

Il Pensiero Divergente

Author : Carmelo Cannarella

Date : 22 Maggio 2019



La **creatività** è una componente essenziale dello sviluppo umano in un senso molto ampio del termine, sia in una dimensione psicologica che sociale, sia in modo diretto che indiretto. Basta pensare al fatto che tutti i progressi ottenuti dall'umanità, in campo medico o ingegneristico, in quello filosofico o artistico hanno avuto come loro fondamento dei processi creativi sviluppati da individui creativi, o da gruppi di individui creativi. La creatività è il frutto dell'interazione fra talenti e doti personali, condizioni ambientali e storiche, processi psicologici e sociali tali per cui un individuo (o un gruppo di individui) genera dei "prodotti concettuali" nuovi o innovativi all'interno di un determinato contesto sociale. La creatività presuppone pertanto una **rottura di schemi** consolidati e quindi una certa fluidità di pensiero, la propensione a sviluppare un'adeguata flessibilità di fronte alle caratteristiche del proprio contesto.

Tutto questo si può tradurre nella capacità di generare "idee inusuali" che vanno dalla facoltà di vedere problemi e obiettivi in modo originale e diverso dal cosiddetto senso comune allo sviluppo di prospettive di analisi insolite, dall'inclinazione a strutturare elementi noti in modo del tutto nuovo fino alla creazione di vere e proprie invenzioni. Ciò che attribuisce valore o meno alla creatività è la natura del problema o la natura dell'ambito in cui la creatività si dispiega tenendo conto della soggettività della creatività stessa, della personalità degli individui creativi e delle caratteristiche del contesto di riferimento (anche in senso spaziale e temporale).

La creatività individuale o di gruppo si deve sempre confrontare con realtà relazionali ovvero contesti sociali di riferimento costituiti da mentalità, comportamenti, approcci e prassi già esistenti in un ambiente consolidato. Ciò avviene anche, ad esempio, a livello di diffusione delle innovazioni all'interno di un'impresa. È stato ampiamente dimostrato, infatti, che le imprese per svilupparsi e sopravvivere devono essere efficienti e allo stesso tempo in qualche modo **creative**. Se quindi da un lato l'efficienza organizzativa è data dalla capacità di un'impresa (ma ciò è ovviamente vero per qualsiasi tipo di organizzazione) di sviluppare delle routine operative tali da generare il miglior rapporto fra quantità e qualità dei processi coinvolti (al minor costo possibile) in quel dato momento, senza l'introduzione di nuovi metodi, procedure, miglioramenti, ecc... questa stessa organizzazione rischia di sclerotizzarsi e di perdere la capacità di adattarsi agli inevitabili mutamenti di scenario. Tutto questo non si può ottenere senza una certa dose di creatività delle persone che si trovano distribuite a vari livelli all'interno

di questa organizzazione. Le migliori strutture organizzative sono quelle quindi che da un lato sviluppano un adeguato apparato **statico** - cioè l'intelaiatura e lo scheletro necessario per far funzionare tutti i meccanismi interni nel modo più efficiente possibile (ruoli, funzioni, processi standardizzati, procedure, protocolli, ecc...) - e che, dall'altro, detengono un positivo ambiente **dinamico** stimolando lo spirito di iniziativa e la creatività interna grazie ad esempio ad adeguati meccanismi motivazionali, gratificazioni, stimoli continui, valorizzazione del "fallimento intelligente", ecc.

Queste due componenti devono contemporaneamente essere presenti in modo positivo; altrimenti, se prevale l'apparato, ci troveremo di fronte alle classiche organizzazioni "*monstre*" di tipo kafkiano, dove prevalgono burocrazia formale e autoreferenziale basata su procedure assurde e irrazionali, frustrazione continua della creatività e promozione sistematica delle risorse umane più conformiste. D'altro canto, se l'apparato è inadeguato, anche le migliori menti creative possono rischiare di girare a vuoto, disperdendo malamente tempo e risorse senza conseguire risultati apprezzabili a causa della **dis-organizzazione**.

Come ci insegna l'esperienza di tutti i giorni, questo tipo di organizzazioni nel nostro Paese sono tutt'altro che rare anche perché, in generale, la creatività, il talento, l'inventiva e lo spirito di iniziativa hanno bisogno di un ambiente cognitivo e culturale che alimentino e sostengano queste qualità (individuali e di gruppo). Di certo non servono proclami ma misure concrete destinate a far sì che gli individui superino l'attuale mentalità non particolarmente positiva nei confronti del cambiamento o della rottura delle routines, soprattutto quando un intero contesto di riferimento non appare orientato a comprendere e gestire le "anomalie" e le "dissonanze" di qualsiasi genere. Molto spesso, le persone che hanno un'inclinazione e un'attitudine creativa incorrono in forme di ostilità, diffidenza, incomprensione **a prescindere**: fanno fatica non solo a far accettare le loro idee ma anche a farle comprendere. E cambiare simili reazioni è un compito estremamente complicato. Tanto è vero che molti di questi individui sono costretti a fare le valigie e lasciare il nostro Paese, in cerca di un ambiente più responsivo e aperto.

Il Pensiero Divergente

Uno degli elementi caratteristici della creatività è la **curiosità**, ovvero la ricerca di qualcosa di inconsueto o insolito: ciò spinge a muoversi spesso in una direzione "eccentrica" cioè "non convergente verso il centro" e non in linea con la direzione presa da altri, sulla base del cosiddetto "pensiero divergente". Già queste prime considerazioni fanno comprendere la problematicità del pensiero divergente e perché, se mancano una cultura particolarmente flessibile e una mentalità aperta, esso possa essere visto dai più con una discreta dose di diffidenza. In questa sede consideriamo infatti il pensiero divergente come una componente critica dei processi e delle dinamiche di gruppo, dei processi decisionali collettivi, delle logiche maggioranza-minoranza e delle reciproche influenze che si determinano nelle relazioni interpersonali. Bisognerebbe infatti chiedersi se esiste la possibilità che la qualità di queste relazioni, e in quali condizioni, possa inibire o stimolare la creatività, il pensiero originale e l'innovazione.

È evidente che la creatività è un fattore estremamente soggettivo, variabile nel tempo, nei contesti e connesso a determinati condizioni. L'esperienza ci insegna che certi individui

riescono ad essere più creativi operando di solito singolarmente piuttosto che all'interno di un gruppo. Questo fatto è stato avvalorato da parecchi studi empirici che hanno evidenziato come la creatività sia *tendenzialmente* un evento di un singolo individuo piuttosto che di un gruppo. Certamente un gruppo particolarmente dinamico e fondato su una adeguata apertura mentale può fungere da stimolo benefico per la creatività reciproca di tutti i componenti, anche quelli meno dotati. Tuttavia è stato rilevato che generalmente un gruppo tende, quasi strutturalmente, a raggiungere la condizione di uniformità grazie a meccanismi relazionali basati sul **conformismo**. Le persone insomma sono maggiormente inclini, all'interno di un gruppo, a evitare di alimentare e sostenere un *pensiero deviante*, non uniformato e punti di vista non coerenti alle dinamiche del gruppo. Ciò avviene per paura di suscitare giudizi negativi da parte degli altri o sanzioni (vere o percepite come tali), di non essere accettati o semplicemente per pigrizia mentale perché il pensiero divergente, in quanto anomalia, crea stress, obbliga a uno sforzo cognitivo non richiesto.

Sembrerebbe quindi che, di conseguenza, queste dinamiche di gruppo inibiscano la manifestazione di pensieri, punti di vista, opinioni, idee e visioni che sono devianti, non conformati ma tuttavia in qualche modo **originali**. Questi meccanismi diventano poi particolarmente perversi in quei gruppi o organizzazioni in cui, in un modo o nell'altro, sono presenti sistemi di controllo e pressioni (esplicite/tacite) tali da scoraggiare l'espressione del pensiero non conforme fino ad arrivare alle cosiddette famigerate **maggioranze bulgare**.

Il gruppo rafforza il pensiero creativo dei singoli individui se questi sistemi di controllo e pressione sono deboli e quindi ci sono gli stimoli a esprimere liberamente le proprie idee e visioni anche se possono sembrare strambe o stravaganti, difformi dalle impostazioni ordinarie e consolidate, fuori dagli schemi. In questi contesti si delineano le **idee alternative** e intorno ad esse si possono formare delle maggioranze e delle minoranze. È evidente come la manifestazione di pensieri divergenti e la presenza di minoranze possano aumentare la possibilità di approcci nuovi e allarghino lo spettro delle alternative con lo sviluppo di soluzioni innovative.

La maggioranza, in quanto tale, spinge generalmente verso una tendenza al conformismo, al controllo e ad un restringimento delle opzioni alternative: la presenza di una minoranza si traduce in un allargamento di prospettive diverse. Si potrebbe concludere che la maggioranza come categoria sociale sia più incline a favorire il **pensiero convergente** mentre la presenza di una minoranza spinge il gruppo o l'organizzazione a fare i conti con la presenza di **pensieri divergenti** con maggiori stimoli alla creatività e l'innovazione generale. L'esposizione persistente all'azione di una minoranza e di singoli non conformi alle prospettive della maggioranza porta ad alimentare una **tensione** generale verso il pensiero divergente e creativo. Questa tensione deriva da forme di stress positivo che erodono gli **automatismi** verso "risposte convenzionali". L'azione della maggioranza solitamente riduce lo stress e la "fatica cognitiva" con una riduzione dello spazio all'originalità per via del conformismo e dell'uniformità di vedute.

Insomma, la minoranza e gli individui caratterizzati dal pensiero divergente **stressano** gli altri individui all'interno del gruppo e dell'organizzazione, ma restano comunque elementi di stimolo della creatività anche per gli individui in genere più conformisti perché sono fattori di alterazione

dell'uniformità ed indebolimento del controllo. E la creatività e l'innovazione non possono scaturire dall'uniformità, dalla prevedibilità, dalla conformità pedissequa.

Nel confronto maggioranza/minoranza, pensiero convergente/pensiero divergente, tutti sono costretti a confrontarsi con la sfida psicologica di una situazione dialettica nuova e difforme: emergono idee e visioni diverse, originali, imprevedute, inaspettate anche da parte di individui non particolarmente influenti a livello di gruppo e di organizzazione. Ma, ovviamente, **tutti devono essere liberi di esprimersi** dato che alla fine tutte queste dinamiche dipendono dall'incidenza e influenza di controlli e di più o meno espliciti/taciti meccanismi repressivi, demotivanti e frustranti.

A complicare lo scenario poi subentra la composizione del gruppo o dell'organizzazione. Gli individui infatti non sono tutti uguali anche in base al grado di flessibilità/rigidità di pensiero, intelligenza più o meno fluida/cristallizzata, che dipende da una personale inclinazione ad una variabile inerzia mentale e avversione/tolleranza al rischio. Il risultato è la presenza di gruppi o organizzazioni inclini alla stabilità o alla variabilità, all'uniformità o alla difformità, in cui la rigidità può essere strutturale o funzionale.

Se correliamo questi fattori si determinano **quattro macrocategorie** di gruppi/organizzazioni (**fig. 1**):

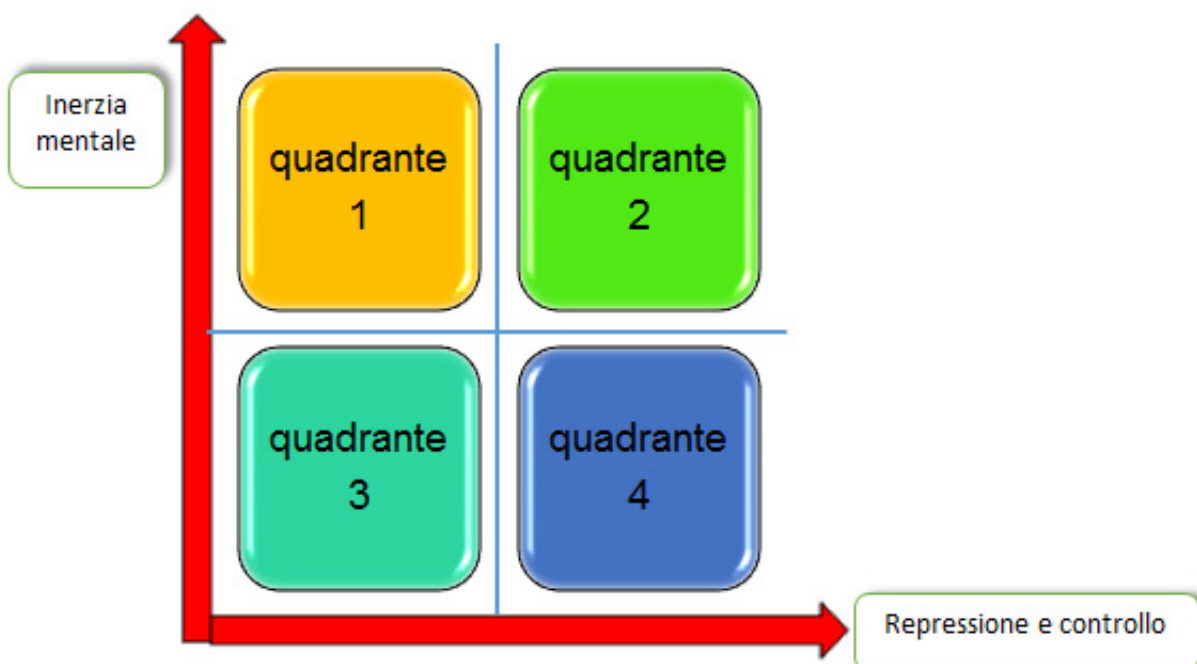


Fig. 1: dinamiche di gruppo

Quadrante 1: i gruppi e le organizzazioni che rientrano in questo quadrante denotano sistemi di repressione e controllo non particolarmente oppressivi, non vi sono meccanismi di per sé

frustranti o demotivanti. I problemi sorgono fondamentalmente a causa della composizione del gruppo ove prevalgono chiusura mentale, scarsa disponibilità a interrompere routine consolidate, sovrastima delle proprie capacità, ecc. Il risultato è un'organizzazione *funzionalmente* (anche se non *strutturalmente*) orientata al pensiero convergente, all'uniformità, in cui i livelli di stress sono piuttosto contenuti a causa di una diffusa inerzia, in cui predomina una maggioranza diffidente e apatica. L'innovazione e la creatività si sviluppano con grande difficoltà.

Quadrante 2. Alle limitazioni tipiche delle organizzazioni del gruppo 1, si sommano le rigidità di meccanismi (funzionali e/o strutturali) demotivanti, frustranti e di controllo che reprimono ogni deviazione da standard predeterminati e ultra collaudati. Il pensiero convergente è dominante, quello divergente è *strutturalmente e funzionalmente* mal visto e non tollerato; non c'è spazio per la critica, il dissenso, opinioni e visioni alternative. Lo stress è minimo per via di meccanismi automatici di non-azione e non-pensiero. La creatività e l'innovazione sono pressoché assenti. Non sono presenti minoranze o individui devianti.

Quadrante 3. Quando esiste una discreta dose di flessibilità mentale e i sistemi di repressione e controllo sono minimi, il pensiero divergente si esprime con un buon livello di libertà e si creano minoranze/maggioranze piuttosto fluide. Il confronto è serrato e parimenti elevato è il livello di stress. I livelli di creatività e innovazioni sono elevati.

Quadrante 4. Sistemi di controllo e repressione rigidi con una struttura estremamente verticistica e poco flessibile che insistono su un'organizzazione ove comunque esiste un *humus* mentale favorevole e aperto determinano livelli di stress elevati a causa della frustrazione del pensiero divergente, delle minoranze e degli individui devianti. La creatività e l'innovazione sono represses e formalmente i processi decisionali si fondano sul pensiero convergente. La rigidità investe anche la maggioranza e la minoranza.

| | Quadrante 1 | Quadrante 2 | Quadrante 3 | Quadrante 4 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Tipo di pensiero | Convergente | Convergente | Divergente | Formalmente convergente |
| Livello di stress | Medio | Scarso | Elevato | Elevato |
| Creatività/innovazione | Scarsa | Scarsa | Elevata | Medio bassa e repressa |
| Dinamiche di gruppo | Maggioranza | Minoranza assente | Maggioranza/minoranze molto fluide | Maggioranze e minoranze rigide |

Tab. 1: prospetto riassuntivo

È evidente che nella realtà i contorni delle situazioni possono essere molto più sfumati e il numero di variabili e fattori sociali o psicologici in gioco può essere decisamente maggiore. Tuttavia, il fatto che esista una inclinazione da parte di molte persone ad "abdicare" al proprio giudizio personale e alle proprie opinioni e adottare il punto di vista della maggioranza ha spinto molti pensatori, anche del passato, a delineare i contorni di una vera e propria "tirannia della maggioranza" (Mill 1859). Il dissenso, la presenza di pensieri divergenti hanno quindi una funzione essenziale per modificare la linearità e prevedibilità del pensiero convenzionale e per

la ricerca di soluzioni alternative.

Caratteristiche del pensiero divergente

Il pensiero divergente presenta pertanto aspetti strutturali (connessi alla composizione del gruppo o dell'organizzazione), cognitive e attitudinali. Innanzitutto si evidenziano delle "attitudini", ovvero:

- inclinazione all'ideazione;
- tendenza a non fare valutazioni critiche premature verso idee nuove;
- inclinazione ad accettare idee nuove e a non respingerle in via pregiudiziale;
- tendenza a considerare con interesse il pensiero creativo anche quando può apparire bizzarro.

La presenza di queste attitudini genera un atteggiamento decisamente più positivo nei confronti delle alternative e solitamente, maggiore è il numero delle alternative, maggiore è la possibilità di selezionare l'idea migliore. In tal modo i gruppi o le organizzazioni dove si può manifestare il pensiero divergente saranno caratterizzate da sostenuti interscambi di visioni, opinioni, punti di vista con il risultato di generare idee comparando e combinando in modi nuovi parti di informazioni molto diverse fra loro, stimolando quindi l'immaginazione individuale e collettiva. Ciò si risconterà in base alla:

- *fluidità*, ovvero il numero di idee prodotte;
- *flessibilità*, ovvero il numero delle differenti categorie in cui le idee possono essere classificate;
- *originalità*, ovvero infrequenza statistica delle idee sul totale delle idee prodotte;
- *complessità*, ovvero la capacità di elaborare e descrivere concetti difficili e sfaccettati;
- *curiosità*, ovvero l'inclinazione a porsi nuove domande e cercare nuove risposte, la ricerca di nuova conoscenza per approfondire concetti consolidati e svilupparne di nuovi;
- *elaborazione*, ovvero la capacità di apportare contributi personali a elementi cognitivi consolidati;
- *immaginazione*, ovvero la capacità di vedere quello che gli altri ancora non vedono;
- *assunzione del rischio*, ovvero l'inclinazione a osare, sperimentare e percorrere strade nuove.

Conclusioni

In questa sede abbiamo delineato il pensiero divergente come l'elemento caratteristico nei rapporti qualitativi/quantitativi fra maggioranza e minoranza all'interno di un'organizzazione o gruppo, nonché il ruolo degli individui singoli all'interno di questi stessi gruppi. Il pensiero divergente può influire in modo sensibile sui processi creativi ovvero sulla capacità di rispondere ai problemi, individuare soluzioni, formulare ipotesi e comunicare idee.

Pensiero divergente, innovazione, creatività non si possono imporre per legge: si devono

confrontare con alcuni ostacoli strutturali. Dato che tutto ciò che non è convenzionale, prevede la modificazione di concetti e visioni consolidati e il rigetto di approcci e opinioni condivise. Questo significa che il pensiero divergente implica una notevole dose di **motivazione e tenacia** con un altrettanto notevole impegno di **tempo e risorse**.

La presenza del pensiero divergente costituisce la possibilità di interrompere potenzialmente condizioni di rigidità e conformismo. Il fatto che ci sia qualcuno che critica e si oppone all'opinione dominante appare una condizione che non solo non dovrebbe essere ostacolata ma, semmai, dovrebbe essere stimolata. La più o meno limitata capacità progettuale delle organizzazioni, la loro maggiore o minore capacità di immaginare un futuro, la presenza o meno di una vivacità di concetti e pensieri, il grado di controllo interno, la diffidenza o meno verso soluzioni originali e innovative sono tutti indicatori che possono far capire quanto e come il pensiero divergente e la creatività siano tollerati e stimolati all'interno di un'organizzazione.

Il pensiero divergente pertanto è una facoltà: la facoltà di pensare in modo critico e di non accettare pedissequamente l'opinione della maggioranza. Questo non vuol dire criticare semplicemente le idee degli altri, ma avere la capacità personale di **produrre le proprie idee** nonché di saperle giudicare, valutare e criticare.

Articolo a cura di **Carmelo Cannarella e Valeria Piccioni**