno, generatore di creatività. Che ammette il diritto all'errore. Il fallimento non è una colpa, una condanna.

D. L'ascolto è alla base della creatività?

R. Sì, esistono due tipi di ascolto. C'è un ascolto passivo, ossia un grande orecchio che raccoglie senza filtri e pregiudizi i segnali del cambiamento, anche quelli deboli; e poi c'è l'ascolto attivo, ossia la curiosità di cui era maestro irraggiungibile Leonardo, oltre la propria specialità.

D. Sì, ma molti manager e molte imprese sono del tutto sorde. Che si può fare?

R. Beh, bisogna avere un grande rispetto per le persone, per tutte le persone. Bisogna credere di poter imparare sempre qualcosa da qualcuno. Bisogna saper estrarre le idee da tutti. Certo, nelle aziende c'è una malattia che io chiamo sordità ascendente: più si sale, più si trovano sordi, meno si ascolta.

D. C'è anche la piramide di Peter: più si sale nel vertice, più si trovano spesso anche degli incompetenti, più aumenta l'incompetenza.

R. Ma, se è per questo, la piramide di Peter funziona anche al basso.