



© ISTOCK - U562

Alle fonti della creatività

Le variabili di clima sono il punto di partenza per avviare progetti efficaci a sostegno dell'innovazione in azienda

di Rita Bissola

La creatività in azienda è la produzione di idee originali e utili che, quando vengono realizzate, sfociano in innovazione **(1)**. La creatività è la premessa dell'innovazione, il presupposto per le aziende per continuare a progredire nella ricerca dell'efficienza a livello di processi interni e per distinguersi sul mercato per l'originalità e l'innovatività dei loro prodotti e servizi: una competenza ormai indispensabile per operare con efficacia nell'attuale contesto competitivo sempre più mutevole e sfidante.

Gli studi sulla creatività si sono tradizionalmente focalizzati sulle caratteristiche individuali dei lavoratori creativi (come il disporre di una personalità creativa, di competenze funzionali alla performance creativa, di strategie di elaborazione delle informazioni, di abilità).

In una fase successiva, quando è stata dimostrata l'utilità del lavoro di gruppo per il raggiungimento di risultati creativi rilevanti, i contributi sulla creatività hanno ampliato la loro attenzione anche su aspetti relazionali: è il caso delle forme della collaborazione (per esempio, team di pari, network), delle modalità di interazione tra i componenti dei team, del ruolo della leadership. Infine il focus si è esteso anche a variabili di contesto o ambientali, come le pratiche manageriali (per esempio, i sistemi di incentivazione) e soluzioni organizzative per la creatività.

Tra le variabili contestuali a sostegno della creatività e dell'innovazione numerosi studi hanno messo in evidenza il ruolo del clima organizzativo. Esso sembra agire anche come condizione dell'ambiente organizzativo in grado di rafforzare l'effetto di molte delle competenze e delle dimensioni individuali e collettive che determinano la capacità di produrre risultati creativi per l'azienda **(2)**. Non solo, il clima organizzativo ha anche un effetto diretto e positivo sulla performance creativa individuale, sui risultati dell'azienda e sulla sua capacità di innovazione **(3)**: sembra, infatti, che un clima orga-

(1) T.M. Amabile *et al.*, «Assessing the Work Environment for Creativity», *Academy of Management Journal*, 39(5), 1996, pp. 1154-84.

(2) M. Černe *et al.*, «What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity», *Academy of Management Journal*, 57(1), 2014, pp. 172-92.

(3) C. Yeh-Yun Lin, F.C. Liu, «A Cross-level Analysis of Organizational Creativity Climate and Perceived Innovation: The Mediating Effect of Work Motivation», *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 2012, pp. 55-76.

nizzativo appositamente progettato sia una delle condizioni più efficaci per favorire la trasformazione delle idee creative in innovazione di prodotto/servizio/processo (4).

In questo articolo, presenteremo anzitutto una breve definizione del concetto di clima organizzativo per la creatività, per poi proporre una sistematizzazione delle sue componenti, ovvero delle variabili efficaci nel sostenere la vocazione all'innovazione delle aziende.

In seguito analizzeremo l'effetto congiunto di diverse combinazioni di queste variabili, nell'intento di individuare soluzioni manageriali che consentano di progettare un clima organizzativo orientato alla creatività.

Le componenti del clima organizzativo per la creatività

Il clima organizzativo è la percezione condivisa dei lavoratori di un'organizzazione riguardo ad alcune caratteristiche del loro ambiente di lavoro: in particolare, riguardo ai modelli di comportamento comunemente osservati come ricorrenti, agli atteggiamenti, al sentire e alle attese che contraddistinguono la vita dell'azienda. Definiscono il clima di un'organizzazione anche l'interpretazione prevalente delle politiche, delle pratiche e dei processi organizzativi e le rappresentazioni dei lavoratori circa il focus strategico e le logiche di funzionamento dell'impresa.

Il clima organizzativo è dunque un aspetto contestuale che contraddistingue l'organizzazione. L'ampiezza del concetto è tale che si potrebbe essere indotti ad assimilarlo al concetto di cultura organizzativa. La differenza sostanziale tra cultura e clima è che quest'ultimo è un fattore locale, ovvero riflette l'esperienza della «pressione» ambientale percepita dalle persone o dai team interni all'organizzazione; la cultura, invece, pone maggiormente il focus sui valori e i sistemi di regole e consuetudini adottati in azienda (5).

I concetti di clima per la creatività e clima a sostegno dell'innovazione

ne risultano sostanzialmente sovrapposti. L'analisi delle diverse proposte evidenzia che le componenti dell'uno e dell'altro, al di là delle etichette utilizzate, riguardano caratteristiche del contesto evidentemente convergenti in un set di componenti comuni. Le evidenze empiriche, inoltre, confermano per entrambe le accezioni gli effetti positivi sopra descritti. Di seguito useremo pertanto i concetti in modo intercambiabile.

L'azione del clima organizzativo si trasmette attraverso un duplice meccanismo. Sul piano cognitivo esso racchiude gli elementi di contesto ai quali i lavoratori sono esposti quotidianamente: in quanto tali, essi rappresentano gli stimoli ambientali che ne influenzano maggiormente il comportamento. Sul piano emotivo, invece, il clima organizzativo orientato all'innovazione produce effetti positivi sulla motivazione dei lavoratori, con conseguenti benefici sulla performance individuale e, di conseguenza, organizzativa (6).

Quanto agli ingredienti del clima organizzativo a sostegno della creatività e dell'innovazione, una proposta che si distingue per completezza è quella di Hunter, Bedell e Mumford (7) che, ponendosi l'obiettivo di integrare diversi modelli presenti in letteratura, hanno evidenziato come il 90 per cento delle variabili considerate nelle diverse concettualizzazioni si possa sintetizzare in quattordici dimensioni:

1. relazioni positive tra membri del team di lavoro;
2. relazioni positive con il capo;
3. risorse;
4. sfida;
5. chiarezza degli obiettivi;
6. autonomia;
7. scambi interpersonali positivi;
8. stimoli intellettuali;

9. sostegno del top management;
10. logica delle ricompense;
11. flessibilità e assunzione del rischio;
12. enfasi sul prodotto/servizio;
13. partecipazione;
14. integrazione organizzativa.

La componente della sfida viene ripresa e ampliata nel suo significato in altri modelli che la declinano come capacità dell'azienda di progettare mansioni composte da attività stimolanti. Accanto a questi elementi, studi più recenti hanno incluso un ambiente protetto e sicuro per la condivisione di idee creative, l'apertura dell'organizzazione ad accogliere e sostenere la diversità dei collaboratori sotto diversi aspetti e l'inclusione di momenti di allegria, divertimento e umorismo nel contesto di lavoro tra gli ingredienti del clima organizzativo in grado di sostenere efficacemente la creatività in azienda. Nel complesso, quindi l'analisi della letteratura consente di tracciare una tassonomia composta da diciassette elementi di clima (Tabella 1).

Accanto ai fattori del clima organizzativo che stimolano positivamente l'espressione della creatività individuale e collettiva, è stato provato che esistono degli elementi che, al contrario, ne ostacolano lo sviluppo. Questi fattori inibenti sono stati sintetizzati in due dimensioni: gli impedimenti organizzativi e la pressione da carico di lavoro (8). Il primo fattore è rappresentato da una cultura organizzativa che ostacola la creatività antepo-
nendo problemi «politico-burocratici» interni, dove prevale la critica delle nuove idee, caratterizzata da una competizione interna individualista e distruttiva, l'avversione al rischio e un'enfasi eccessiva sullo sta-

(4) A. Somech, A. Drach-Zahavy, «Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation», *Journal of Management*, 39(3), 2013, pp. 684-708.

(5) S.T. Hunter, K.E. Bedell, M.D. Mumford, «Cli-

mate for Creativity: A Quantitative Review», *Creativity Research Journal*, 19(1), 2007, pp. 69-90.

(6) C. Yeh-Yun Lin, F.C. Liu, *op. cit.*

(7) S.T. Hunter, K.E. Bedell, M.D. Mumford, *op. cit.*

(8) Amabile *et al.*, *op. cit.*

tus quo. La pressione lavorativa, invece, riduce il potenziale innovativo dell'azienda quando la tensione sui tempi diventa eccessiva, quando si hanno aspettative di produttività irrealistiche e non c'è alcuna attenzione per il lavoro creativo.

Questa panoramica dei fattori abilitanti e degli elementi inibenti il clima organizzativo per la creatività offre a manager e imprenditori un quadro completo delle leve organizzative sulle quali puntare e da tenere sotto controllo per realizzare un

contesto organizzativo in grado di sostenere la capacità di innovazione delle proprie persone e dell'azienda.

Combinazioni alternative di ingredienti

Da dove cominciare per costruire concretamente un clima organizzativo favorevole alla creatività in azienda? Quali aspetti privilegiare? La numerosità degli aspetti da stimolare, gestire e, non ultimo, da evitare potrebbe scoraggiare, o quanto meno lasciare disorientati.

Il clima di sfida, la natura intellettualmente stimolante delle attività, il confronto positivo in grado di promuovere uno sforzo collegiale sono gli elementi che producono un effetto più intenso oltre che diretto sulla capacità di innovazione. Un ambiente professionale dove i lavoratori svolgono attività coinvolgenti che riconoscono come significative e che li stimolano a pensare, una realtà lavorativa dove si sperimenta uno scambio proficuo di conoscenze e di idee su aspetti interessanti sono in-

tabella 1 | tassonomia generale delle dimensioni della cultura organizzativa per la creatività e l'innovazione

1	Relazioni positive tra membri del team	Percezione di un team di pari supportivo e intellettualmente stimolante. Relazioni caratterizzate da fiducia, trasparenza, umorismo e buona comunicazione
2	Relazioni positive con il capo	Percezione che il proprio capo sostenga le idee innovative, originali e non sia direttivo
3	Risorse	Percezione che l'organizzazione abbia e intenda impiegare risorse per favorire, sostenere ed eventualmente realizzare idee creative
4	Contenuto sfidante e natura stimolante delle attività	Percezione che le mansioni e/o le attività siano sfidanti, complesse e interessanti – ma allo stesso tempo che non siano eccessivamente gravose o ingiustificatamente schiaccianti
5	Chiarezza degli obiettivi	Consapevolezza degli obiettivi e delle aspettative di performance
6	Autonomia	Percezione che ai lavoratori sia riconosciuta autonomia e libertà nello svolgimento delle loro attività
7	Scambi interpersonali positivi	Percezione di solidarietà e coesione all'interno dell'organizzazione. I lavoratori vivono raramente conflitti pesanti per carica emotiva nell'organizzazione
8	Stimoli intellettuali	Percezione che il dibattito e la discussione sulle idee (non sulle persone) siano incoraggiati e sostenuti nell'organizzazione
9	Sostegno del top management	Percezione che la creatività sia incoraggiata e sostenuta dai vertici dell'organizzazione
10	Logica delle ricompense	Percezione che nell'organizzazione ricompense e riconoscimenti siano collegati con la performance creativa
11	Flessibilità e assunzione del rischio	Percezione che l'organizzazione intenda assumere rischi e affrontare l'incertezza e l'ambiguità insite nei progetti creativi
12	Enfasi sul prodotto/servizio	Percezione che l'organizzazione sia focalizzata sulla qualità e l'originalità delle idee
13	Partecipazione	Percezione che la partecipazione sia incoraggiata e sostenuta, che la comunicazione tra pari, con i capi e i collaboratori sia chiara, aperta ed efficace
14	Integrazione organizzativa	Percezione che l'organizzazione sia ben integrata sia con attori e fattori esterni (per esempio, outsourcing) sia al suo interno (per esempio, uso di team interfunzionali)
15	Ambiente protetto e sicuro per la condivisione di idee creative	Percezione che si possano condividere idee anche preliminari senza il rischio che si inneschino atteggiamenti derisori o che le idee vengano indebitamente sottratte
16	Apertura alle diversità dei collaboratori	Percezione che gli aspetti di diversità individuali siano un valore e non uno stigma
17	Allegria, divertimento e umorismo	Possibilità di esprimersi spontaneamente al lavoro. Percezione di un'atmosfera rilassata, scherzosa, dove è ammesso ridere

fonte: rielaborazione da Hunter, Bedell e Mumford (2007)

gredienti fondamentali per incoraggiare creatività e innovazione.

Altri studi specialistici hanno identificato combinazioni parziali degli ingredienti illustrati sopra che possono insieme essere efficaci nella promozione dell'innovazione nelle aziende. Proposte teoriche e risultati delle ricerche empiriche sul tema hanno, infatti, dimostrato che gruppi tra loro coerenti di caratteristiche di clima sono in grado di agire congiuntamente e, attraverso un effetto sinergico, riescono a generare una condizione di contesto favorevole all'espressione della creatività in azienda, ponendo l'enfasi su aspetti specifici.

Un primo esempio è rappresentato dalle combinazioni delle componenti di clima che agiscono sulla motivazione intrinseca dei lavoratori, sulla loro passione per il contenuto del loro lavoro. Una proposta particolarmente consolidata si focalizza sull'attivazione di otto elementi: lavoro in team, attività stimolanti, sostegno dell'organizzazione (la somma delle dimensioni del supporto del top management e dell'enfasi sul prodotto/servizio del modello complessivo), relazione positiva con il capo diretto, autonomia, disponibilità di risorse dedicate, chiarezza degli obiettivi intesa come consapevolezza delle attese rispetto al raggiungimento di risultati innovativi e assenza degli elementi ostacolanti la creatività (9).

Una seconda categoria di combinazioni parte dall'osservazione che, data la complessità del contesto competitivo, la realizzazione di risultati innovativi richiede oggi necessariamente il concorso di una pluralità di competenze. Pertanto questi modelli agiscono sulla dimensione collettiva dell'innovazione focalizzandosi sulle dinamiche di gruppo. A questo riguardo, una combinazione validata di elementi comprende: la sicurezza di un ambiente protetto per la condivisione di idee creative, il sostegno organizzati-

vo alla creatività, obiettivi sfidanti e l'orientamento al compito, dimensione assimilabile nello schema generale con la dimensione della chiarezza degli obiettivi e l'enfasi sul prodotto/servizio. Un clima organizzativo adeguato è cruciale per l'efficacia dell'azione dei team creativi. Mentre l'attenzione alla diversità di competenze e al livello di personalità creativa dei membri del team consente di strutturare gruppi di lavoro in grado di generare un numero elevato di idee creative, la progettazione di un clima organizzativo appropriato è il requisito essenziale per la trasformazione delle idee creative in innovazione.

Un ulteriore gruppo di combinazioni parziali è quello che ha come focus i processi psicologici sottesi al comportamento creativo degli individui. In questo caso il modello più accreditato si articola su nove dimensioni: sfida e coinvolgimento, libertà (assimilabile all'autonomia), fiducia e apertura, tempo dedicato alla formulazione delle idee, allegria e umorismo, gestione del conflitto, sostegno delle idee (che insieme al tempo per la produzione di idee può essere ricondotto alla dimensione generale della partecipazione), confronto e apertura al rischio.

E quindi...

Esistono aspetti del clima organizzativo che influiscono positivamente sul raggiungimento di risultati innovativi. Identificando le componenti del clima organizzativo in grado di contribuire positivamente a livello di creatività e innovazione, il nostro intento è quello di offrire a manager e imprenditori una panoramica sulle variabili sulle quali investire per sostenere la propria azienda nella costruzione di un vantaggio competitivo fondato sull'innovazione. L'analisi delle combinazioni parziali vuole invece fornire indicazioni per l'avvio di progetti volti a definire le condizioni di contesto interno per il sostegno dell'azione creativa d'impresa.



Rita Bissola

è professoressa di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica di Milano, Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale. I suoi interessi di ricerca includono la creatività nei team e nelle organizzazioni, la progettazione della formazione per la creatività e l'innovazione dei sistemi di gestione delle risorse umane, su cui è autore di numerosi contributi a livello nazionale e internazionale.
rita.bissola@unicatt.it

Le risorse e l'autonomia sono sicuramente le due componenti del clima organizzativo sulle quali i manager possono intervenire più rapidamente e in modo efficace, perché gestirle è parte del loro ruolo. I capi possono promuovere direttamente azioni che incoraggino la partecipazione attiva ed evitare uno stile di supervisione direttivo ed eccessivamente opprimente. Altre soluzioni facilmente applicabili a sostegno di un clima organizzativo favorevole all'innovazione sono l'introduzione di pratiche di sviluppo, come percorsi di formazione e *development center*, per accrescere nei collaboratori la consapevolezza del loro potenziale creativo e l'identificazione di *mission* dell'organizzazione che possano contemporaneamente essere stimolanti e quindi attrarre diversi saperi. Simili interventi sono particolarmente efficaci se rivolti a lavoratori con elevata professionalità o quando vengono introdotti in contesti dove le persone dispongono di un certo grado di discrezionalità nello svolgimento delle loro attività. ■

(9) Si vedano per esempio *Ibidem*; C. Yeh-Yun Lin, F.C. Liu, *op. cit.*