

Creatività in azienda tra falsi miti e buone pratiche manageriali

di Beatrice Manzoni, Federico Magni, Pier Vittorio Mannucci*



La creatività è definita come la capacità di generare idee, prodotti o soluzioni a un problema che siano allo stesso tempo originali (nuove) e utili (appropriate e fattibili). In quanto tale, la creatività è essenziale per innovare, sostenere il vantaggio competitivo e gestire l'incertezza. Tuttavia, con il passare del tempo, si sono diffusi molteplici falsi miti sulla creatività che spesso portano a comportamenti e pratiche manageriali non sempre efficaci.

CREATIVI IN MODI DIVERSI

«La creatività è puro genio inventivo». Falso, si può essere creativi in modi diversi e grazie a uno sforzo di apprendimento continuo. Le idee creative con un impatto sociale che risuona a livello globale sono rare e dipendono da molteplici fattori. Tuttavia, queste idee non sono l'unica espressione di creatività possibile, e nemmeno quella più comunemente considerata nei contesti organizzativi. La creatività è infatti principalmente quotidiana, in quanto consiste nella creazione di nuova conoscenza e di prodotti (tangibili e no) basati su di essa – un'attività cui si può contribuire senza per forza dover essere dei geni in un certo ambito.

Come tale, la creatività è insita in ogni processo di apprendimento e, a sua volta, essendo tutt'altro che innata, può essere oggetto di tale apprendimento. Ciò che conta è avere fiducia in se stessi, adottare una mentalità aperta al cambiamento e all'apprendimento

* *Beatrice Manzoni* è Associate Professor of Practice nel Knowledge Group di Leadership, Organization & Human Resources presso SDA Bocconi. *Federico Magni* è Post-doc presso il dipartimento di Management, Tecnologia ed Economia dell'ETH di Zurigo. *Pier Vittorio Mannucci* è Assistant Professor presso il dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi.

quando si affrontano delle difficoltà, ed essere pronti ad allenare i propri «muscoli creativi».

La creatività in contesti organizzativi non è quindi tanto sinonimo di talento quanto di sforzo, se si pensa che generalmente servono 10.000 ore di lavoro in un particolare campo per acquisire le competenze necessarie a dare un contributo di valore in tale ambito.

Infine, la creatività non è solo generazione di idee, ma è anche selezione, elaborazione e implementazione. Spesso chi è efficace, in termini di contributo, in una fase di generazione di idee non lo è in quelle successive (e viceversa). Ci sono quindi molti modi di essere creativi, e ognuno può contribuire al processo creativo in maniera diversa in base alle proprie competenze e predisposizioni.

GIOVANE È BELLO?

«**L**a creatività è propria solo dei giovani». Falso, anche i meno giovani sono creativi.

Per quanto Mark Zuckerberg, e non solo lui, sostenga che «i giovani sono semplicemente più svegli», non c'è alcuna evidenza documentata di una relazione diretta tra età e creatività.

Se con l'avanzare dell'età è innegabile che peggiorino la velocità e la fluidità delle associazioni mentali, la memoria di breve termine, la flessibilità cognitiva e l'energia, migliorano però la conoscenza e l'esperienza, la capacità di prendere decisioni usando l'intuizione, la grinta, l'autoefficacia e la resilienza, e la capacità di collaborare con altri. A ogni età, dunque, è possibile essere creativi e dare un contributo significativo ai processi creativi aziendali o di gruppo.

La creatività può, inoltre, manifestarsi in un unico settore o disciplina per tutta la vita o manifestarsi in aree diverse: se agli estremi esistono i bambini prodigio e le fioriture tardive, nel mezzo troviamo persone che sperimentano la creatività in tanti ambiti diversi (perché curiosi o perché hanno tanti hobby) per poi scegliere un ambito di specializzazione che li accompagna per il resto della loro vita, oppure che eccellono in più ambiti simultaneamente, oppure che danno contributi intensi per periodi brevi in discipline diverse.

INDIVIDUALE E COLLETTIVA

«**L**a creatività è propria del singolo individuo». Falso, la creatività è sempre di più un processo sociale.

Che piaccia o meno, che sia utile o meno, nei contesti organizzativi nessuno opera mai veramente da solo e la creatività è, per forza di cose, un processo sociale.

Oltre a quello del genio ribelle e incompreso, i falsi miti da sfatare in questo caso sono legati alla natura delle relazioni più o meno utili. Infatti, si tende a credere che i legami deboli siano preferibili a quelli forti

perché permettono di avere accesso a informazioni più variegate, incoraggiano autonomia di pensiero e sperimentazione e connettono individui che sono tra loro diversi per background, esperienze e modi di lavorare. In realtà, i legami forti sono altrettanto utili, poiché creano i presupposti per la condivisione di informazioni e per l'aiuto reciproco nel risolvere i problemi, oltre a rappresentare una rete di sostegno, soprattutto in situazioni di incertezza.

Inoltre, non sempre conviene essere centrali nel proprio network per favorire la creatività. Chi occupa una posizione centrale conosce meglio il contesto, ha accesso a più contatti e si assume più facilmente rischi, ha maggiore visibilità e gode di un maggior status e questo contribuisce ad accrescere il senso di auto-efficacia creativa e la probabilità che le proprie idee siano giudicate creative dagli altri. Però, allo stesso tempo, rischia di essere limitato in termini di diversità di prospettive a cui è esposto e può più facilmente cadere vittima di bias legati al mantenimento dello *status quo*. Al contrario, chi è periferico nel proprio network è meno condizionato dal pensiero prevalente, oltre al fatto che può beneficiare di connessioni con altri contesti che possono più facilmente offrire prospettive diverse.

DIVERSI MA NON TROPPO

«**L**a creatività richiede un team estremamente diverso». Falso, troppa diversità è controproducente.

È opinione diffusa che, se ben gestita, la diversità promuova la flessibilità cognitiva e favorisca la creatività perché le persone hanno a disposizione risorse, informazioni e abilità più diversificate.

Gli elementi di diversità sono però numerosi: alcuni sono facilmente visibili e osservabili, come l'età e il genere, mentre altri operano a un livello più profondo come i valori, le attitudini e le preferenze. Un'elevata diversità nel team è legata sia ad aspetti positivi sia ad aspetti negativi.

Se da un lato la diversità può favorire la creatività, perché i membri del team sono esposti a punti di vista, opinioni e informazioni differenti, dall'altro lato la riduce perché mette alla prova la coesione, complica la comunicazione e crea fratture alimentando i conflitti. Allo stesso modo, una diversità molto limitata, se non assente, è altrettanto controproducente, poiché è fonte di conformismo e poca analisi critica.

GIOCO DI SQUADRA

«**S**quadra che vince non si cambia». Falso, si può e si deve cambiare.

La storia, passata e presente, è ricca di esempi di copie creative di grande successo con duraturi sodalizi professionali. La realtà è però che i team sono sempre

più fluidi e cambiano assetto continuamente, e questo non è un male.

L'ingresso di nuove persone ha un impatto positivo sulla creatività del team e dei singoli membri storici. L'effetto positivo è tanto più evidente quanto più creativo è l'elemento di novità aggiuntivo, che agisce come fonte di ispirazione, ma innesca anche il bisogno, nei membri storici, di fare bella figura.

Al di là di questo impatto diretto, la creatività all'interno di team fluidi beneficia indirettamente di una serie di altre condizioni. Team fluidi, dove alcuni membri cambiano regolarmente, tendono a rimanere più concentrati sull'attività perché l'obiettivo è il vero collante. Inoltre, si promuove l'eterogeneità di esperienze e si è più abituati a una condivisione delle informazioni.

Allo stesso tempo, però, un'elevata fluidità nel team presenta una serie di svantaggi: una ridotta identificazione da parte dei membri del team con il team stesso; una bassa fiducia che porta a un inasprimento dei conflitti interpersonali e una scarsa disponibilità alla condivisione delle informazioni. Inoltre, con un turnover eccessivo si rischia di perdere competenze specialistiche. Di nuovo, quindi, la virtù sta nel mezzo.

COME FARE BRAINSTORMING

«**F**are brainstorming è sempre il modo ideale per generare nuove idee». Falso, il brainstorming è efficace solo se strutturato.

A dispetto di quanto lo si utilizzi, il brainstorming di gruppo porta a generare meno idee e di qualità più bassa rispetto al brainstorming individuale. Questo è dovuto al fatto che in un processo creativo si devono combinare il pensiero divergente e quello convergente. Il primo porta alla generazione di più alternative possibili, considera il problema da molteplici punti di vista, esplora e ricombina le informazioni a disposizione in modi diversi. Il secondo porta a selezionare una risposta soltanto e segue un percorso logico, lineare e razionale.

Mentre il gruppo è efficace sul pensiero convergente, i singoli lo sono su quello divergente, e questo per

diversi motivi. In un gruppo i singoli tendono a subire la pressione al conformismo e a dare un contributo inferiore rispetto a quello che darebbero se dovessero svolgere lo stesso lavoro da soli – la cosiddetta «pigri-zia sociale». Inoltre, in un gruppo si deve aspettare il proprio turno per parlare e si tende a soffermarsi sulle informazioni già condivise rispetto a metterne a fattor comune di nuove; ci si può quindi facilmente dimenticare di alcune idee per prestare attenzioni a quelle degli altri. Infine, ci sono gruppi che convergono su un'idea troppo rapidamente e altri che divergono all'infinito: il bilanciamento delle due fasi è difficile per tutti.

PENSARE INSIDE THE BOX

«**P**er essere creativi bisogna sempre pensare out of the box». Falso, anche pensare inside the box è molto utile alla creatività.

La creatività è un mix di vincoli e di visione. Secondo Steve Jobs, ma anche Henry Ford prima di lui, alla base della creatività c'è l'idea di collegare elementi esistenti. La creatività guarda al futuro ma ha radici nel passato. I vincoli, dunque, oltre a essere quasi sempre presenti, sono anche utili, siano essi sull'output (ossia sulle caratteristiche dell'obiettivo o del risultato finale – precise specifiche di prodotto/servizio, standard minimi richiesti), sugli input (ossia sulle risorse a disposizione – economiche, umane, materiali, di tempo) o sul processo (ossia sulle dinamiche con cui arrivare all'obiettivo – livello di formalizzazione, di autonomia, regole). Troppi vincoli sono controproducenti perché non permettono la divergenza che è tipica della creatività, ma anche troppo pochi possono danneggiare la creatività, poiché non incentivano un utilizzo mirato delle risorse a disposizione e possono favorire la dispersione di energie in processi che non sono diretti all'obiettivo.

Non è quindi sorprendente che si parli sempre più spesso di «innovazione frugale», ossia trovare soluzioni innovative, improvvisate e creative per risolvere problemi o circostanze avverse con strumenti semplici e quotidiani.

TANTI MODI PER ESSERE CREATIVI

«**L**a creatività è uguale per tutti». Falso, persone diverse giudicano la creatività in maniera diversa.

La creatività è molto soggettiva e la cultura (nazionale e organizzativa) influenza il nostro approccio e giudizio nei confronti della creatività.

Nella nostra cultura occidentale, la creatività è soprattutto associata alle componenti di novità, a differenza per esempio delle culture orientali, dove tale virtù è associata a qualcosa che sia facile da usare, intuitiva e utile.



Da un punto di vista organizzativo ci sono poi culture aziendali che favoriscono la stabilità e che beneficiano di procedure più efficienti e regolari, pagando però un prezzo sulla capacità di innovare in maniera più rivoluzionaria. Al contrario, organizzazioni più fortemente basate su una cultura più flessibile sono più capaci di coltivare e promuovere una creatività più radicale, ma spesso meno efficienti.

UMANA TROPPO UMANA

«**L**a creatività è esclusivamente umana». Falso, anche le macchine possono essere creative.

Se pensiamo alla creatività come a una ricombinazione originale di idee precedentemente esistenti, che magari appartenevano a campi di sapere diversi, è facile intuire come le macchine possano avere un vantaggio su noi umani. Per l'intelligenza artificiale è molto facile generare molteplici soluzioni e permutazioni delle stesse e convergere sulla soluzione preferibile stante dei criteri definiti.

L'uomo risente invece del sovraccarico informativo: quante più informazioni o opzioni di scelta abbiamo, tanto più facciamo fatica a decidere.

Quello su cui, però, le macchine hanno ancora molto da imparare è nel riconoscere l'utilità di quello che creano. Creatività non è solo creazione originale, ma anche valutazione del valore di quanto creato in termini di originalità, fattibilità, e utilità.

PROMUOVERE LA CREATIVITÀ

«**L**e aziende vogliono creatività». Falso, dicono di volerla ma fanno poco per promuoverla.

Molte aziende non riescono a promuovere la creatività come vorrebbero per diversi motivi.

Mantenere il giusto equilibrio tra sperimentazione e consolidamento è estremamente complesso. Da un lato la sperimentazione consente di innovare e dà ritorni nel medio-lungo periodo ma assorbe risorse nel breve; mentre dall'altro lato il consolidamento consente di capitalizzare competenze, esperienze e risorse e dà ritorni nel breve, ma non favorisce la competitività a lungo termine.

Le aziende faticano a trattenere i loro talenti migliori. La relazione tra l'incapacità di incentivare la creatività e la perdita dei talenti è una relazione di causa-effetto: se perdiamo i dipendenti più talentuosi si compromette la capacità creativa dell'azienda, così come se tarpiamo le ali alla creatività i dipendenti più propensi all'innovazione possono essere portati ad andarsene. Allo stesso tempo, dato che la creatività può essere allenata, anche non fornire opportunità di crescita e di mettere in gioco le proprie competenze e abilità può portare i dipendenti a non sentirsi valorizzati e disincentivarli a esprimere la loro creatività.

Infine, la resistenza al cambiamento è nel DNA delle persone e delle organizzazioni e i manager pensano spesso di dover loro stessi essere l'origine delle nuove idee – ritengono, in altre parole, che avere buone idee sia uno dei loro compiti. Nulla di più sbagliato: spesso le buone idee, se non sempre, vengono dal basso.

Una volta sfatati questi falsi miti¹, che cosa si può fare per promuovere e gestire al meglio la creatività in azienda? Ecco una lista (non esaustiva) di suggerimenti.

ALLENARE LA CREATIVITÀ

Per allenare la creatività bisogna, prima di tutto, crederci, ossia sviluppare un senso di autoefficacia creativa nelle persone che gestiamo. Nessuno si allena per una maratona se non pensa di poter arrivare a percorrere i fatidici 42,195 km. Per questo ci vengono in aiuto strategie quali la padronanza guidata, una tecnica che prevede di affrontare timori e paure affrontandoli attraverso passi graduati e raggiungibili nel breve termine, il supporto e il feedback riorientativo, ma soprattutto un rinforzo positivo continuo.

Una volta che si è consolidata l'autoefficacia, l'allenamento è questione di tante buone abitudini quotidiane: immaginare usi alternativi per gli oggetti di tutti i giorni o rielaborare parole e concetti e immaginare che cosa potrebbero produrre di nuovo sono tutte attività che allenano il nostro pensiero associativo. Ma anche, concentrarsi su ciò che non funziona, piuttosto che su ciò che funziona, perché il brainstorming al negativo ci porta a essere molto più creativi; cercare ispirazioni nella natura, come la biomimesi insegna; ascoltare musica che dia emozioni positive. E, infine, camminare all'aperto, perché l'esercizio fisico rigenera le cellule dell'ippocampo, quella parte del nostro cervello che trasforma la memoria di breve in memoria di lungo termine.

PROMUOVERE LA SICUREZZA PSICOLOGICA

Un altro passaggio fondamentale risiede nella promozione della sicurezza psicologica. I team dove le persone si sentono al sicuro si caratterizzano per l'assunzione di rischi, la condivisione aperta di problemi e idee, il supporto e la valorizzazione reciproci, il coraggio nel fare proposte e una maggiore disponibilità a imparare dagli errori.

Essere liberi dalla paura è una condizione psico-fisica necessaria per la creatività, perché la paura consuma risorse fisiologiche e le sottrae a quelle parti del nostro cervello che gestiscono la memoria ed elaborano le informazioni nuove. La paura è quindi dannosa per il pensiero creativo, inibisce apprendimento e collaborazione.

Come possiamo creare questa condizione di assen-

za di paura? Dimostrando impegno, ascoltando senza distrazioni, facendo domande che rivelino curiosità e desiderio di apprendere, usando il linguaggio non verbale a rinforzo; promuovendo uno stile di relazione interpersonale inclusivo; condividendo le proprie preferenze rispetto a modalità di lavoro e invitando gli altri a fare lo stesso; chiedendo e dando feedback; ringraziando le persone per il loro contributo; interessandosi alla vita personale e non solo professionale dei colleghi; dimostrando convinzione e sicurezza senza apparire inflessibile, gestendo e ri-focalizzando i conflitti (sull'attività e non sulla relazione), dimostrandosi vulnerabili, condividendo errori e apprendimento.

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Per essere creativi serve una struttura chiara e funzionante. È importante essere espliciti su che tipo di creatività si stia cercando: dichiarare che cosa sia prioritario tra novità e utilità e ricordare che nella fase divergente di generazione di idee è preferibile darsi un obiettivo di quantità di idee generate e non di qualità percepita delle stesse. Il focus sulla quantità aiuta a non filtrare troppo precocemente le idee e incoraggia le persone a esprimersi. Il team va inoltre responsabilizzato sul processo e non solo sul risultato finale: così facendo, stimoliamo un'analisi più attenta e calibrata, sproniamo i membri a controllarsi vicendevolmente e aiutiamo a evidenziare i problemi della prospettiva dominante e a prendere in considerazione possibilità diverse.

Avere scadenze temporali pressanti aiuta, soprattutto se si è di mentalità aperta e c'è supporto da parte dell'organizzazione. La chiave di volta è fornire alle persone tempo e vincoli appositamente designati per le

attività creative, in modo che possano dedicarci parte delle loro attività.

È prezioso anche fare brainstorming sul problema e sulle domande, più che sulle soluzioni, cosa tutt'altro che semplice perché saper fare buone domande (aperte, corte e semplici, evitando i «perché») non è così scontato e perché si teme spesso di sottrarre tempo alla discussione delle soluzioni se si ragiona troppo sul problema.

Infine, si può pensare di allearsi con l'intelligenza artificiale per liberare energie dalle attività più ripetitive, anche se eliminare completamente le attività di routine potrebbe non essere una buona idea, se si pensa che a volte le idee divergenti emergono nei momenti di incubazione, quando non si sta pensando attivamente al problema.

ESSERE LEADER VERSATILI

Infine, è importante all'interno di un team o di un'organizzazione, ricercare leader versatili. Non basta essere partecipativi e inclusivi. Bisogna essere esploratori, giardinieri e giocatori-coach allo stesso tempo. L'esploratore guida il team verso nuovi orizzonti: non è solo una questione di indirizzo strategico, ma anche di domande potenti che legittimino le persone a pensare in modo divergente e a sfidare lo status quo. Il giardiniere guida dalle retrovie, lavorando il terreno, ossia sviluppando capacità creative, progettando gli spazi, dando gli strumenti e proteggendo le persone da obiettivi troppo orientati all'efficienza. Infine, il giocatore-coach guida dall'interno del team, partecipando all'innovazione senza dominare e giocando d'anticipo nel liberare il campo da possibili ostacoli che il team potrebbe incontrare.

¹ Per un elenco più dettagliato dei falsi miti che circondano la creatività, e per una discussione approfondita su come promuovere la creatività a livello individuale, di team e organizzativo, si rimanda a B. Manzoni, F. Magni, P. Mannucci, *Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili*, Milano, Egea, 2021-

IN SINTESI

- In tutte le organizzazioni favorire la creatività in azienda e gestirla correttamente è essenziale per innovare, sostenere la crescita e il vantaggio competitivo.
- Tra le competenze chiave a qualsiasi livello organizzativo – tanto che il World Economic Forum l'ha inserita nel novero delle abilità più richieste sul mercato del lavoro – la creatività è spesso oggetto di false convinzioni: è innata, è prerogativa esclusiva dei giovani, appartiene soltanto all'individuo e non al gruppo, non richiede vincoli, deve indirizzarsi esclusivamente al futuro, è universalmente riconosciuta e ha lo stesso significato per tutti.
- Per sfatare le false convinzioni attorno al tema della creatività, è importante adottare diverse strategie per promuoverla e gestirla al meglio, farla crescere nel singolo e nel team di lavoro.