

**Rino Panetti**

# Essere creativi in contesti complessi

Metodologie e strumenti di creatività per cogliere opportunità, generare idee e realizzarle



**FrancoAngeli/Trend**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Rino Panetti**

# **Essere creativi in contesti complessi**

Metodologie e strumenti di creatività  
per cogliere opportunità, generare idee  
e realizzarle

**FrancoAngeli/Trend**

Progetto grafico della copertina: Matteo Martellucci.

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

**Benvenuti** pag. 13

**Parte 1**  
**Creatività: la porta d'accesso**  
***Definire il fiume per nuotarci***

<b>Lezione 1 – Scena arancione. Vivere la complessità in modo creativo e sistemico: la mappa</b>	»	17
1.1. Creatività e visione sistemica per governare la complessità	»	17
1.2. La formula del libro	»	19
1.3. Idee a lume di candela...con un occhio ai marshmallow	»	25

<b>Lezione 2 – Scena Avana</b>		
<b>Comprendere la creatività, in modo utile</b>	»	28
2.1. La creatività, secondo voi	»	29
2.2. Solare e divertente – SUN e FUN	»	29
2.3. Metodologia 1. La matrice SUN+F, ovvero: quanto è creativa la vostra idea?	»	32
2.4. Creatività, innovazione, immaginazione	»	33
2.5. Ancora un attimo, prima di prendere quel telefonino	»	35
2.6. Metodologia 2. <i>Journaling</i> (prima parte) – far respirare il cervello	»	36

### **Lezione 3 – Scena S.**

<b>Creatività: una luce dalla fessura</b>	pag. 37
3.1. Una fessura nella parete	» 38
3.2. Sapere e vedere – Originalità e intensità. Paese che vai, creatività che trovi 1	» 39
3.3. Inventare e Scoprire – Linearità e circolarità. Paese che vai, creatività che trovi 2	» 39
3.4. Non chiederti cosa la creatività può fare per te...	» 42
3.5. Ginnastica creativa per voi	» 42

### **Lezione 4 – Scena rossa**

<b>Trasformare il problema in sfida per accendere la creatività</b>	» 44
4.1. Trasformare il problema in una sfida. Push e Pull	» 45
4.2. Metodologia 3. La domanda iniziale. Vincoli e condizionamenti	» 46
4.3. Provocazione e movimento. Un primo sguardo	» 47
4.4. Transizione	» 48

## **Parte 2**

### ***Cosa potremmo essere?***

### **Far esplodere la creatività**

### ***Concetti, atteggiamenti, strumenti, applicazioni***

### **Lezione 5 – Scena gialla**

<b>Espandere la creatività 1: la mossa del cavallo</b>	» 53
5.1. Metodologia 4. Dove esplorare	» 54
5.2. Metodologia 5. La mossa del cavallo: il primo passo – Provocazione	» 57
5.3. Metodologia 6. La mossa del cavallo: il secondo passo – Movimento	» 58
5.4. Metodologia 7. I Pazzi 8 per rilanciare l'idea	» 59
5.5. Esercitiamoci: l'Europa di lato	» 61
5.6. Aiutarsi al balzo	» 63

### **Lezione 6 – Scena celeste**

<b>Espandere la creatività 2: porre le domande giuste</b>	» 64
6.1. Alzati e cammina	» 65
6.2. Metodologia 8. Domande ORID	» 66
6.3. ORID nella mossa del cavallo: la <i>spinta gentile</i>	» 68



## **Lezione 7 – Scena C.A.**

<b>Riconoscere i modelli mentali per liberare la creatività</b>	pag.	71
7.1. Togliere i paraocchi al cavallo. E i filtri	»	72
7.2. Metodologia 9. La scala dell'inferenza	»	73
7.3. Metodologia 10. Bilanciare, indagare e sostenere. Elementi di base	»	76
7.4. La Mossa del Cavallo: un frattale	»	78
7.5. Combinando e Adattando	»	79
7.6. Ginnastica creativa per voi	»	79

### **Parte 3**

#### **Vedere il sistema, abbracciare la complessità *Comprendere la realtà, scoprire sé stessi, moltiplicare le possibilità***

## **Lezione 8 – Scena grigia**

<b>Pensare in modo sistemico in 13 passi e affrontare sfide complesse</b>	»	83
8.1. Asso di Fiori – Pensiero sistemico e Sistema	»	85
8.2. Due di Fiori – Guardare il sistema come un tutt'uno: linee e cerchi	»	86
8.3. Tre di Fiori – Le relazioni circolari. Cicli di rafforzamento, ciclo di bilanciamento, ritardi	»	88
8.4. Quattro di Fiori – Cosa ci stiamo facendo	»	93
8.5. Cinque di Fiori – Vedere dall'elicottero. Quando la mappa crea il territorio	»	94
8.6. Sei di Fiori – La somma di ottimi locali... Datemi una leva	»	96
8.7. Sette di Fiori – Subordinare	»	97
8.8. Otto di Fiori – Puntini e lineette	»	99
8.9. Nove di Fiori – Dividere un elefante in due non dà due elefantini	»	100
8.10. Dieci di Fiori – Il pensiero sistemico e il pensiero visuale	»	101
8.11. Jack di Fiori – Guardare il sistema come un tutt'uno: l'iceberg. La dimensione verticale del pensiero sistemico	»	102
8.12. Donna di Fiori – Metodologia 11. Routine difensive	»	105
8.13. Re di Fiori – Le undici leggi del pensiero sistemico	»	107

## **Lezione 9 – Scena blu**

### **Ricercare l'ispirazione e scoprire sé stessi muovendosi lungo una U**

	pag.	111
9.1. Il desiderio di essere rivelato	»	112
9.2. Abracadabra. Creare parlando	»	113
9.3. Movimento lungo una U per superare la zona di comfort	»	115
9.4. Metodologia 12. Curare la condizione interiore da cui agiamo	»	119
9.5. Metodologia 13. <i>Journaling</i> (seconda parte)	»	121

## **Lezione 10 – Scena bianca**

### **Complessità: vivere sull'orlo del caos per moltiplicare le possibilità**

	»	124
10.1. La complessità in quindici parole	»	125
10.2. Siete persone Seagram Building o persone Guggenheim? Un volo tra New York, Bilbao e Doha	»	126
10.3. Complessità: la dimensione delle possibilità	»	129
10.4. Complessità: una spiegazione “magica”. Le opportunità nascono sulla soglia del caos	»	132
10.5. Dialogo: l'arte di conversare insieme, sulla soglia del caos. Prendendo spunto da Magritte	»	134

## **Lezione 11 – Scena M.**

### **Quanto è complessa la tua sfida?**

	»	137
11.1. Metodologia 14. Il grafico degli spettri di complessità	»	138
11.2. Capire il livello di complessità della sfida. Un esempio di utilizzo della metodologia “Spettri di complessità”	»	140
11.3. Ginnastica creativa per voi	»	141

## **Lezione 12 – Scena marrone**

### **Transiti**

	»	143
12.1. Tirando le somme. Nulla è per caso	»	144
12.2. Il pensatore sistemico	»	146
12.3. I bambini sono creativi?	»	147

**Parte 4**  
**Le metodologie del creativo sistemico**  
**Costruire il proprio futuro e realizzarsi**

**Lezione 13 – Scena cerchio** O

**Muoversi verso il sogno agendo sulla realtà corrente, in 4 passi**

	pag. 151
13.1. Cosa veramente voglio?	» 152
13.2. Passo 1: La visione, il nostro sogno	» 153
13.3. Passo 2: Cosa ostacola il mio sogno? Realtà corrente e tensione creativa. Lo strabismo del creativo	» 155
13.4. Metodologia 15. Le contraddizioni sottostanti. Sette Livelli per esplorare la realtà corrente	» 156
13.5. Passi 3 e 4. Quali direzioni prendere? Con quale piano di azione?	» 161
13.6. Focalizzazione. I giusti sì e i giusti no	» 163

**Lezione 14 – Scena più** +

**Pratica intenzionale. Come diventare padroni del nostro mestiere**

	» 165
14.1. <i>Il creativo non ha regole, ma è quello che le conosce meglio di tutti</i>	» 166
14.2. I quattro stadi dell'apprendimento	» 168
14.3. Apprendimento: da mantenere a costruire	» 170
14.4. Metodologia 16. La pratica intenzionale. Imparare a migliorarsi in 13 mosse	» 171
14.5. L'approdo della conoscenza: la semplicità. <i>Less is more</i>	» 180

**Lezione 15 – Scena** P. E.

**Essere unici: creare all'incrocio di campi diversi**

	» 183
15.1. La formula della creatività: profondità e estensione. Lezioni da Houdini	» 184
15.2. Metodologia 17. Provocare l'Effetto Matteo. <i>More is different</i>	» 186
15.3. Invenzione e inventario. Diventare Persone "T"	» 189
15.4. Co-creazione	» 191
15.5. Ginnastica creativa per voi	» 192

**Lezione 16 – Scena** R.

**Come testare l'idea e farla volare. Prototipazione e lancio**

	» 194
16.1. L'idea è buona? Da Achille a Harry Potter, a passo di tartaruga	» 195

16.2. Prototipare per capire il valore dell'idea. 6 principi e 4 capacità	pag. 197
16.3. Raccontare o no la nuova idea? E quando? Ulteriori benefici della prototipazione	» 199
16.4. Metodologia 18. L'idea è buona? Possibili strumenti di prototipazione	» 200
16.5. Metodologia 19. La scatola magica	» 202
16.6. Metodologia 20. Ascoltare le reazioni dei destinatari e organizzare il raccolto	» 204
16.7. Qual è la cosa peggiore che può capitarti? Noi e il rischio	» 206
16.8. Mettere le ali all'idea. Dalla prototipazione al lancio	» 208
16.9. Ginnastica creativa per voi	» 210

### **Lezione 17 – Scena onde**

<b>Fare colpo con la vostra idea in due minuti</b>	» 211
17.1. Le tre domande basilari a cui rispondere	» 212
17.2. Metodologia 21. Presentare l'idea in ascensore. Elevator pitch	» 213
17.3. Leonardo, mi parli un po' di lei...	» 218

### **Lezione 18 – Scena S.C.A.M.P.E.R.**

<b>Zampettare per generare idee. Provocazioni creative</b>	» 221
18.1. Riunire le tessere per provarci	» 222
18.2. Metodologia 22. Accendere la creatività zampettando. S.c.a.m.p.e.r.	» 224
18.3. Un esempio di utilizzo di Scamper all'interno di un processo creativo	» 226
18.4. Metodologia 23. Atteggiamenti ed esercizi per favorire la provocazione e allenare il movimento	» 229
18.5. Metodologia 24. Le frasi magiche per la creatività	» 234
18.6. Il mistero della candela rivelato	» 235

### **Lezione 19 – Scena quadrato**

<b>La bussola per il vostro sviluppo personale, creativo e sistemico</b>	» 238
19.1. Imparare ad ascoltarsi. Bussole, più che mappe	» 239
19.2. Metodologia 25. Il Cruschetto Y. Valutare il vostro sviluppo personale, sistemico e creativo	» 240
19.3. Persone pi-greco	» 246

## **Lezione 20 – Scena stella**

### **Curare il terreno nel quale cogliere le opportunità**

- |   |      |     |
|---|------|-----|
|   | pag. | 247 |
| 20.1. Quattro cavalieri per essere creativi sistemici             | »    | 248 |
| 20.2. Metodologia 26. Autovalutare la vostra creatività sistemica | »    | 251 |
| 20.3. Il mago di Magritte, l'ultima suggestione                   | »    | 253 |

### **Epilogo – Nuovi inizi. Chi sono io? Qual è il mio Compito?**

» 255

### **Bibliografia essenziale**

» 259

*A Leonardo Maria, goditi la magia della vita.  
A Maria Rita.  
A mio padre e mia madre, che non hanno mai capito  
che lavoro facessi. E avevano ragione.  
Alla mia città, al suo respiro come Sistema.*

“Mi bastava questa ventata popolaesca, i suoni, le luci, le voci per cambiare registro alla mia mente... Quando si raccolgono le idee gli scarti sono pochi o perlomeno non molti. Però, nel momento della realtà, quando la tela attende i primi colpi di pennello, ti accorgi che in quello spazio non puoi metterci tutto, qualcosa o parecchio deve pur restare fuori. Sembra ovvio dover arrivare alla sintesi ma ogni ricordo trattenuto per anni fa fatica a essere escluso...  
Nel quadro de *La Vucciria* mi è accaduto di dover soffrire nello scarto, di avere dubbi, di sentire la rinuncia come amputazione...”

*Renato Guttuso*

# Benvenuti

Gentile Lettrice, gentile Lettore, benvenuto in questo libro concepito come un laboratorio.

Quello che stai per vivere è un percorso di apprendimento e crescita “esperienziale”: contenuti e approfondimenti; esercizi da svolgere; metodologie e strumenti pratici da utilizzare nella tua vita e nelle tue attività; combinazioni di campi; un racconto e una storia da seguire lungo l’intero percorso, si fonderanno per permetterti di entrare in profondità e concretamente nelle preziose stanze della creatività, del pensiero sistemico e dello sviluppo personale.

Se vogliamo essere efficaci nelle nostre azioni, non è sufficiente pensare fuori dagli schemi, essere brillanti; occorre anche sviluppare la capacità di leggere la realtà per comprendere dove intervenire e gli effetti di tali interventi.

**In contesti complessi, le soluzioni ad alto potenziale nascono dove la creatività incontra il pensiero sistemico:** è quello che impareremo a fare in questo libro, attraverso venti lezioni da vivere fondendo mani, testa e cuore.

E allora, munisciti di un taccuino, affidati al processo, resta focalizzato, sperimenta, divertiti consapevolmente e goditi questo viaggio.

Buon lavoro!

*Rino Panetti*





# Parte 1

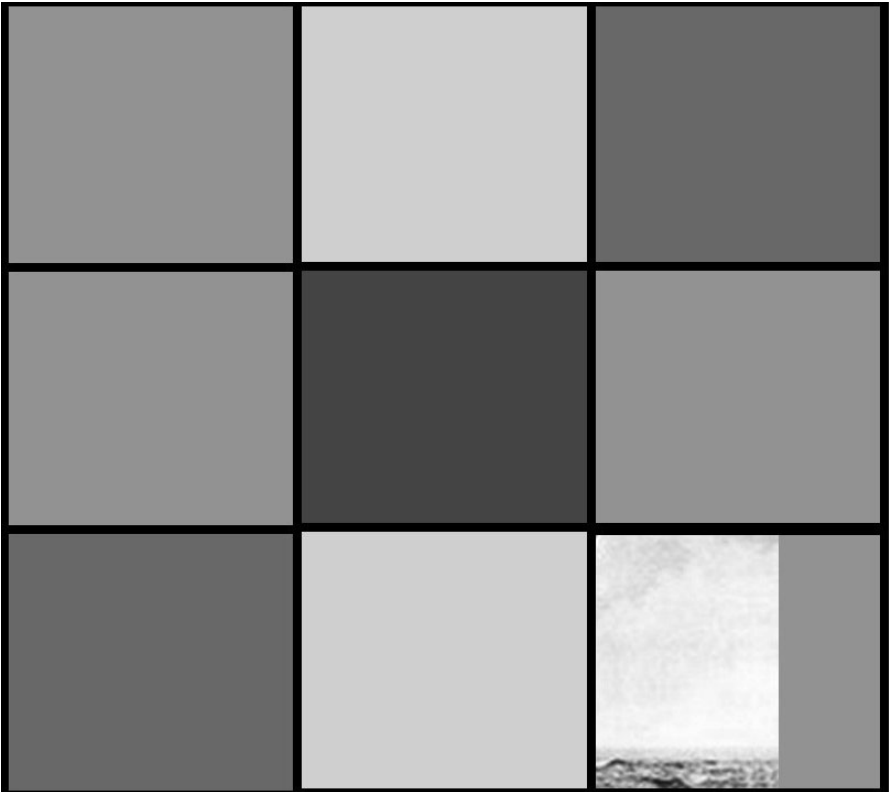
---

## **Creatività: la porta d'accesso**

### ***Definire il fiume per nuotarci***

*Ci sono fiumi metafisici, lei vi nuota come quella rondine sta nuotando nell'aria, girando allucinata attorno al campanile, lasciandosi cadere per poi alzarsi più alta di slancio. Io descrivo e definisco e desidero quei fiumi, lei vi nuota. Io li cerco, li trovo, li guardo dal ponte, lei vi nuota. E non lo sa, proprio come la rondine. Non ha bisogno di sapere come me, può vivere nel disordine senza che alcuna coscienza di ordine la trattenga. Quel disordine è il suo ordine misterioso, quella bohème del corpo e dell'anima che le spalanca le vere porte.*

Julio Cortázar, *Rayuela. Il gioco del mondo*





---

# Lezione 1 – Scena arancione

## Vivere la complessità in modo creativo e sistemico: la mappa

*Comporre il cubo di Rubik*

*Non è sufficiente fare del proprio meglio.  
Prima devi sapere cosa fare, e poi fare del tuo meglio.*  
W. Edwards Deming

“Per me è impossibile da risolvere, non resta che un modo: trovare la risposta in rete, del resto non sono mai stato particolarmente creativo; ci sono troppe alternative e sembrano tutte giuste e tutte sbagliate”.

Il cameriere sussurrò queste parole all’unico avventore di quell’ora, poggiando il piatto bollente e un sorriso complice al suo tavolo. Quindici minuti prima aveva preso quell’ordinazione, interrompendo per qualche istante – giusto il tempo di appuntare “zuppa di fagioli” nel taccuino arancione – il suo armeggiare con le sei facce e i cinquantaquattro quadratini del cubo di Rubik.

“Lei non è della città vero?”

“Sì e no. Anch’io da giovane ho vissuto a Rieti; sono tornato per cercare tranquillità e ispirazioni per un lavoro sulla creatività. Mi chiamo Lorenzo, piacere”.

“Vittorio, piacere mio. Proprietario, e un po’ tuttofare, di questa locanda”.

Lorenzo lo seguì con lo sguardo mentre si allontanava, probabilmente per tuffarsi nell’Oceano Internet alla ricerca della soluzione... lasciandolo alle prese con un nuovo, inaspettato rompicapo: risolvere il cubo di Rubik è veramente un “atto creativo”? E, soprattutto: la creatività non è un po’ come quel cubo, per il quale sembra sempre vero tutto e il contrario di tutto?

Restò su questo pensiero, in attesa che la zuppa di fagioli diventasse avvicinabile dalle parti sensibili del suo corpo.

### 1.1. Creatività e visione sistemica per governare la complessità

Viviamo in un’epoca che ci impone sfide sempre più complesse, in cui la sensazione di non riuscire a padroneggiare gli strumenti e le chiavi per rispondervi efficacemente sembra talvolta toglierci il fiato: troppe le varia-

bili in gioco, troppe le connessioni e i collegamenti, inadeguati spesso gli approcci.

In simili contesti, il ricorso alle buone pratiche del passato può non essere più sufficiente: prima ancora di risolvere la sfida, occorre spesso riformularla... e ancor prima possiamo essere chiamati a disimparare quanto avevamo faticosamente appreso.

Ciò di cui abbiamo bisogno può essere sintetizzato in questi termini: 1) adottare **approcci creativi** che ci permettano di costruire risposte all'altezza per la nostra vita e il nostro futuro, come individui o collettività; 2) coltivare una capacità di **visione sistemica** che ci consenta di: comprendere le dinamiche e i collegamenti in gioco; adeguare il nostro modo di osservare e interpretare la realtà ai ritmi sempre più rapidi di cambiamento; agire di conseguenza.

Questi due fattori sono oramai uniti a doppio filo e si influenzano reciprocamente, eppure ancora si fatica a considerarli insieme; la tentazione di semplificare scomponendo è infatti forte, ma il prezzo che si paga è enorme: l'inefficacia di molte delle nostre scelte, nella convinzione di stare facendo invece il nostro meglio. Tutto ciò può essere mortificante.

In questo libro ricomporremo in modo sinergico e concreto queste due "qualità". L'obiettivo che ci prefiggiamo è capire **cosa fare per diventare "creativi sistemici"**. Mi auguro sia per voi un percorso profondo, coinvolgente ed estremamente pratico, capace di aiutarvi a fronteggiare le sfide di cui si diceva poco sopra.

Prima di entrare nel vivo, affrontiamo subito due "punti ciechi" che tendiamo ad avere, parlando di creatività.

**Il primo:** diversi messaggi e indicazioni relativi alla creatività sembrano spingerci in direzioni opposte, come ricomporle? Ad esempio: bisogna continuare a farsi domande o rompere gli indugi e passare all'azione pur senza disporre di tutte le risposte? Dobbiamo fidarci dell'istinto o vagliare ogni elemento puntualmente? Occorre cambiare quando le cose vanno bene o bisogna continuare a battere il ferro finché è caldo? Occorre continuare ad approfondire una disciplina o dedicarsi alla cura della multidisciplinarietà? È opportuno condividere con gli altri le nostre intuizioni o è preferibile il contrario? E quando farlo? Dobbiamo insistere o lasciar andare? La creatività è l'atto di un singolo o di un gruppo? Il rischio si riduce valutando quanti più dati possibili o agendo? L'insuccesso è un bene o un male? Quando è un bene? Quando un male? E via di questo passo. In realtà, è un po' come con il cubo di Rubik: cinquantaquattro piccoli tasselli, tutti indispensabili, che possono combinarsi in molti modi; alcune di queste combinazioni saranno vincenti, altre no. Il lavoro che faremo in questo libro è imparare a mettere insieme tutti i pezzi e venire a capo della creatività sistemica.

**Il secondo** punto cieco rappresenta forse la domanda delle domande, parlando di creatività: è veramente possibile dare una forma alla creatività, avere la pretesa di coglierne (e trasmetterne) l'essenza e sperare di migliorarci?

Non stiamo forse parlando di una qualità “innata”? Provate a rileggere la citazione di Julio Cortázar all’inizio di questa parte: non è forse vero che chi nuota con naturalezza nel fiume della creatività non ha bisogno di definizioni, di spiegazioni, bensì semplicemente “nuota” (ossia, crea)?

Ebbene, questo libro nasce dalla concreta convinzione che possiamo fare molto per migliorare la nostra creatività e, con essa, il nostro modo di vivere. Davvero molto.

Poche parole introduttive anche sul pensiero sistemico: ci sarà tempo per entrare in modo chiaro e pratico in questa dimensione basilare per la creatività; per ora, limitiamoci a osservare che essere pensatori sistemici vuol dire avere la capacità di comprendere i fattori chiave che stanno determinando i risultati in una determinata situazione (individuale o collettiva) e le relazioni tra essi, senza limitarsi ad analisi superficiali; questo spesso implica considerare gli effetti di una possibile decisione lontano nel tempo e nello spazio (quali influenze può avere una scelta su altri ambiti della propria realtà).

## 1.2. La formula del libro

Nel luglio 2018, al termine di un WorkshoW (corsi su creatività e pensiero sistemico che amo chiamare così per la loro natura esperienziale e multidisciplinare), stimolato da un post-it sulla parete dei commenti finali mi chiesi: “*E se le persone potessero avere un laboratorio sulla creatività sempre pronto, a portata di mano, che forma potrebbe assumere?*”

Il primo pensiero andò a soluzioni tecnologiche: video, tutorial, app e simili. Non è escluso che tutto ciò possa un giorno concretizzarsi, ma erano idee che non mi solleticavano abbastanza, non sembravano offrirmi un senso di sfida sufficiente. Sfogliando il taccuino sul quale stavo appuntando questi pensieri, notai come in fondo la risposta fosse proprio lì: quei taccuini, in cui verso stimoli provenienti dalle esperienze più disparate, possedevano i contenuti, la formula e la forma – anche fisica – per questo “laboratorio a portata di mano”. È così che è nato il libro che vi apprestate a leggere e, mi auguro, a vivere. In un certo senso, questo episodio contiene in fieri diversi degli aspetti centrali che spero diventeranno, insieme a molti altri, vostro patrimonio al termine dello studio che faremo insieme:

- saper riconoscere, in un episodio in apparenza insignificante (come un post-it su una parete), una opportunità;
- trasformare l’opportunità (o il problema) in una provocazione e, questa, in una sfida creativa;
- guardare la realtà con uno sguardo sistemico per capirla in modo profondo, scoprire relazioni inaspettate e non limitarsi a soluzioni solo sui sintomi o superficiali;