



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale  
in Economia e Gestione  
delle Aziende

Tesi di Laurea

**La creatività nei team di  
sviluppo di nuovi prodotti**  
Comprenderla e Favorirla

**Relatore**

Ch. Prof. Francesco Zirpoli

**Laureanda**

Sonila Bello  
Matricola 872224

**Anno Accademico**

2022 / 2023



# LA CREATIVITÀ NEI TEAM DI SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI: COMPRENDERLA E FAVORIRLA

## INDICE

INTRODUZIONE .....	7
CAPITOLO 1: COMPRENDERE LA CREATIVITÀ .....	11
1.1 L'INNOVAZIONE E LA NASCITA DELLE IDEE .....	11
INTRODUZIONE ALL'INNOVAZIONE.....	11
UN'IDEA PER RISOLVERE UN PROBLEMA: SUPERARE GLI OSTACOLI NELLO SVILUPPO DI UN NUOVO PRODOTTO.....	13
LA NASCITA DELLE IDEE NELLE AZIENDE: SERENDIPITÀ E APPROCCI FORMALI .....	18
1.2 IL PROCESSO D'INNOVAZIONE DI UN PRODOTTO.....	25
IL MODELLO STAGE-GATE PER LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE .....	25
IL MODELLO DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DI AMABILE.....	27
L'INNOVATION FUNNEL MODEL.....	28
1.3 LA CREATIVITÀ INDIVIDUALE.....	31
LA CREATIVITÀ: UN'INTRODUZIONE.....	31
ANALISI DELLA CREATIVITÀ INDIVIDUALE E DELLE SUE DETERMINANTI .....	33
1.4 LA CREATIVITÀ ORGANIZZATIVA E DEI TEAM.....	43
LA CREATIVITÀ COME PROCESSO SOCIALE .....	43
IL MODELLO DI SVILUPPO DEL TEAM .....	46
LA GESTIONE DEL TEMPO.....	48
1.5 I MODELLI TEORICI DELLA CREATIVITÀ.....	53
IL MODELLO TEORICO SULLA CREATIVITÀ DI AMABILE.....	53
I CONTRIBUTI DI ZHOU E HOEVER, CSIKSZENTMIHALYI, STERNBERG E LUBART .....	59
LA VALUTAZIONE DELLE IDEE CREATIVE .....	62
CAPITOLO 2: FAVORIRE LA CREATIVITÀ INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA.....	65
2.1 LA MOTIVAZIONE INTRINSECA ED ESTRINSECA .....	65
LE PRINCIPALI TEORIE MOTIVAZIONALI .....	66
IMPLICAZIONI DELLA REGULATORY FOCUS THEORY PER LA CREATIVITÀ.....	68
ALIMENTARE LA MOTIVAZIONE INTRINSECA.....	70
IL MODELLO SMART PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	72
L'AUTOEFFICACIA .....	74

LA MOTIVAZIONE ESTRINSECA.....	76
2.2 LA DIVERSITÀ NEI TEAM DI SVILUPPO COME SPINTA CREATIVA .....	78
LA CREAZIONE DI UN TEAM DI SVILUPPO .....	78
TEAM INCLUSIVI: COME LE DIFFERENZE DI GENERE FAVORISCONO LA PERFORMANCE .....	79
ETÀ E CREATIVITÀ: ESISTE UN LEGAME? .....	81
GESTIONE DEI TEAM INTERCULTURALI .....	83
LA MOTIVAZIONE NEI PROGETTI MULTICULTURALI .....	86
2.3 LA LEADERSHIP NEI TEAM DI SVILUPPO .....	90
IL RUOLO DEL LEADER E L'EFFETTO DEL CONTROLLO SULLA CREATIVITÀ.....	91
CREDERE NEGLI ALTRI OLTRE CHE IN SÉ STESSI: L'EFFETTO PIGMALIONE.....	94
IL PESO DELLE EMOZIONI .....	96
GLI STILI DI LEADERSHIP .....	97
2.4 STRATEGIA, STRUTTURA ORGANIZZATIVA E CULTURA PER LA CREATIVITÀ.....	101
FORMULARE UNA STRATEGIA CREATIVA.....	101
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	105
LA CULTURA ORGANIZZATIVA.....	109
2.5 TECNICHE, STRUMENTI E PRATICHE DI GESTIONE PER FAVORIRE LA CREATIVITÀ.....	112
LE PRINCIPALI TECNICHE PER STIMOLARE LA CREATIVITÀ.....	112
PRATICHE DI GESTIONE E IL LORO EFFETTO SULLA CREATIVITÀ.....	118
CAPITOLO 3: L'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA E DELL'ANIMAZIONE - IL CASO DISNEY PIXAR .....	123
3.1 LE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE.....	123
L'IMPORTANZA DELLE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE.....	123
LE INDUSTRIE CULTURALI DURANTE LA PANDEMIA DI COVID-19 .....	125
LE PRINCIPALI CRITICITÀ DEL SETTORE.....	127
LE COLLABORAZIONI NELLE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE .....	128
3.2 L'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA E DELL'ANIMAZIONE .....	131
INTRODUZIONE ALL'INDUSTRIA E ALLE SUE PECULIARITÀ.....	131
IL PROCESSO DI SVILUPPO DEI CONTENUTI AUDIOVISIVI: L'IDEAZIONE.....	134
IL COINVOLGIMENTO DEGLI UTENTI NEL PROCESSO.....	136
UN SETTORE A LARGO IMPATTO.....	137
3.3 IL CASO DISNEY-PIXAR .....	139
INTRODUZIONE.....	139
LA DISNEY NEGLI ANNI: CAUSE DEGLI AUMENTI E DEI CALI DELLA CREATIVITÀ .....	140
LA DISNEY OGGI: IL POLITICAMENTE CORRETTO OSCURA LA CREATIVITÀ.....	144
STRATEGIE DI ACQUISIZIONE: LA DISNEY SI FONDE CON LA PIXAR .....	146
3.4 DISNEY E PIXAR: COME GESTIRE EFFICACEMENTE LA CREATIVITÀ.....	149

LEADERSHIP E AUTONOMIA DIFFUSA .....	149
COME MIGLIORARE IL PROCESSO DI DECISION MAKING.....	151
UNA CULTURA ORGANIZZATIVA CHE FAVORISCE LA CREATIVITÀ .....	152
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: BILANCIARE CREATIVITÀ E CONTROLLO .....	155
LE PRINCIPALI TECNICHE CREATIVE NELLA DISNEY E NELLA PIXAR.....	157
GESTIONE DEL TEAM: DIMENSIONE, COMPOSIZIONE E PROBLEMI RILEVANTI .....	160
3.5 RIFLESSIONI SULLA DISNEY-PIXAR: preziose lezioni dall'analisi del caso.....	162
LE IDEE SONO SOPRAVVALUTATE .....	162
LA CULTURA ORGANIZZATIVA: MECCANISMI DI FEEDBACK E DI SUPPORTO ALLA CREATIVITÀ	163
LA STRATEGIA CREATIVA DELLA DISNEY AL DI FUORI DELLA DISNEY.....	165
L'IDEAZIONE: IL NUOVO RUOLO DELLA DIREZIONE SVILUPPO .....	166
LO SPAZIO DI LAVORO FISICO.....	167
CONCLUSIONE .....	171
BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA.....	175
SITOGRAFIA .....	183



## INTRODUZIONE

La crescente importanza dell'innovazione per la competitività e il successo delle aziende ha spinto i ricercatori ad analizzare in maniera più approfondita un aspetto del processo innovativo che fino a qualche decennio fa veniva tralasciato dalla letteratura attinente alla gestione aziendale: la creatività, intesa come “la capacità di produrre un “qualcosa” di utile e nuovo”<sup>1</sup>. La creatività, quindi, rappresenta una competenza essenziale per il processo d'innovazione, poiché è legata fortemente alla fase dell'ideazione, ovvero quella relativa alla generazione delle idee. Infatti, è per merito delle idee che le aziende riescono a realizzare dei nuovi prodotti o servizi o a implementare altre tipologie di innovazioni. Per questa ragione ricercatori come Florida e Goodnight sono arrivati al punto di affermare che il capitale creativo rappresenti l'asset più importante per un'azienda:<sup>2</sup> una risorsa intangibile che consente alle aziende di trovare una soluzione ai problemi da affrontare e d'introdurre un'innovazione nel loro mercato di riferimento. Di conseguenza, si può affermare che il livello di innovazione di un'impresa sia funzione delle abilità creative degli individui che vi operano.<sup>3</sup> Tuttavia, come si avrà modo di capire leggendo la presente tesi, dotarsi di persone competenti, i cosiddetti talenti, non è sufficiente. Difatti, anche se assumi la persona più creativa esistente al mondo questa non potrà dare risultati soddisfacenti se l'ambiente in cui è inserita non supporta la sua creatività. A tal proposito, Teresa Amabile, nota ricercatrice sul tema della creatività, riconosce come quest'ultima dipenda da una serie di variabili.<sup>4</sup> Alcuni di questi fattori si possono ricercare internamente all'individuo, come le competenze tecniche, la personalità, le abilità intellettuali o la motivazione. Oltre a questi, la creatività è influenzata altresì dal contesto esterno, per cui può essere minata se l'ambiente di lavoro in cui ci si trova ad operare non consente alle idee creative di emergere. Perciò, se un'azienda desidera innovare con costanza deve creare quelle condizioni che permettano a questi talenti creativi di lavorare efficacemente assieme.<sup>5</sup> La collaborazione, infatti, è un aspetto

---

<sup>1</sup> SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), *“Gestione dell'innovazione”*, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano, p.48

<sup>2</sup> FLORIDA RICHARD, GOODNIGHT JIM (2005), *“Managing for creativity”*, Harvard Business Review, 83(7), p.125

<sup>3</sup> FENG GUO (2021), *“Summary and Prospects on Theoretical Models and Influencing Factors Research of Employee Creativity”*, Advances in Economics, Business and Management Research, vol. 185

<sup>4</sup> AMABILE TERESA M. (April 2012), *“Componential Theory of Creativity”*, Harvard Business School Working Paper, No. 12-096

<sup>5</sup> HILL LINDA A., BRANDEAU GREG, TRUELOVE EMILY, LINEBACK KENT (2014), *“What does Pixar's collective genius look like?”*, Harvard Business Review

critico della gestione della creatività. Quest'ultima, dopotutto, è altresì un processo sociale<sup>6</sup>: difatti, anche se l'idea parte dalla mente di un singolo individuo, questa deve essere condivisa affinché possa essere sviluppata e diventare un prodotto innovativo. Tuttavia, la gestione delle dinamiche di un team non è affatto semplice poiché sono molteplici gli aspetti che devono essere presi in considerazione: scelte relative alla dimensione, alla composizione, alle diversità interne, alla leadership, ecc. non vanno sottovalutate poiché potrebbero favorire (o ostacolare) il potenziale creativo delle persone coinvolte.

Obiettivo della presente tesi, quindi, è quello di comprendere, in seguito a un'attenta analisi della letteratura sull'argomento, cosa sia la creatività, da cosa sia influenzata e come sia possibile incrementarla nel contesto aziendale.

Di conseguenza, il primo capitolo è dedicato alla comprensione dell'innovazione e della creatività. Più precisamente, si vedrà innanzitutto come le idee possono essere prodotte, contrapponendo la serendipità agli approcci formali. In seguito, si capirà come, a partire da un'idea, ovvero il frutto del processo creativo, si possa arrivare all'ottenimento di un nuovo prodotto mediante l'implementazione del processo di sviluppo. Si affronterà poi con maggiore dettaglio lo studio della creatività individuale, rivelando le principali variabili da cui questa dipende. Successivamente, s'introdurrà la dimensione sociale della creatività e si vedrà in che modo alcuni processi sociali, come ad esempio la collaborazione e la coesione sociale, possano influenzare il livello di creatività manifestato da un team. Infine, l'ultimo paragrafo del capitolo è dedicato alla presentazione dei principali modelli teorici della creatività e dei contributi di alcuni dei ricercatori più noti.

Nel secondo capitolo verranno analizzati i principali fattori da cui dipende il potenziale creativo all'interno di un'azienda, come la motivazione, la composizione del team, la leadership, la strategia, la struttura e la cultura organizzativa. La finalità è quella di fare ulteriore chiarezza su come il management possa agire per favorire la creatività: non solo a livello individuale e di team, ma anche agendo sul più ampio livello della struttura aziendale. Successivamente, verranno esposte alcune tecniche che possono essere impiegate nei team allo scopo di rendere più efficace il processo di generazione delle idee e verranno presentate

---

<sup>6</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *“Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili”*, Egea, Milano, p.44



alcune delle pratiche di gestione più impiegate nelle aziende, come i meeting periodici e i feedback, che influenzano la creatività.

Infine, nel terzo capitolo, verranno introdotte le industrie culturali e creative e si analizzerà un caso studio, la Disney Pixar, allo scopo di capire come questa azienda di successo sia riuscita e riesca tutt'ora a produrre con costanza dei contenuti altamente creativi. Si ripercorrerà la storia dell'azienda e si noterà come questa sia segnata dalla presenza di due principali periodi bui dal punto di vista creativo. Di conseguenza, verranno identificate le cause dei cali creativi e verrà descritto in che modo l'azienda li abbia superati. L'exkursus storico terminerà con la presentazione del presente della Disney e degli attuali problemi creativi che l'azienda sta affrontando. Per concludere, verrà spiegato in che modo la Disney e la Pixar gestiscono la creatività e verrà data particolare attenzione agli aspetti della leadership e della cultura aziendale.



# CAPITOLO 1: COMPRENDERE LA CREATIVITÀ

## 1.1 L'INNOVAZIONE E LA NASCITA DELLE IDEE

### INTRODUZIONE ALL'INNOVAZIONE

L'innovazione rappresenta la chiave del successo di molte aziende e sta, col passare degli anni, acquisendo sempre più importanza. Per comprendere appieno il concetto d'innovazione è necessario per prima cosa distinguerlo da quello di invenzione. Difatti, mentre l'invenzione fa riferimento all'ideazione di una nuova tecnologia, l'innovazione consiste nella commercializzazione dell'invenzione per la risoluzione di un determinato problema o per il soddisfacimento di un certo bisogno, il quale potrebbe essere persino latente. Un esempio d'invenzione è il transistor, il quale ha successivamente permesso tante innovazioni nel settore dell'elettronica del consumo, come lo sviluppo delle radio portatili. Di conseguenza, l'innovazione può essere definita come un processo che porta l'azienda a realizzare e lanciare sul mercato un prodotto o servizio nuovo o migliorato oppure a implementare un processo aziendale.<sup>1</sup> L'innovazione implica perciò dei cambiamenti. Da un lato possiamo osservare un cambiamento per l'azienda, ovvero nel modo in cui questa opera o nei prodotti o servizi che realizza e offre. Dall'altro lato l'innovazione porta a cambiamenti a livello d'industria, influenzando l'attività e gli investimenti di tutte le imprese che vi fanno parte, e a cambiamenti a livello della società, guidando e alimentando il progresso sociale. Ad esempio, innovazioni nel campo della sanità hanno consentito l'allungamento della durata di vita mentre quelle nel settore dei trasporti hanno cambiato il modo in cui tutti noi ci spostiamo, permettendoci di raggiungere in poco tempo distanze prima impensabili.

L'importanza dei processi innovativi per le aziende è andata crescendo col passare degli anni. Questa maggiore criticità è dovuta a diversi fattori, tra cui gli avanzamenti nel campo dell'IT, la globalizzazione e il conseguente aumento della concorrenza. Un elevato numero di aziende presenti sul mercato comporta che i consumatori finali abbiano a loro disposizione molti prodotti tra cui scegliere e questo rende più difficile per la singola impresa riuscire a distinguersi e farsi notare se in assenza di un prodotto o servizio innovativo. Al tempo stesso,

---

<sup>1</sup> DERELI DENIZ DILARA (2015), "Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, p.1365-1370.

le aziende che sono riuscite a raggiungere il successo ottenendo una propria fetta di mercato devono, se vogliono conservarla e ampliarla, continuare a investire in progetti innovativi capaci di soddisfare e, nel migliore dei casi, sorprendere i consumatori. L'innovazione, quindi, se ben gestita, può portare alla crescita dell'azienda e all'aumento dei suoi profitti. Inoltre, l'innovazione non è solo una prerogativa delle aziende che operano in certi contesti, specie quelli più dinamici e imprevedibili, come quelli ad alto contenuto tecnologico o basati sulla creatività, ma una leva competitiva che può e dovrebbe essere sfruttata anche dalle aziende inserite in ambienti più stabili e prevedibili. Infatti, se prendiamo come esempio le innovazioni aventi ad oggetto i processi e le procedure aziendali, queste possono portare a dei vantaggi in termini di costo per l'azienda e accrescerne la sua produttività ed efficienza, e di conseguenza ne possono migliorare la posizione competitiva.

I mercati perciò stanno diventando sempre più dinamici, si sta, cioè, riducendo il ciclo di vita dei prodotti, in quanto da un lato i consumatori richiedono maggiore novità e dall'altro lato le grandi aziende, attraverso grossi investimenti in ricerca e sviluppo, cercano di spiazzare la concorrenza attraverso l'introduzione di nuovi prodotti ad un tasso sempre più veloce. Nel settore dell'elettronica Apple rappresenta l'esempio per eccellenza di azienda innovativa: guida il progresso nel proprio settore da decenni mediante l'introduzione costante di nuove generazioni di smartphone dotati di funzionalità avanzate e di altri prodotti, come gli AirPods, gli Apple Watch o gli Apple glasses, ovvero visori per la realtà virtuale e aumentata il cui lancio è previsto nel 2023.

Riassumendo, è essenziale comprendere la rilevanza dell'innovazione in un ambiente economico come quello odierno, dove diventa importante per le aziende restare al passo seguendo le tendenze del momento e soddisfacendo in modo tempestivo i nuovi bisogni dei consumatori man mano che questi sorgono. Difatti, per poter raggiungere e mantenere nel tempo una posizione di vantaggio competitivo, le aziende non possono operare ignorando ciò che avviene al di fuori dei propri confini organizzativi ed etichettando il cambiamento come qualcosa di negativo e perciò da evitare. Per di più, questo non significa che l'azienda debba limitarsi semplicemente a rincorrere il cambiamento ma deve, per poter ottenere una buona performance e consolidare la propria posizione di mercato, guidare il cambiamento all'interno del proprio settore di appartenenza anticipando i bisogni delle persone. Peter Drucker, uno dei più illustri studiosi di Management e imprenditorialità, conosciuto come il

padre del Management moderno, dice a tal riguardo che gli imprenditori devono imparare a realizzare le cd “innovazioni sistemiche”: le imprese non devono attendere di essere “travolte” dal cambiamento prima di iniziare a pensare di introdurre un’innovazione ma devono andare loro stesse alla ricerca dei cambiamenti, anticipandoli, e in questo modo cogliere delle importanti opportunità.<sup>2</sup>

In conclusione, per riuscire a distinguersi e ottenere extra profitti, offrire ai clienti il prodotto che loro desiderano potrebbe non essere sufficiente. Nel mondo attuale, dove la novità di oggi diventa il passato di domani, il segreto del successo è contenuto nella capacità di scoprire nuovi modi per risolvere i problemi delle persone, problemi che spesso queste non sanno neppure di avere.

## UN’IDEA PER RISOLVERE UN PROBLEMA: SUPERARE GLI OSTACOLI NELLO SVILUPPO DI UN NUOVO PRODOTTO

Come anticipato, mediante il processo d’innovazione una data impresa riesce a trasformare un’idea in un prodotto o servizio che riscuote successo nel mercato, in caso d’innovazione di prodotto, oppure a rendere efficiente un processo aziendale, in caso d’innovazione di processo. Affinché si possa parlare d’innovazione è indispensabile che venga soddisfatto il requisito della novità: il prodotto o processo deve essere nuovo o significativamente migliorato rispetto a quello già esistente. Inoltre, questo processo deve poter creare valore: il prodotto deve raggiungere il mercato ed essere acquistato, mentre il processo deve essere implementato all’interno dell’azienda. Se quest’ultimo requisito manca allora significa che l’idea non è stata concretizzata e quindi ci troviamo ancora sul versante dell’invenzione e non su quello dell’innovazione. Il processo innovativo viene quindi attivato da un’idea, la quale richiede l’impiego di una particolare competenza chiamata “creatività”: è la creatività umana che mette in moto l’intero processo e che ci permette, se adeguatamente gestita, di arrivare a dei prodotti di successo. Infatti, Come Richiard Florida e Jim Goodnight affermano, “A company's most important asset isn't raw materials, transportation systems, or political influence. It's creative capital – simply put, an arsenal of creative thinkers whose ideas can be turned into valuable products and services”.<sup>3</sup> La creatività è quindi una risorsa intangibile

---

<sup>2</sup> DRUCKER PETER (2007), *“Innovation and entrepreneurship”*, Routledge, London, p.41-42

<sup>3</sup> FLORIDA RICHARD, GOODNIGHT JIM (2005), *“Managing for creativity”*, Harvard Business Review, 83(7), p.125

preziosa, la quale deve essere coltivata e incentivata affinché le idee imprenditoriali abbiano modo di nascere. Inoltre, quando la creatività viene combinata con altre competenze, come la fiducia in sé stessi e lo spirito d'iniziativa, può portare alla nascita di nuove realtà aziendali, note con il termine "start-up". La creatività deve però essere sempre favorita e impiegata anche successivamente alla costituzione dell'azienda, ovvero lungo tutta la sua esistenza, perché come precedentemente affermato idee per dei nuovi prodotti o processi sono diventate ormai una prerogativa per il successo delle aziende: queste ci permettono di affrontare gli ostacoli che ci si possono palesare di fronte, come ad esempio la crescente e relativamente improvvisa concorrenza globale, specie da parte delle aziende cinesi, sul finire del secolo scorso. Grazie alla creatività le aziende riescono ad affrontare il cambiamento e gli ambienti competitivi incerti, sempre più frequenti e diffusi ai tempi odierni, e possono sopravvivere se non addirittura prosperare in seguito alle minacce che si presentano. Infatti, creatività e successiva innovazione sono leve strategiche indispensabili per la crescita e lo sviluppo di qualsivoglia azienda: un'azienda dotata di limitate capacità creative potrà probabilmente sopravvivere anche nel lungo termine, ma non riuscirà ad affermarsi e a raggiungere certi, elevati, livelli di notorietà e profitto. Ricapitolando, la creatività risulta essere un elemento necessario per l'innovazione e per la nascita e lo sviluppo delle aziende, ma da sola questa non basta. Infatti, come si vedrà meglio in seguito, la creatività deve essere combinata e affiancata da altre competenze e risorse, e deve poter contare su una rete relazionale e sociale che la possa comprendere e incoraggiarne lo sviluppo: dalla creatività possiamo ottenere un'idea, ma se questa non viene sviluppata, la creatività non potrà mai dare i suoi frutti e, nel lungo periodo, complice un notevole calo della motivazione, la spinta creativa andrà solo a ridursi. Per poter capire appieno la creatività diventa quindi utile comprendere tutto ciò che la circonda e la segue, partendo dal modo in cui le idee vengono generate e da come queste vengono poi implementate attraverso il cd Processo di Sviluppo di un Nuovo Prodotto, fermo restando il presupposto che la creatività rappresenti un elemento chiave non solo delle innovazioni di prodotto ma anche di altre tipologie di innovazioni.

Non bisogna però dimenticare che il focus nonché l'obiettivo dell'innovazione resta la risoluzione di un problema; infatti Greg Satell, esperto di innovazione e gestione del cambiamento, afferma:

*"If you want to create a truly innovative culture you shouldn't glorify ideas, but problems".<sup>4</sup>*

Quindi, per essere un'azienda innovativa la chiave non è tanto quella di struggersi attraverso continue sessioni di brainstorming per trovare una qualsiasi idea ma quella di identificare i problemi migliori, ovvero quelli più importanti e che possono rappresentare un'opportunità per le aziende in grado di risolverli. Attraverso l'innovazione si cerca dunque di risolvere un problema, e di conseguenza è molto importante che questo venga ben compreso e correttamente rappresentato, in modo tale da incoraggiare le persone a trovare una soluzione attraverso la generazione di idee coerenti. È necessario indagare affondo sulla storia del problema, per capire se altre aziende hanno precedentemente provato a risolverlo e cosa sia andato storto, così da non ripetere gli stessi errori. Una volta che si identifica un problema e si ha un'idea per poterlo risolvere, il processo di sviluppo può andare avanti e, dopo aver attraversato una serie di step, si potrebbe giungere alla realizzazione e commercializzazione di un nuovo prodotto. Bisogna infatti tener presente che, anche se l'idea rappresenta una condizione necessaria nel processo di sviluppo, questa non è sufficiente per il suo successo. Infatti, una volta che si ha un'idea per un nuovo prodotto, per quanto questa possa essere promettente, molti sono gli ostacoli che possono intervenire lungo il processo di sviluppo che possono impedirne la sua realizzazione. Tra gli ostacoli più grandi vi è senza alcun dubbio il dispendio di risorse: sviluppare un nuovo prodotto richiede generalmente l'impiego di molte risorse, in particolar modo finanziarie, ma non solo.

Per comprendere appieno quanto affermato può essere utile distinguere tra due casi: l'idea partita da un privato e quella partita all'interno di un'azienda. Nel primo caso un individuo non operante in un'azienda ha, in un momento della sua vita, un'idea per un prodotto non ancora esistente. Di solito questa idea arriva per caso, senza che l'individuo ne sia intenzionalmente alla ricerca, dopo che è stato esposto a un problema che allo stato attuale non è ancora stato affrontato o risolto. Si veda quale esempio quello della Geox S.p.A.: azienda italiana operante nel settore calzaturiero e dell'abbigliamento casual che deve il suo successo internazionale alle caratteristiche tecnologiche dei suoi prodotti. Geox nacque da un'idea di Mario Moretti Polegato che, durante un'escursione in Nevada, bucò la suola delle proprie scarpe per permettere ai piedi di respirare. Una volta tornato in Italia, egli volle

---

<sup>4</sup> <https://digitaltonto.com/2017/dont-look-for-a-great-idea-look-for-a-good-problem/>

rendere concreta la sua idea realizzando le prime scarpe che “respirano”. Tuttavia, nonostante l’idea molto innovativa, la sua invenzione non fu presa in considerazione dalle aziende a cui l’ebbe proposta. Quindi il signor Polegato decise di avviare una produzione indipendente di scarpe per bambini, per poi passare alle calzature per adulti e infine all’abbigliamento.<sup>5</sup> Come si può notare da questo esempio le interferenze con il processo di sviluppo possono intervenire sin dalle primissime fasi, ovvero quelle in cui la creatività svolge un ruolo predominante, interrompendolo anche se questo sarebbe stato destinato al successo. Il signor Polegato poteva contare su delle risorse che gli hanno consentito di aprire una nuova azienda, ma molti sono i casi nel mondo di idee creative accantonate per mancanza di risorse e per assenza di fiducia da parte di aziende, investitori, ecc. non capaci di cogliere il potenziale delle idee creative che vengono loro presentate. Un ulteriore esempio di idea di successo partita da un privato cittadino è quella del Miracle Mop, un innovativo mocio auto-strizzante inventato dall’americana Joy Mangano negli anni Novanta. Nonostante le molte difficoltà l’inventrice non si arrese e portò avanti la propria idea fino a quando, sul finire degli anni Novanta, questa riuscì a riscuotere un grande successo.<sup>6</sup> Come in Geox, anche in questo caso l’inventrice poté contare su dei mezzi economici (suoi e dei propri familiari) che le permisero di concretizzare la sua idea in un prodotto innovativo e ad aprire una start-up profittevole. Ma se l’inventore non dispone dei mezzi finanziari indispensabili per la creazione di una start-up che cosa accade? Egli potrebbe richiedere un prestito a una banca se in possesso delle necessarie garanzie; tuttavia, bisogna tener presente che in queste primissime fasi l’iniziativa è considerata ancora molto rischiosa dagli intermediari finanziari e, anche se il business avesse in futuro successo, il ritorno economico sarebbe relativamente contenuto, perché legato ai tassi di mercato e non al successo dell’azienda. È evidente dunque che, quando il processo di sviluppo parte da un privato e non all’interno di un’azienda, uno dei più grandi problemi che bisogna affrontare è quello legato alla raccolta dei finanziamenti necessari al sostenimento del progetto innovativo; problema che invece viene a ridursi nel caso di aziende grandi e già consolidate. La creatività necessita perciò di un adeguato supporto, non semplicemente perché questa possa manifestarsi ma anche in seguito, perché abbia modo di concretizzarsi. E il supporto in tal caso necessario è soprattutto finanziario: in assenza di mezzi finanziari l’idea è spesso

---

<sup>5</sup> Per la storia dell’azienda Geox S.p.A. si veda: <https://www.geox.biz/it/gruppo/profilo/storia.html>

<sup>6</sup> <https://intraprendere.net/18744/biografia-di-joy-mangano/>



destinata a rimanere semplicemente un'idea, e questo è più evidente nei Paesi non sviluppati e nelle zone più povere del mondo, in cui la creatività non viene considerata importante né tanto meno qualcosa su cui investire. Ma esiste un modo per superare questo collo di bottiglia? Gli inventori intenzionati a fare della propria idea un nuovo business hanno in realtà a disposizione diverse alternative per il suo finanziamento, anche se localizzati in aree rurali in Paesi in via di sviluppo.

A tal riguardo negli ultimi anni è nato uno strumento finalizzato al supporto di coloro che non godono dei fondi e delle garanzie necessari per poter aprire un proprio business. Si tratta del microcredito: prestito finanziario destinato a coloro che soffrono di condizioni di povertà ed emarginazione sociale che sostiene economicamente chi ha un'idea imprenditoriale ma non può portarla avanti, colmando il gap spesso esistente tra le risorse possedute e quelle necessarie. Grazie a questo strumento un privato che, non avendo beni da dare in garanzia, non otterrebbe un prestito da una normale banca, riesce a portare avanti il proprio progetto e a cominciare un'attività imprenditoriale, mediante la quale ottenere il reddito necessario per rimborsare il microcredito e far crescere l'attività. Da evidenziare che il microcredito ha comunque, dato il rischio, il piccolo ammontare e i costi accessori, un tasso d'interesse più alto del normale. Ma, nonostante ciò, la quasi totalità dei crediti forniti viene poi restituita. Ma com'è riuscito e riesce tutt'ora questo modello di business a funzionare? Come Becchetti Leonardo e Pisani Fabio affermano, uno dei motivi che permette al microcredito di funzionare è legato al fatto che "le istituzioni che erogano le risorse stanno nei villaggi dove vivono i potenziali debitori, riescono a conoscerli, sono quindi in grado, grazie alla virtù della prossimità, di risolvere il problema dell'asimmetria informativa tra creditore e debitore".<sup>7</sup> In altre parole, questa particolare forma di credito è possibile grazie alla fiducia: vengono creati dei meccanismi sociali che sopperiscono alla mancanza dei collaterals, per cui l'ente che eroga il prestito viene messo in condizioni di riuscire a fidarsi dell'individuo che ne fa domanda. Tra questi meccanismi, come gli stessi autori ricordano, vi è il prestito di gruppo: vengono costruiti dei gruppi di persone che hanno ricevuto ciascuno un prestito, per cui se anche uno solo di loro non restituisce il capitale in prestito la banca può rivalersi sui restanti membri o negare ulteriori prestiti a tutti. Questo

---

<sup>7</sup> BECCHETTI LEONARDO, PISANI FABIO (2009), "Microcredito", *Parolechiave*, 42.2

meccanismo incentiva quindi le persone a mettersi in gruppo con individui di cui ci si può fidare, a sostenersi l'un l'altro e a monitorarsi.

Il microcredito è solo uno degli strumenti disponibili per la rimozione di uno dei principali colli di bottiglia nel processo di costituzione di una start up volta all'implementazione di un progetto innovativo. Questo modello di prestito non può però essere replicato in tutti i contesti perché non è possibile riprodurre ovunque quelle condizioni di fiducia che ne permettono il sostenimento. Si può quindi ricorrere a forme diverse di prestito: sono difatti sorte delle nuove figure specializzate al finanziamento delle start-up, come gli Angel Investors, il Fondo di Venture Capital, il Seed Capital o il Bootstrapping. Anche l'organismo statale è intervenuto mettendo a disposizione incentivi a supporto dei nuovi business, il tutto per incoraggiare l'innovazione e l'imprenditorialità nel nostro Paese.

## LA NASCITA DELLE IDEE NELLE AZIENDE: SERENDIPITÀ E APPROCCI FORMALI

Se ci focalizziamo su quanto accade all'interno di un'azienda possiamo notare come le idee per dei nuovi prodotti possano nascere in tanti modi diversi. Possiamo avere delle attività in azienda mirate appunto alla ricerca di un'idea innovativa, come il brainstorming, oppure talvolta le idee possono venire quando meno ce l'aspettiamo, in modo simile a quanto accaduto al signor Polegato o alla signora Mangano. In quest'ultimo caso si fa riferimento al concetto di *serendipità*, definita come la "capacità o fortuna di fare per caso inattese e felici scoperte, specialmente in campo scientifico, mentre si sta cercando altro".<sup>8</sup> Utilizzato inizialmente con riguardo alle scoperte scientifiche fatte per puro caso, l'impiego di questo termine venne poi esteso a ulteriori campi di attività, come quello dell'imprenditorialità e delle esplorazioni geografiche. In ambito scientifico tra le scoperte fortuite più nominate abbiamo quella della penicillina: il suo inventore, Alexander Fleming, la scoprì accidentalmente durante un esperimento scientifico avente un differente scopo. Anche la scoperta dell'America da parte di Cristoforo Colombo fu un celebre caso di serendipità. Se invece ci addentriamo in ambito aziendale abbiamo come tipico esempio il post-it della 3M<sup>9</sup>: Spencer Silver, impiegato presso la 3M, stava cercando di realizzare un adesivo più forte quando ne scoprì uno con caratteristiche opposte: si attaccava delicatamente, poteva essere

---

<sup>8</sup> <https://www.treccani.it/>

<sup>9</sup> Per la storia completa del post-it vedasi: [https://www.post-it.com/3M/en\\_US/post-it/contact-us/about-us/](https://www.post-it.com/3M/en_US/post-it/contact-us/about-us/)

facilmente rimosso senza lasciare residui sulla superficie e poteva essere utilizzato più volte prima di perdere le sue proprietà adesive. Questa invenzione all'inizio poteva sembrare non avere alcuna utilità e, se Spencer Silver avesse accantonato la sua scoperta considerandola come un mero fallimento, non si sarebbe poi arrivati ad un prodotto innovativo e di successo qual è il Post-it. Difatti, anche se la serendipità può basarsi fortemente sulla fortuna e il caso, questi non sono sufficienti per fare grandi innovazioni. Il dr Silver non si arrese e continuò per anni a cercare un impiego per il proprio adesivo; inoltre, non tenne la sua invenzione segreta, ma la condivise con i suoi colleghi, cosa che poi fu determinante per il continuo di questa storia. Infatti, fu il suo collega Art Fry a proporgli di usare questo adesivo per realizzare dei segnalibri, lampo di genio che gli arrivò dopo che i fogli di carta che usava per contrassegnare le pagine dell'innario per il coro della chiesa scivolarono fuori. Quindi, i due uomini lavorarono assieme per realizzare questo nuovo prodotto e, durante il suo sviluppo, scoprirono che in realtà poteva essere impiegato in ulteriori modi. E così nacque il Post-it: foglietto di carta utilizzato come mezzo di comunicazione, come aiuto per ricordare dati e informazioni importanti o come strumento per l'archiviazione organizzata dei documenti.

Analizzando la storia dei Post-it risulta ancora più evidente che la fortuna da sola non basta. In particolare, la serendipità richiede la copresenza di tre elementi: un'attività di ricerca intenzionale, un evento inaspettato favorevole e la sagacia data dalla conoscenza pregressa.<sup>10</sup> In altre parole la serendipità può manifestarsi quando un individuo con una certa base di conoscenze impegnato in una data attività di ricerca si trova di fronte a un evento inaspettato e, grazie alla sua perspicacia, riesce a vederne un'opportunità. L'individuo in questione non si arrende, mantiene occhi e mente aperta alla ricerca di un'applicazione per la sua invenzione, consapevole che ci sarà un bisogno che questo potrà soddisfare. È necessario quindi essere curiosi, avere una certa base di conoscenza e una buona capacità di osservazione, per riuscire a vedere l'imprevisto e cogliere un'opportunità da quel che potrebbe invece sembrare inizialmente un errore. Bisogna avere perseveranza: le scoperte scientifiche non si tramutano automaticamente in innovazioni tecnologiche e la risposta non è sempre davanti ai nostri occhi. Nella maggior parte dei casi è necessario procedere per tentativi ed errori, prendendo in considerazione l'ipotesi di coinvolgere più persone nella ricerca, perché più teste sono meglio di una e persone diverse vedono la

---

<sup>10</sup> DEW NICHOLAS (2009), "*Serendipity in Entrepreneurship*", *Organization Studies*, 30.7. p.735-753

stessa cosa in modo diverso. Sono quindi indispensabili delle risorse in termini di tempo, denaro, know-how, impegno e così via. È dunque evidente come la serendipità sia spesso un elemento core dei processi d'innovazione, avendo consentito la scoperta e la realizzazione di nuove importanti tecnologie. Altri esempi celebri rientranti nella sfera della serendipità sono il microonde, i raggi x, la Coca Cola, la chewing-gum, la dinamite, il dolcificante... tutte scoperte fatte per puro caso mentre si era magari alla ricerca della soluzione di un differente problema.

Oltre alla serendipità, possono esserci altri modi attraverso cui è possibile mettere a punto un progetto innovativo e che non necessitano di fortuna o comunque di eventi inaspettati. Partendo dal presupposto che l'innovazione richieda ai soggetti coinvolti di porsi tante domande per capire come risolvere il problema identificato, possiamo avere due principali approcci per favorirla: l'approccio outcome-driven e quello linkages-driven. Questi due approcci possono altresì essere considerati come due strumenti di supporto alla creatività e, nello specifico, alla generazione delle idee.

#### *OUTCOME-DRIVEN APPROACH*

*"Customers should not be trusted to come up with solutions; they aren't expert or informed enough for that part of the innovation process. That's what your R&D team is for".<sup>11</sup>*

Sviluppata e descritta da Anthony W. Ulwick, l'approccio outcome-driven si focalizza sugli obiettivi che i consumatori vogliono raggiungere piuttosto che sui prodotti e caratteristiche che loro affermano di desiderare. Alla base di questa teoria vi è il ragionevole assunto che spesso i consumatori non sono consci di ciò che realmente vogliono e ciò spiega perché a volte le strategie di sviluppo di un nuovo prodotto falliscono: si realizza il prodotto esattamente come il cliente lo aveva descritto ma poi questo rimane invenduto. Affinché il processo d'innovazione abbia successo bisogna quindi rivedere e correggere le primissime fasi di sviluppo del prodotto, ovvero quelle relative alle ricerche di mercato e, più precisamente, al coinvolgimento del cliente. Questo non significa che i consumatori non debbano essere ascoltati, anzi il contrario: bisogna fare molta attenzione a ciò che affermano perché dopotutto sono pur sempre loro gli utilizzatori del prodotto che si vuole

---

<sup>11</sup> ULWICK ANTHONY W. (2002), "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, 80.1, p.91-126

sviluppare. Quel che è necessario fare è modificare le domande da porre ai clienti durante le interviste: non si deve loro chiedere quale prodotto desiderano o quali caratteristiche questo debba possedere, ma quali risultati vogliono ottenere. È indispensabile cercare di raccogliere quanti più risultati attesi possibili e, se nell'utilizzo del prodotto sono coinvolte più categorie di utilizzatori, bisogna avere la premura di intervistarle, mantenendo al tempo stesso ristretto il campione di persone intervistate. Ad esempio, Ulwick considera il caso di Cordis Corporation, azienda produttrice di palloncini per angioplastica, operazione a cui partecipano cardiologi, infermieri e altro personale sanitario. Scopo dell'azienda è quello di realizzare un nuovo prodotto per svolgere questa operazione e per fare ciò i ricercatori si concentrano sui risultati che i partecipanti vogliono raggiungere nelle varie fasi di cui l'operazione si compone. Si ottiene così una lista di risultati desiderati, che devono essere classificati sulla base di due variabili: grado in cui sono già soddisfatti e importanza per i clienti. Infine, durante le attività di brainstorming, il team di sviluppo si deve focalizzare sui bisogni più importanti e non ancora soddisfatti per proporre e poi realizzare uno o più prodotti.

#### *LINKAGES-DRIVEN APPROACH*

*“Faced with saturation of their core product markets, companies in search of growth are increasingly turning to services.”<sup>12</sup>*

È con questa frase che gli autori del linkages-driven approach introducono l'articolo *Creating Growth with Services*, dimostrando attraverso alcuni esempi come alcune aziende nonostante la saturazione del proprio mercato di riferimento siano riuscite a crescere attraverso i servizi. In particolare, gli autori di questo approccio propongono di cercare l'innovazione e il successo non tanto in un nuovo prodotto o servizio ma nell'aggiunta o nella riconfigurazione di uno o più servizi a questo collegato. In altre parole, il team di ricerca e sviluppo deve, in fase di brainstorming, analizzare la cd *Customer Activity Chain*, ovvero la sequenza di attività che il cliente esegue per poter acquistare e fruire di un certo bene. Lo scopo di tutto ciò è quello di identificare dei gap, ovvero degli spazi di manovra che possono essere sfruttati dall'azienda attraverso l'introduzione o il miglioramento di uno o più servizi.

---

<sup>12</sup> MOHANBIR SAWHNEY, SRIDHAR BALASUBRAMANIAN, VISH KRISHNAN (2004), *“Creating growth with services”*, MIT Sloan Management Review, 45.2, p.34

Ad esempio, se vogliamo ricostruire la Customer Activity Chain di un cliente coinvolto nel processo d'acquisto di un'automobile dobbiamo innanzitutto assumere il suo punto di vista per assicurarci di individuare tutte le attività che circondano l'acquisto del bene principale. Questo processo infatti è formato da molteplici fasi connesse, come la ricerca delle informazioni, la visita dei concessionari, l'ottenimento di un finanziamento, l'acquisto dell'auto, dei beni accessori e dei servizi assicurativi, la manutenzione e la rivendita. Alcune di queste attività sono attinenti al core business dell'azienda, mentre altre fanno parte di catene adiacenti a quella principale, come nel caso dei servizi assicurativi. L'azienda produttrice di automobili può quindi inserirsi in una o più di queste fasi proponendo delle soluzioni volte a migliorare e semplificare il processo d'acquisto. Nel dettaglio, gli autori presentano 4 alternative, che si differenziano in base al focus della crescita (Customer Activity Chain primaria o complementare) e al modo in cui questa avviene (mediante l'introduzione di una nuova attività o la riconfigurazione di quelle esistenti). Si ha l'espansione temporale quando viene aggiunta un'attività alla catena primaria, come ad esempio un servizio di consulenza di un professionista per l'acquisto dell'auto. Si ha l'espansione spaziale quando si introducono nuove attività in una catena complementare, come nel caso dei concessionari che offrono, assieme alle auto, dei servizi accessori come i pacchetti assicurativi. Si ha la riconfigurazione temporale quando, all'interno della catena primaria, l'azienda inizia a svolgere attività prima svolte dai clienti. Infine, con la riconfigurazione spaziale l'azienda assume il controllo di attività rientranti in catene adiacenti. In conclusione, nel momento in cui il team viene chiamato a proporre nuove idee, delle importanti opportunità possono essere ricercate se si pone l'attenzione sugli elementi di congiunzione che caratterizzano l'attività del cliente nella fruizione di un certo prodotto.

I due approcci appena descritti sono accumulati dal fatto che in entrambi si cerca di identificare i problemi irrisolti del consumatore (come l'acquisto di un'automobile o lo svolgimento di un'operazione di angioplastica), ovvero bisogni che possono essere soddisfatti dal team di R&S mediante lo sviluppo di soluzioni innovative. A tal riguardo, Greg Satell scrive: "Innovation is, at its core, about solving problems — and there are as many ways to innovate as there are types of problems to solve. There is no one "true" path to innovation."<sup>13</sup> Con questa affermazione l'autore sottolinea come non ci sia un modo giusto

---

<sup>13</sup> SATELL GREG (2017), "The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve", Harvard Business Review

di fare innovazione: la strategia di innovazione da adottare dipende dallo specifico problema che si deve affrontare e, dato che una singola azienda nel corso della sua esistenza si trova a dover affrontare molteplici problemi diversi, anche le strategie che questa deve seguire devono essere tra loro differenti. L'autore ha quindi proposto un framework per classificare innovazioni e conseguenti strategie secondo due dimensioni rilevanti: grado di definizione del problema e grado di definizione delle skills necessarie per risolverlo. Si ottengono in questo modo 4 tipologie di innovazione, a cui devono corrispondere diverse strategie di innovazione da adottare:

1. *Sustaining Innovation*: il problema che si vuole affrontare così come le skills necessarie per risolverlo sono ben definiti. L'azienda sa già che cosa deve e vuole fare e di cosa ha bisogno per farlo. Se non possiede tutte le competenze necessarie può assumere nuovi dipendenti, formare il personale esistente, ecc. Può poi adottare il *Roadmapping*<sup>14</sup>, ovvero un approccio *lean* alla selezione efficiente delle idee che richiede di prendere in considerazione gli obiettivi e le caratteristiche dell'azienda, quelle del mercato, le previsioni circa gli andamenti futuri della domanda e il progresso tecnologico, in modo tale da evitare sin dal principio gli sprechi selezionando solamente le idee che si tradurranno in prodotti di successo;

2. *Breakthrough Innovation*: il problema è chiaro ma non sappiamo bene di quali competenze abbiamo bisogno per poterlo risolvere. Le competenze dell'azienda potrebbero dunque non essere sufficienti, perciò una strategia che questa potrebbe adottare è quella dell'*Open Innovation*, in modo tale da aprirsi alle idee di individui con competenze diverse;

3. *Disruptive Innovation*: il problema non è chiaro ma le skills richieste sono definite. È questo il caso delle aziende che si trovano a dover affrontare spostamenti di paradigma tecnologico: le logiche di funzionamento del settore cambiano radicalmente e, per non essere estromesse dal mercato, l'azienda deve rinnovare il proprio modello di business. Deve investire in nuovi settori d'attività e aree di ricerca e abbandonare quelli non più capaci di produrre dei ritorni soddisfacenti. L'azienda può lasciare ai propri dipendenti del tempo libero dedicato alla sperimentazione.

4. *Ricerca di base*: sia il problema che le skills non sono ben note. L'azienda investe quindi in ricerca, realizza delle collaborazioni con Università, Enti, ecc. per ampliare la propria base di

---

<sup>14</sup> <https://www.makeitlean.it/blog/roadmapping-uno-strumento-di-lean-innovation>

conoscenze e scoprire nuovi problemi e modi per risolverli. È in questo modo che nascono le innovazioni più rivoluzionarie, come Internet.

Per concludere, è consigliato adottare un approccio all'innovazione del tipo bottom-up, in cui l'innovazione ha la sua origine per l'appunto dal basso, dai singoli dipendenti che, senza alcuna pressione a proporre delle soluzioni innovative, riescono a trovare e presentare ai loro superiori delle idee originali. Questa strategia si contrappone a quella top-down, dove il personale innova semplicemente per rispondere a delle direttive imposte dal management.



## 1.2 IL PROCESSO D'INNOVAZIONE DI UN PRODOTTO

Come affermato precedentemente, le aziende seguono un processo per poter riuscire a realizzare un prodotto o servizio di successo, processo formato da una serie di attività e fasi che variano a seconda dell'azienda e del problema che questa intende risolvere.

Semplificando, il processo parte generalmente dall'identificazione di un problema o di un'opportunità; in seguito, attraverso ad esempio delle sessioni di brainstorming, la creatività viene adoperata e vengono generate delle idee per un nuovo prodotto; queste idee vengono attentamente esaminate per la selezione di quella considerata come "migliore"; successivamente si procede allo sviluppo del concept, al design del prodotto e all'ingegnerizzazione del processo di produzione; infine, il prodotto viene lanciato sul mercato. Ciascuna di queste fasi richiede una base di conoscenze e il possesso di un set di competenze differenziate; quindi, diventa indispensabile il coinvolgimento di individui provenienti da diverse funzioni aziendali allo sviluppo del nuovo prodotto. Per di più, oltre che da individui che operano all'interno dell'azienda, le idee possono provenire anche dall'esterno dei confini d'impresa, ovvero da clienti, altre imprese, università ed enti di ricerca (le cd fonti esterne dell'innovazione); si deve quindi prendere in considerazione l'eventualità di coinvolgere anche queste categorie di stakeholders nel processo.<sup>15</sup> In aggiunta, queste attività possono essere svolte in modo sequenziale, attendendo il termine di una fase prima di procedere alla seguente, oppure in modo parallelo, con parziali sovrapposizioni di più stadi del processo di sviluppo.<sup>16</sup>

### IL MODELLO STAGE-GATE PER LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

Nel corso degli anni diversi ricercatori hanno proposto alcuni modelli utili a rappresentare in modo generale il processo d'innovazione, comprendendo le principali attività che vengono svolte e le loro connessioni. Tra le modalità di rappresentazione più note vi è il **Modello Stage-Gate**<sup>17</sup> di Robert G. Cooper del 1986, il quale prende il via dal momento in cui l'idea viene generata e termina quando il prodotto viene lanciato sul mercato e poi revisionato. Più

---

<sup>15</sup> TEECE DAVID J. (1989), *"Inter-Organizational Requirements of the Innovation Process"*, Managerial and Decision Economics, 10, p.35-42

<sup>16</sup> SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), *"Gestione dell'innovazione"*, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano

<sup>17</sup> COOPER ROBERT G. (2010), *"The Stage-Gate Idea to Launch System"*, Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds J. Sheth and N. Malhotra)

precisamente, lo scopo del presente strumento non è tanto quello di rappresentare l'innovazione ma quello di facilitare il monitoraggio e l'efficientamento del processo di

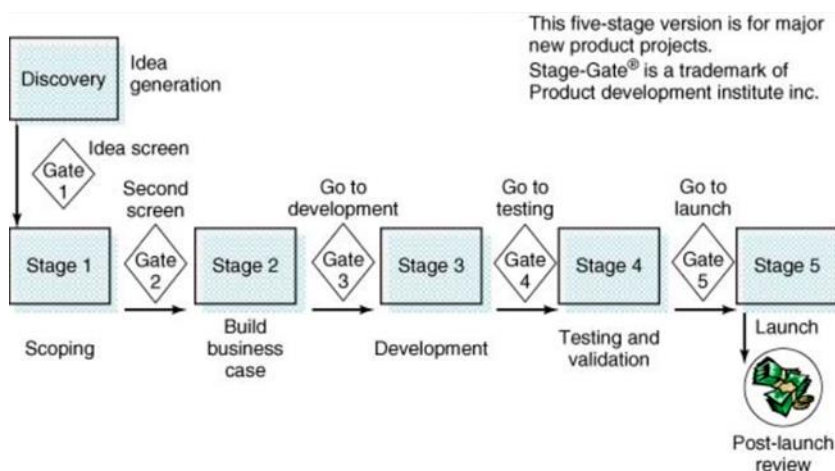


Figura 1 Il processo Stage-Gate

Fonte: Cooper, R.G. (2010). *The Stage-Gate Idea to Launch System*. In Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds J. Sheth and N. Malhotra).

sviluppo, rendendolo più sistematico e meno lasciato al caso. Il processo viene quindi tipicamente suddiviso in 5 fasi (vedi figura 1), in ciascuna delle quali un team interfunzionale viene chiamato a svolgere delle attività prestabilite allo scopo di raccogliere tutte le informazioni necessarie per procedere alla fase successiva. Le varie fasi sono intervallate infatti da dei punti decisionali chiamati *gates*, ovvero dei momenti in cui ci si ferma a riflettere se vale la pena portare avanti il progetto o se sia più opportuno interromperlo, sulla base dei dati raccolti. In questo modo si minimizza il rischio di continuare a finanziare progetti che non sono più sostenibili e che non porteranno un ritorno economico soddisfacente in futuro. Allo stesso tempo i gates fungono da checkpoint per la qualità, in quanto consentono una maggiore efficienza garantendo l'esecuzione di tutte le attività previste, e riducono lo spreco delle risorse, dato che queste vengono mobilitate solamente per progetti che soddisfano determinati requisiti. Inoltre, siccome le attività in ogni fase non vengono svolte in sequenza ma in parallelo, il processo scorre più velocemente. Questo strumento rappresenta quindi un valido aiuto per le aziende; tuttavia, è stato criticato per essere troppo rigido e lineare. Vi è il rischio che le aziende diano un'eccessiva attenzione alla dimensione burocratica e finanziaria del sistema, concentrandosi più sulla raccolta dei dati per il superamento dei gates che sulla sperimentazione e la ricerca di una maggiore innovazione. Difatti, lo stesso autore ha riconosciuto che, così come era stato concepito negli anni Ottanta, il modello non sia più sufficientemente utile per affrontare la maggiore competitività e incertezza dei tempi odierni: le aziende che lo applicano scrupolosamente rischiano di bocciare progetti che avrebbero potuto rivelarsi di successo. Per correggere gli svantaggi del modello originario e tenere in considerazione le specificità del contesto in cui si

opera, le aziende hanno cominciato a adottare delle versioni modificate. Inoltre, l'autore ne ha proposto un'evoluzione chiamata **Triple A System**<sup>18</sup>, in cui il processo di sviluppo deve essere:

- *Adattabile e flessibile*, ovvero in ogni fase e gate non devono essere richieste azioni e risultati standardizzati, ma personalizzati in funzione del progetto che si sta realizzando e del suo grado di rischio, per cui per progetti meno rischiosi e più semplici le tempistiche si accorciano.<sup>19</sup> In particolare, mentre nel modello originario il prodotto veniva totalmente definito quando entrava nella fase di sviluppo, ora il grado di definizione in questo punto non supera il 50%; questo perché attraverso molteplici iterazioni vengono creati prototipi da testare sul mercato, si raccolgono i feedback degli utilizzatori e quanto realizzato viene revisionato al fine di sviluppare un prodotto che risponda meglio alle esigenze e ai desideri dei consumatori. Infine, minore rilevanza viene attribuita agli indicatori finanziari quando si deve decidere se portare avanti o meno il progetto;
- *Agile*, in quanto le attività che non aggiungono valore al processo vengono rimosse al fine di rendere lo sviluppo del nuovo prodotto più veloce. Per cui la documentazione da predisporre per ogni gate viene notevolmente ridotta, preferendo mostrare agli stakeholder un risultato fisico e non solo informazioni;
- *Accelerato*, grazie ad esempio all'esecuzione in simultanea di più fasi, all'impiego di un team interfunzionale totalmente dedicato al progetto e all'utilizzo dei sistemi IT.

## IL MODELLO DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DI AMABILE

Un altro modello volto a rappresentare il processo innovativo nelle aziende è il **Model of Organizational Innovation** di Teresa M. Amabile.<sup>20</sup> La qualità più grande di questo modello è il fatto che incorpora e mette in evidenza il processo creativo individuale e dei team, fornendo in questo modo una maggiore chiarezza su come i due processi sono tra loro

---

<sup>18</sup> COOPER ROBERT G. (January-February 2014), "What's Next: After Stage-Gate", Research Technology Management, 57.1

<sup>19</sup> All'inizio del processo il team deve identificare le maggiori incertezze e rischi legati al progetto per capire quali informazioni sono necessarie in corrispondenza di ogni gate. Di conseguenza le attività da svolgere in ogni fase sono specifiche per ogni progetto e vengono raccolte esclusivamente informazioni rilevanti.

<sup>20</sup> AMABILE TERESA M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 10, Greenwich, p.123-167

collegati. Nel dettaglio, il processo innovativo viene messo in moto da quello creativo, il cui output è dato da una o più idee che vengono mediante l'innovazione implementate. Inoltre, Amabile illustra gli elementi che influenzano le varie fasi del processo d'innovazione e del processo creativo, che verranno spiegate nel dettaglio nei paragrafi successivi. Tuttavia, uno dei limiti del modello è quello di non considerare come i fattori esterni all'organizzazione, come ad esempio il progresso tecnologico o il comportamento dei concorrenti, possano impattare sul processo innovativo. Più precisamente, il processo innovativo parte con la cd "Agenda Setting", ovvero con la presentazione da parte del top management di una Vision che incorpori la sua intenzione a innovare e che chiarisca gli obiettivi a lungo termine dell'azienda e la direzione verso la quale si vuole andare. Nella seconda fase gli obiettivi precedentemente stabiliti vengono dettagliati, si costituiscono i team e vengono specificate le regole interne di funzionamento di ciascun team (relazioni di potere, metodi di valutazione, ricompense, ecc.). Nella terza fase le idee vengono generate e ha luogo il processo creativo di cui si discuterà nel paragrafo 5. In seguito, nella fase quattro, l'idea viene implementata e altre funzioni aziendali vengono coinvolte, come la funzione produzione o quella marketing. Infine, nell'ultima fase, si procede alla valutazione dei risultati raggiunti: in base ai feedback si deciderà se interrompere il processo o se ritornare indietro percorrendo una serie di loop, i quali rendono il processo innovativo un processo a tutti gli effetti iterativo.

## L'INNOVATION FUNNEL MODEL

Un ulteriore strumento frequentemente impiegato per gestire il processo di sviluppo è l'**Innovation Funnel Model**, il quale viene adoperato per capire quali idee innovative implementare e quali invece rifiutare.<sup>21</sup> L'utilità del modello è evidente: il processo di sviluppo è un processo che richiede tipicamente un notevole dispendio di risorse (umane, finanziarie, ecc. ma anche in termini di tempo) e questo fabbisogno cresce man mano che si avanza da una fase all'altra; tuttavia, un'azienda normalmente non possiede abbastanza risorse per implementare ogni idea che viene proposta; quindi, è necessario selezionare quella o quelle migliori. Fermo restando che differenze anche notevoli esistono tra un settore e l'altro, sono comunque molte le idee che non riescono a raggiungere la fase finale

---

<sup>21</sup> WANG JUI TE (2017), "Structuring innovation funnels for R&D projects under uncertainty", R & D Management, 47(1), p.127-140

del processo di sviluppo, ovvero la commercializzazione; più precisamente, in media solo 1,7 di 3000 idee riesce a raggiungere il mercato e di queste solamente 1 diventa un prodotto di successo, cioè capace di produrre un ritorno economico superiore a tutti i costi sostenuti per realizzarlo.<sup>22</sup>

La selezione delle idee e dei progetti deve essere effettuata razionalmente sulla base di alcuni criteri, quali il grado di rischio del progetto, la coerenza con la strategia e le competenze possedute, il costo di implementazione e le risorse necessarie, i margini di profitto potenziali o l'orientamento al mercato, ovvero l'abilità di soddisfare un bisogno esistente o latente dei consumatori. Inoltre, negli stadi più avanzati del processo, informazioni rilevanti per prendere una decisione provengono dai feedback dei consumatori sui prototipi e dalle ricerche di mercato. In altre parole, per poter scegliere quali idee portare avanti e quali scartare, il management necessita di informazioni sempre più precise. Nel dettaglio, all'inizio del processo innovativo, il quale viene rappresentato graficamente come un imbuto, vi è una fase di brainstorming, il cui obiettivo è quello di generare quante più idee possibili per un nuovo prodotto. L'assunto implicito è che maggiori sono le idee proposte maggiore è la probabilità che tra queste vi sia una destinata a diventare quella tra le 3000 che avrà successo sul mercato. In seguito, man mano che attraversano i vari stadi del processo, le idee presentate vengono "filtrate": una ad una vengono attentamente esaminate e le peggiori rimosse, sulla base di criteri predefiniti. Infine, si giunge all'altro estremo dell'imbuto, ovvero alla fine del processo, con un solo o due prodotti da lanciare sul mercato.

In conclusione, l'Innovation Funnel rappresenta un potente strumento per una gestione efficiente del processo innovativo in quanto, permettendo esclusivamente alle idee valide di procedere lungo l'iter di sviluppo fino alla commercializzazione, consente una migliore allocazione delle risorse aziendali. Incoraggiando le aziende a definire chiaramente i propri obiettivi e a non perderli mai di vista, questo approccio all'innovazione contribuisce alla riduzione del tempo di sviluppo, massimizzando al tempo stesso la posizione economica e reputazionale dell'azienda, dato che le idee vengono valutate tramite criteri che ne

---

<sup>22</sup> STEVENS GREG A., BURLEY JAMES (1997), "3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success.", *Research Technology Management*, 40.3, p.16-27

accertano la coerenza rispetto alla strategia aziendale e l'abilità di soddisfare i bisogni dei consumatori e di generare un profitto per l'azienda.

Tuttavia, anche se un'azienda adotta tutte le precauzioni del caso per proteggersi dal rischio di fallimento della propria iniziativa innovativa, impiegando cioè un approccio all'innovazione quanto più possibile razionale e sistemico, il prodotto che ne uscirà non sarà di certo totalmente esente dal rischio di diventare un *cd flop*. Sono molteplici gli esempi di aziende grandi, innovative e con anni di esperienza nello sviluppo di nuovi prodotti che, nonostante la fama e la buona reputazione che le precedono nonché l'ottima gestione dei processi innovativi, si sono ritrovate tra le mani un prodotto che non è riuscito a raggiungere il successo previsto. È il caso ad esempio dei Google Glass, ovvero degli occhiali intelligenti con un piccolo schermo che consentiva la riproduzione di video e la visualizzazione delle applicazioni. Tuttavia, complici il prezzo elevato e la paura successivamente scatenatasi che gli occhiali avrebbero potuto minare alla privacy degli individui (infatti date le piccole dimensioni del prodotto questo poteva essere usato per filmare le persone attorno senza che queste potessero accorgersene), i Google Glass non riuscirono a generare i profitti sperati e, dopo poco, furono ritirati dal mercato, il quale non era evidentemente ancora pronto per accogliere quell'innovazione.<sup>23</sup> Commettere degli errori nel tentativo di innovare è dunque cosa comune, ciò che conta è non scoraggiarsi: bisogna imparare dagli errori, non vedere il fallimento come un qualcosa di negativo ma come un'opportunità per apprendere e crescere, perché la conoscenza che si sarà acquisita lungo il processo di sviluppo potrà essere impiegata per altri scopi e per nuovi prodotti.

---

<sup>23</sup> <https://www.appelmo.com/2017/02/06/google-glass-cosa-sono-flop/>

## 1.3 LA CREATIVITÀ INDIVIDUALE

### LA CREATIVITÀ: UN'INTRODUZIONE

La generazione delle idee rappresenta una delle più importanti fasi del processo innovativo, collocata a monte di tutte le altre attività. Infatti, senza idee il processo non può proseguire, e se queste non sono sufficientemente innovative si potrebbe finire con l'impiegare un eccessivo ammontare di risorse per un progetto destinato a fallire o che comunque potrebbe restituire un margine di profitto irrilevante. Anche se delle volte le idee possono arrivare senza che vi sia un'attività sottostante volta a favorirne la nascita, il bisogno di introdurre costantemente nel mercato nuovi prodotti costringe le aziende a pensare a delle tecniche per stimolarne la generazione. Allo stesso tempo, è essenziale adottare delle tecniche di screening, per catturare l'idea migliore tra le molteplici che vengono presentate. Fermo restando che in questa fase una buona base di conoscenze e skills siano necessarie per poter comprendere e riuscire a risolvere il problema sottostante al processo innovativo, un ruolo importante è ricoperto dalla creatività, intesa come "la capacità di produrre un "qualcosa" di utile e nuovo"<sup>24</sup> o come "l'arte di trovare una soluzione nuova a problemi vecchi ed emergenti"<sup>25</sup>, senza la quale l'innovazione non potrebbe avere luogo. Al pari dell'innovazione anche la creatività aziendale deve rispettare il requisito della novità, per cui la conoscenza esistente deve essere combinata in modo unico al fine di ottenere un "qualcosa" che non si era mai visto prima. Quindi, la creatività può essere definita come un esercizio combinatorio mediante il quale l'individuo coinvolto seleziona e unisce concetti ed elementi già noti ma che nessuno prima d'ora aveva mai pensato di combinare, secondo l'assunto implicito che nulla si crea dal niente e che anche le cose più creative si basano su quanto già esistente<sup>26</sup>; inoltre, la creatività non si ferma semplicemente alla generazione dell'idea ma deve includere anche il requisito della fattibilità, per cui alla fine del processo qualcosa deve venire realmente creato; infine, mediante la creatività si vuole risolvere un problema, per cui l'idea proposta e sviluppata deve concretizzarsi in un prodotto o servizio

---

<sup>24</sup> SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), *"Gestione dell'innovazione"*, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano, p.48

<sup>25</sup> BACCARANI CLAUDIO (2011), *"Sui sentieri della creatività"*, Sinergie Italian Journal of Management, p.347-360

<sup>26</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *"Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili"*, Egea, Milano, p.89

capace di soddisfare un bisogno dei consumatori, che vedranno quindi la soluzione proposta come qualcosa di veramente utile. Quindi, per poter parlare di creatività, non vanno bene tutte le combinazioni, ma solamente quelle appropriate, ovvero utili e capaci di risolvere un problema. Infine, di una certa rilevanza è il giudizio degli esperti del settore a cui il prodotto potenzialmente creativo fa riferimento: un prodotto infatti è creativo se viene giudicato da questi come tale.<sup>27</sup>

In aggiunta, la creatività può essere analizzata prendendo in esame le quattro dimensioni che la spiegano<sup>28</sup>: la fluidità, la flessibilità, l'elaborazione e l'originalità, fattori identificati da J.P. Guilford, uno dei più illustri studiosi della creatività, e che rappresentano allo stesso tempo degli indici che possono essere usati per misurare la creatività e il cd pensiero divergente. In particolare, la fluidità può essere intesa come l'abilità di proporre tante idee diverse per un unico problema o argomento ed è una skill che può essere facilmente catturata nelle sedute sperimentali mostrando ad esempio ai soggetti sotto esame un oggetto di uso comune e chiedendo loro di elencare quanti più modi possibili in cui questo oggetto può essere utilizzato; la flessibilità invece fa riferimento alla capacità di collegare idee e concetti anche molto diversi e lontani tra loro e di riuscire ad adattarsi a nuove situazioni passando da un'idea all'altra senza confondersi; il terzo parametro è l'elaborazione, ovvero l'abilità di definire nel dettaglio la propria idea arricchendola di particolari coerenti tra di loro; infine, l'originalità riguarda il carattere della novità e unicità delle idee presentate.

Innovazione e creatività sono dunque due fattori strettamente collegati e interdipendenti, parti diverse ed essenziali dello stesso processo.<sup>29</sup> Infatti, come Feng Guo afferma: "employee creativity determines the level of innovation and performance of an enterprise organization"<sup>30</sup>, ovvero il livello di innovazione di un'impresa è funzione delle abilità creative degli individui che vi operano. Di conseguenza è essenziale mettere in moto tutti quei

---

<sup>27</sup> AMABILE TERESA M. (April 2012), "*Componential Theory of Creativity*", Harvard Business School Working Paper, No. 12-096

<sup>28</sup> BITTNER JENNY V., BRUENA MAREEN, RIETZSCHEL ERIC F. (2016), "*Cooperation goals, regulatory focus, and their combined effects on creativity*", *Thinking Skills and Creativity*, 19, 260-268.

<sup>29</sup> AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), "*The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.*", *Research in Organizational Behavior*, 36, p.157-183

<sup>30</sup> FENG GUO (2021), "*Summary and Prospects on Theoretical Models and Influencing Factors Research of Employee Creativity*", *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 185



meccanismi che abilitano e incoraggiano la manifestazione in azienda della creatività dei dipendenti: infatti, la creatività anche se è una skill propria dell'individuo che la possiede, dipende fortemente dal contesto, per cui può essere minata se l'ambiente di lavoro in cui ci si trova ad operare non consente alle idee creative di emergere. Quindi, come si vedrà meglio successivamente, si crea una relazione di interdipendenza, per cui le abilità creative dei dipendenti influenzano la performance dell'organizzazione, e l'organizzazione influenza a sua volta le abilità creative dei membri che la compongono.

Nel corso degli anni si sono succeduti molti studi sul campo della creatività: esperti provenienti da differenti ambiti di ricerca hanno provato a leggere e interpretare la creatività secondo varie prospettive, come quella della psicologia, della sociologia o dell'economia. Altri ricercatori hanno poi tentato di fornire una visione integrata della creatività, proponendo modelli teorici che combinavano i differenti approcci, in modo tale da consentire una migliore comprensione dell'argomento. E così, parallelamente alla crescita dell'importanza dell'innovazione, anche la creatività diventava sempre più frequentemente l'oggetto di ricerca di molti studi sull'imprenditorialità. E in questo modo la letteratura sulla creatività è andata ampliandosi anno dopo anno, permettendo alle imprese che ne fossero interessate di farvi riferimento per capire come gestire in modo più efficiente i propri processi e quali tecniche adottare per favorire la creatività.

## ANALISI DELLA CREATIVITÀ INDIVIDUALE E DELLE SUE DETERMINANTI

Quando ci si trova a dover studiare la creatività in ambito aziendale è necessario distinguere innanzitutto tra creatività individuale e creatività organizzativa, dove la prima fa riferimento alle abilità creative di un singolo individuo, mentre la seconda riguarda le abilità creative a capo di un gruppo di persone e, più in generale, dell'organizzazione di cui questi fanno parte. Per studiare e comprendere al meglio i processi creativi messi in moto da un team di sviluppo, è importante prendere in considerazione anche la creatività individuale, dato che questa influenza fortemente la creatività dell'intero team. Nel dettaglio, la creatività individuale è stata considerata per diverso tempo come una caratteristica innata della persona, una capacità che poteva essere posseduta solo da certi individui. Tuttavia, seppure ci siano dei tratti che sono collegati alla creatività e a migliori performance lavorative creative, ricerche più recenti hanno scoperto come questa non sia in realtà una prerogativa

di pochi fortunati ma una dote che può essere sviluppata da chiunque, e questo avviene fin da quando si è bambini con una giusta educazione scolastica e sociale e prosegue anche nell'età adulta adottando certe tecniche.<sup>31</sup> In particolare, avanzamenti nel campo della psicologia hanno scoperto come il cervello umano sia diviso in due emisferi che assolvono due funzioni specifiche: un emisfero sinistro, dedicato al ragionamento logico, ai calcoli matematici, all'elaborazione lineare delle informazioni e alle capacità linguistiche, e un emisfero destro, il cd "Poeta", ovvero quel lato del cervello che, oltre a comandare la parte sinistra del nostro corpo, governa le facoltà cognitive legate alla creatività, all'immaginazione, all'intuito ecc. Questo ha portato erroneamente a credere che avere una specializzazione emisferica destra rendesse automaticamente un soggetto creativo. Tuttavia, uno dei miti della psicologia che deve essere sfatato è proprio questo: il fatto che esista una specializzazione emisferica che condizioni le nostre abilità lungo tutto il corso della nostra vita. Infatti, anche se i due emisferi assolvono funzioni differenti, non c'è una parte più sviluppata dell'altra. Inoltre, questi lavorano sempre assieme: non sono separati ma legati tra loro attraverso il corpo calloso. Quindi, è il modo in cui questi due emisferi collaborano e si scambiano informazioni ad avere un impatto sulla creatività di un individuo. Perciò, non esiste essere negati in qualcosa, ma è il fatto di esserne convinti o di sentirselo dire che riduce la nostra motivazione a migliorare e peggiora le prestazioni. Bisogna quindi eliminare questi pregiudizi, sin dalla giovanissima età, e aiutare a stimolare la parte del cervello interessata. Nel dettaglio, si fa in tal caso riferimento al concetto di plasticità cerebrale: il cervello può essere "modellato", ovvero può modificarsi, lungo tutta la nostra vita, grazie all'esperienza, all'attività fisica, al buon riposo e mediante appositi stimoli cognitivi e sociali volti ad ampliare certe capacità. Questa plasticità è maggiore nei bambini e spiega perché per gli adulti sia più difficile, ma non impossibile, imparare.

Fermo restando che la creatività sia un'abilità che può essere allenata, la ricerca ha individuato una serie di caratteristiche individuali che la influenzano, e che di conseguenza impattano indirettamente sulle capacità innovative dell'impresa. In particolare, si fa riferimento all'intelligenza, alla base di conoscenze posseduta, alla forma mentis, alla

---

<sup>31</sup> Ad esempio, David Kelley in un TedTalk afferma che noi esseri umani siamo creativi per natura e che l'eventuale riduzione di creatività di una persona quando questa passa dalla fanciullezza all'età adulta può essere dovuta alla perdita di fiducia creativa: si perde la fiducia nelle proprie abilità creative a causa di feedback negativi ricevuti che hanno impattato sulla nostra motivazione.  
[https://www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_how\\_to\\_build\\_your\\_creative\\_confidence](https://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence)

personalità, alle attitudini e agli interessi, alla motivazione e al contesto, ovvero all'ambiente organizzativo, lavorativo in cui ci si trova.<sup>32</sup> È importante per un'azienda conoscere quali caratteristiche e skills influiscono, più o meno direttamente, sulle capacità creative degli individui, per gestire al meglio i propri processi, come quelli di gestione delle risorse umane. Ad esempio, una skill rilevante per la creatività è il *problem solving*, ovvero la capacità di risolvere un problema. Il legame è chiaro: infatti, come già affermato precedentemente, attraverso la creatività e l'innovazione si vuole risolvere un problema. Di conseguenza, il processo di reclutamento dell'azienda potrebbe essere orientato all'individuazione e assunzione di dipendenti che possiedono questa competenza, mentre i processi di formazione potrebbero concentrarsi sul suo sviluppo. Ancora più importante del *problem solving* è, per la creatività, l'abilità di definire noi stessi dei problemi e magari ridefinirli in maniera originale, e di cercarne poi una soluzione. Un'altra skill fondamentale è la capacità di lavorare in squadra: difatti, anche se l'idea creativa nasce nella mente di un solo individuo, per implementarla sarà necessario lo sforzo congiunto di un insieme di persone unite in un team; quindi, è importante che queste siano capaci di lavorare assieme, ovvero che siano aperti alle opinioni e alle idee altrui e in grado di dialogare, ascoltare, collaborare, ecc.

### **L'INTELLIGENZA**

Relativamente all'intelligenza, molti studiosi hanno indagato il legame tra questa e la creatività, arrivando però a risultati contrastanti. Molti ricercatori hanno infatti proposto una connessione diretta tra il QI di una persona e le sue abilità creative, per cui un maggiore quoziente intellettivo comportava direttamente un aumento delle abilità creative e una maggiore creatività poteva essere riscontrata nelle persone con un QI molto elevato.<sup>33</sup> Da questa teoria, che prende il nome di Threshold theory (perché viene fissato appunto un livello soglia di QI, molto spesso 100, oltre la quale la creatività può manifestarsi), si ricavava quindi l'assunto implicito che l'intelligenza fosse una condizione necessaria per poter essere creativi. Altri studi invece, hanno dimostrato che questo legame non sia così semplice come si potrebbe credere: dato che la creatività è multidimensionale e dipende dalla

---

<sup>32</sup> SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), "*Gestione dell'innovazione*", quarta edizione, McGraw-Hill, Milano, p.49

<sup>33</sup> JAUKE EMANUEL, BENEDEK MATHIAS, DUNST BEATE, NEUBAUER ALJOSCHA C. (2013), "*The relationship between intelligence and creativity: New support for the threshold hypothesis by means of empirical breakpoint detection*", *Intelligence (Norwood)*, 41.4, p.212-221

combinazione di molti elementi e non solamente dall'intelligenza, non si deve commettere l'errore di prendere il fattore intellettuale singolarmente in analisi per arrivare a delle deduzioni semplificate e probabilmente errate. In altre parole, un legame tra i due elementi esiste ma non è così forte, perciò non bisogna porre tanto l'attenzione sul QI ma su un insieme più specifico di capacità intellettuali. Nel dettaglio, Robert Sternberg, ricercatore noto per i suoi contributi nello studio dell'intelligenza e della creatività, ha individuato tre tipologie di abilità intellettuali rilevanti per la creatività: l'abilità di esaminare i problemi secondo schemi non convenzionali; l'abilità di individuare quali idee vale la pena implementare; infine, l'abilità di convincere gli altri che l'idea presentata ha valore.<sup>34</sup> Come lo stesso autore afferma, queste tre abilità sono interconnesse, nel senso che devono essere tutte e tre presenti affinché le idee creative abbiano modo di essere sviluppate.

### *LA CONOSCENZA*

Un altro fattore che influenza i processi creativi degli individui è la conoscenza, la quale proviene principalmente dall'esperienza e dall'apprendimento. Il presupposto è che la creatività richieda il possesso da parte del soggetto di una certa base di conoscenza in un determinato campo, la quale dovrà essere utilizzata e combinata in modi unici per poter scoprire qualcosa di nuovo e utile. Infatti, anche le idee e i prodotti più originali si basano in qualche misura su quanto già esistente e già noto.<sup>35</sup> In questo processo può essere d'aiuto mettere in dubbio quel che si conosce, iniziare a interrogarsi sul perché le cose vengano fatte o impiegate in un certo modo e se possano essere cambiate e utilizzate in modi differenti. Infatti, una persona creativa non si limita semplicemente a risolvere un problema che gli viene presentato, ma è spesso egli stesso l'artefice di questi problemi, che vengono per l'appunto da lui "creati" attraverso la messa in questione di come le cose funzionano attualmente e di come invece potrebbero funzionare. E in questo modo, facendosi tante domande e vedendo oltre a ciò che si conosce, il creativo riesce a trovare e proporre nuove soluzioni. In altre parole, la conoscenza è necessaria, perché è su questa che si "costruisce" poi per affrontare nuove situazioni, ma allo stesso tempo però non bisogna dare nulla per scontato. Addentrando in ambito aziendale, conscie del ruolo della conoscenza dei propri

---

<sup>34</sup> STERNBERG ROBERT J. (2006), *"The Nature of Creativity"*, Creativity Research Journal, 18(1), p.87 (Retraction published 2020, Creativity Research Journal, 32[2], 200)

<sup>35</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *"Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili"*, Egea, Milano, p. 89

dipendenti quale componente intangibile di inestimabile valore, le aziende hanno cominciato a investire maggiormente su questa per acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. In particolare, queste non si limitano semplicemente alla ricerca dei cd "talenti" sul mercato del lavoro, ma formano continuamente i propri lavoratori al fine di accrescerne le capacità, competenze ed esperienze, li incoraggiano a condividere il loro sapere e fanno in modo che tutti in azienda ne abbiano accesso. Questo è particolarmente importante quando si opera in un ambiente dinamico e incerto, costellato da continue scoperte ed avanzamenti e dove la creatività e l'innovazione giocano un ruolo predominante. Infatti, tali contesti competitivi richiedono ai lavoratori di acquisire costantemente nuove conoscenze, e ciò è possibile se si opera in una cd Learning Organization, ovvero in un contesto lavorativo che favorisce l'apprendimento continuo mettendo tutti i dipendenti in condizione di acquisire e condividere continuamente le proprie conoscenze. In aggiunta, diversi studi hanno evidenziato come spesso scoperte molto innovative richiedano la specializzazione in più campi d'attività e che l'eccessiva specializzazione in un determinato campo rischia di ostacolare la creatività. A tal riguardo Robert S. Root-Bernstein ha scritto: "Expertise is not only useless to the innovator; it may be a drawback. It may lock him into perceiving the world in a prefabricated and unalterable way".<sup>36</sup> Perciò, un'eccessiva esperienza e conoscenza in un ambito potrebbero indurre il soggetto a non individuare nuovi problemi o soluzioni originali che gli permetterebbero di avanzare nel proprio campo di studi. Molti altri ricercatori sono della stessa opinione, ad esempio Arthur Cropley ha affermato: "the preexisting knowledge of an expert can also act as a corset that blocks novel ideas so that thinking leads only to production of tried and trusted "correct" answers".<sup>37</sup> Egli ha poi aggiunto che, anche in presenza di un'idea originale e utile per la risoluzione di un certo problema, l'esperto potrebbe essere tentato a rigettarla per proteggere il proprio status-quo e non rendere privo di valore quanto appreso fino a quel momento.

---

<sup>36</sup> ROOT-BERNSTEIN ROBERT S. (1989), "Who discovers and invents", *Research Technology Management*, 32.1, p.45

<sup>37</sup> CROPLEY ARTHUR (2006), "In Praise of Convergent Thinking", *Creativity Research Journal*, 18.3, p.402

## *PENSIERO CONVERGENTE E DIVERGENTE*

Oltre che dall'intelligenza e dalla conoscenza, il potenziale e la performance creativa di un individuo dipendono fortemente dai processi mentali che egli riesce ad attivare quando deve affrontare dei problemi che non presentano un'unica soluzione corretta, il genere di problemi che spesso si manifestano nelle aziende innovative. Si fa riferimento in tal caso al concetto di pensiero divergente: l'abilità di trovare quante più soluzioni possibili ai problemi in questione. Questa abilità si contrappone al pensiero convergente, che invece riguarda la capacità di risolvere un problema che presenta un'unica soluzione corretta e modi limitati per arrivare a questa soluzione. Ne deriva che il pensiero convergente risulta essere strettamente dipendente dalla base di conoscenze dell'individuo: è in sostanza quel processo mentale attraverso il quale la persona ricerca e prende le informazioni in suo possesso e le elabora per arrivare alla soluzione richiesta, il tipo di processo che si tende ad "allenare" maggiormente nelle scuole e nelle università, a scapito del più "creativo" pensiero divergente. L'influenza sulla creatività del pensiero divergente è stata ed è tutt'ora oggetto di molti studi sulla creatività, e il ruolo che questo ricopre è talmente importante che alcuni ricercatori sono arrivati a utilizzare i due termini in modo interscambiabile. Inoltre, tanti esperimenti condotti per misurare il potenziale creativo delle persone comprendono tasks che ne catturano in primis il pensiero divergente.<sup>38</sup> In aggiunta, Scott David Williams, professore Universitario americano, in un suo articolo ha scritto quanto segue: "Divergent thinking also distinguishes creative problem solving from other kinds of problem solving".<sup>39</sup> Il pensiero divergente viene quindi considerato come un approccio al problem solving necessario per la creatività, in assenza del quale non ci potrebbero essere idee e soluzioni originali. Tuttavia, è necessario precisare che, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la creatività non si basa esclusivamente sul pensiero divergente, ma richiede la copresenza di entrambi gli stili cognitivi. Arthur Cropley discute dell'importanza del pensiero convergente in uno dei suoi articoli, affermando: "Convergent thinking is necessary, too, because it makes it possible to explore, evaluate, or criticize variability and identify its effective aspects".<sup>40</sup> In

---

<sup>38</sup> Ad esempio, il Test di Torrance, il test più famoso e più utilizzato per misurare la creatività, soprattutto in ambito scolastico ma non solo, richiede ai valutati di dare tante risposte originali entro un certo limite di tempo: trovare più impieghi possibili per un oggetto di uso comune, realizzare un disegno a partire da alcune linee o forme geometriche, completare un disegno, inventare l'introduzione o il finale di un racconto, ecc.

<sup>39</sup> WILLIAMS SCOTT DAVID (2004), "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", *European Journal of Innovation Management*, 7.3, p.188

<sup>40</sup> CROPLEY ARTHUR (2006), "In Praise of Convergent Thinking", *Creativity Research Journal*, 18.3, p.398-399

altre parole, i due stili di pensiero intervengono in due fasi distinte del processo creativo: il pensiero divergente ci aiuta a pensare a tante soluzioni originali, che per l'appunto divergono rispetto a ciò a cui si è abituati, mentre il pensiero convergente è essenziale per valutare queste soluzioni e rendere efficace il pensiero divergente. Il pensiero convergente è altresì rilevante nelle fasi iniziali del processo creativo, ovvero quelle dedicate alla raccolta delle informazioni e allo studio del problema che si desidera risolvere. In assenza del pensiero convergente, come lo stesso autore aggiunge, si correrebbero vari rischi, come ad esempio quello di accettare un'idea originale ma non coerente con la realtà perché non realizzabile o perché priva di qualche utilità. Anche in questo caso restano valide le stesse considerazioni viste per la conoscenza, ovvero il pensiero convergente è essenziale ma se ci si focalizza troppo su questo si potrebbe ridurre l'originalità prodotta ostacolando in questo modo il processo creativo.

### *LA PERSONALITÀ*

Molti ricercatori hanno altresì indagato il ruolo della personalità quale elemento predittivo della creatività. La personalità può essere definita come "l'insieme delle disposizioni e delle funzioni affettive, volitive e intellettuali proprie di un individuo, che si riflette nel suo modo di reagire all'ambiente, nei suoi interessi e bisogni, nei suoi scopi, nel suo comportamento".<sup>41</sup> In altre parole, si fa riferimento a quell'insieme relativamente stabile e duraturo di caratteristiche psichiche che influenzano il comportamento e l'atteggiamento di una persona e il suo modo di relazionarsi con gli altri. Sono stati individuati 5 tratti di sintesi della personalità di un individuo, noti come i *Big Five*: coscienziosità, estroversione, disponibilità, stabilità emotiva e apertura. Di questi cinque, uno in particolare risulta essere strettamente collegato alle capacità creative, ovvero l'apertura mentale, intesa come l'apertura dell'individuo all'esperienza.<sup>42</sup> Un individuo con alta apertura mentale infatti si dimostra maggiormente curioso e dotato di molta immaginazione, più aperto ai cambiamenti e continuamente alla ricerca di novità, relativamente più capace di gestire la complessità, coltiva molti interessi, è perseverante, ecc. tutti aspetti collegati positivamente con le abilità creative. Scott David Williams ha altresì individuato un nesso tra il tratto della

---

<sup>41</sup> <https://www.treccani.it/>

<sup>42</sup> VARTANIAN OSHIN ET AL (2018), "Structural correlates of Openness and Intellect: Implications for the contribution of personality to creativity", *Human Brain Mapping*, 39.7, p.2987-2996

personalità dell'apertura all'esperienza e il pensiero divergente, per cui un individuo più aperto dovrebbe essere più propenso ad avere un atteggiamento positivo verso il pensiero divergente; inoltre, lo stesso autore ha ipotizzato che l'influenza dell'apertura sulla creatività fosse in parte mediata dall'attitudine della persona nei confronti del pensiero divergente.<sup>43</sup>

### *LA MOTIVAZIONE: CENNI*

Un altro fattore che influenza le performance creative è la motivazione, ovvero il motivo che spinge l'individuo a comportarsi in un certo modo e a svolgere una data attività. Secondo una ricerca dell'Università della California, infatti, i dipendenti motivati sarebbero tre volte più creativi rispetto a quelli demotivati.<sup>44</sup> Vi sono vari driver che spingono gli individui a compiere determinate azioni, come l'esecuzione di un lavoro creativo, e driver differenti impattano nella creatività in misura differente, alcuni in senso positivo, altri in modo negativo. Innanzitutto, è doveroso distinguere tra due classi di motivazione: la motivazione estrinseca e la motivazione intrinseca. Si parla di motivazione estrinseca quando la spinta a eseguire un'attività proviene dall'esterno, come ad esempio la promessa di un premio in denaro in caso di successo o la minaccia di una punizione in caso di fallimento o, ancora, il desiderio di raggiungere la "fama" o il potere. Quindi, in questo caso, il comportamento è dettato dall'aspettativa di una ricompensa, che verrà ottenuta quando il lavoro verrà eseguito. Di conseguenza, è ragionevole ipotizzare che, in assenza della ricompensa, se non vi sono altre ragioni che motivano l'individuo a eseguire il compito, questo non verrebbe neppure eseguito. Quando invece l'attività viene svolta per il semplice gusto di farlo e perché ci interessa si parla di motivazione intrinseca: la causa dell'azione va quindi in questo caso ricercata internamente all'individuo. In particolare, la ricerca evidenzia come gli individui più creativi siano maggiormente motivati da fattori intrinseci, e non dalla fama o dagli incentivi. Si ritornerà su questo tema nel paragrafo 5 e nel capitolo 2.

### *IL CONTESTO*

Il potenziale creativo di un individuo dipende fortemente anche dal contesto, il quale può essere inteso in senso stretto prendendo in esame esclusivamente l'ambiente organizzativo,

---

<sup>43</sup> WILLIAMS SCOTT DAVID (2004), "*Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations*", *European Journal of Innovation Management*, 7.3, p.187-204

<sup>44</sup> <https://www.forbes.com/sites/briansolis/2018/12/13/make-meetings-matter-again-how-to-design-the-perfect-meeting/>



lavorativo in cui l'individuo opera, oppure in senso più lato, considerando vari tipi di ambienti che, in diversa misura, impattano sulla creatività individuale. In particolare, a tal riguardo è stato detto quanto segue: "The environmental influence occurs in different spheres: the family, the school or work environment and the cultural context in which the person evolves. These various environments are embedded in each other."<sup>45</sup> Non bisogna poi ignorare l'influenza del passato, infatti la creatività dipende anche dal tipo di educazione che le persone hanno ricevuto in età scolare: gli stessi autori, che hanno preso in esame la creatività in una scuola in un sobborgo di Parigi, evidenziano come il sistema scolastico francese si concentri maggiormente sullo sviluppo delle capacità logico-analitiche relegando la creatività e il pensiero divergente ad un ruolo marginale se non del tutto assente. Queste stesse osservazioni possono essere fatte anche per il sistema educativo italiano, il quale sembra addirittura quasi "incoraggiare" maggiormente il lavoro mnemonico degli alunni e degli studenti piuttosto che una vera comprensione dei temi affrontati e una volontaria ricerca di nuova conoscenza. Gli studenti perciò non mettono in dubbio quanto gli viene loro insegnato, non sono motivati a individuare nuovi problemi, né tantomeno a cercare una soluzione originale a questi. Resta solo da vedere se la maggiore consapevolezza della centralità della creatività e dell'innovazione per l'economia nazionale riesca a convincere il sistema scolastico a comprendere e valorizzare le abilità creative dei più giovani nel prossimo futuro. Inoltre, Sternberg e Lubart a tal riguardo affermano: "Schooling can create creative minds - though it often doesn't".<sup>46</sup>

Una volta che si è usciti dal sistema scolastico o universitario, le persone e la loro creatività devono fare i conti con l'ambiente lavorativo, il quale potrebbe da un lato incentivare la manifestazione del potenziale creativo dei propri dipendenti, oppure dall'altro lato potrebbe ostacolarla, minando la creatività anche della persona più creativa operante in azienda. A tal riguardo una certa importanza è ricoperta dal cd *Engagement*, ovvero dal senso di coinvolgimento dell'individuo nei confronti dell'azienda in cui opera. Il concetto di engagement è simile a quello di motivazione, solo che in questo caso si va ad analizzare specificatamente la relazione esistente tra i dipendenti e l'organizzazione. In particolare, è importante che i dipendenti si sentino coinvolti nella vita aziendale e che i loro sforzi creativi,

---

<sup>45</sup> BERLIN NOÉMI, JEAN-LOUIS TAVANI, MAUD BEASANÇON (2016), "An Exploratory Study of Creativity, Personality and Schooling Achievement", *Education Economics*, 24.5/6, p.539

<sup>46</sup> STERNBERG ROBERT J., LUBART TODD I. (1991), "Creating Creative Minds.", *Phi Delta Kappan*, 72.8, p.608

ma non solo, vengano riconosciuti e apprezzati. Per migliorare il senso di coinvolgimento dei propri collaboratori si dovrebbe dare loro l'opportunità di svolgere attività stimolanti, ovvero che richiedono giorno dopo giorno uno sforzo di apprendimento, da cui le capacità creative possono trarne un grande beneficio. Il management dovrebbe inoltre incoraggiare gli individui a eseguire i compiti e fornire loro un feedback positivo, facendo in modo che questi capiscano e percepiscano il proprio contributo come qualcosa di indispensabile per l'organizzazione. Un maggiore coinvolgimento dei dipendenti favorisce il miglioramento continuo e li motiva ad aiutarsi a vicenda e a cercare nuovi modi per svolgere al meglio i propri compiti. Vi sono poi ulteriori fattori contestuali che influenzano la creatività, come la struttura organizzativa, la quale deve possibilmente essere non gerarchica, la cultura e il clima organizzativo, lo stile di leadership, i processi di gestione delle risorse umane, l'ambiente di lavoro fisico, ecc. Sternberg riconosce che nell'ambiente di lavoro un ruolo importante è ricoperto dal valutatore, ovvero quel soggetto che giudicherà l'outcome del processo creativo e il cui giudizio e supporto influenza la motivazione dell'individuo.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> STERNBERG ROBERT J. (2006), "*The Nature of Creativity*", *Creativity Research Journal*, 18(1), p.90 (Retraction published 2020, *Creativity Research Journal*, 32[2], 200)

## 1.4 LA CREATIVITÀ ORGANIZZATIVA E DEI TEAM

### LA CREATIVITÀ COME PROCESSO SOCIALE

Nello studio dei processi creativi in azienda, oltre alla creatività individuale, è rilevante prendere in considerazione anche la creatività organizzativa e, più nel dettaglio, la creatività riconducibile al team di R&S: dopotutto, lo sviluppo di un nuovo prodotto richiede tipicamente il coinvolgimento di più persone, le quali vengono raggruppate per l'appunto in un team, il quale potrà avere una determinata configurazione a seconda delle particolarità dello specifico progetto, dei bisogni del mercato e delle preferenze del management.

Relativamente alla creatività organizzativa, viene detto quanto segue:

“Il livello di creatività complessivo di un'organizzazione non è solo il risultato cumulato, la semplice sommatoria della creatività individuale, poiché la struttura organizzativa, le routine e i meccanismi di incentivazione possono ostacolarla o incoraggiarla”.<sup>48</sup>

La creatività organizzativa prende quindi in esame la creatività complessiva riferibile a una certa azienda: ogni singola persona presente in azienda, ognuna con le proprie caratteristiche individuali, contribuisce nel suo piccolo a determinare le capacità creative riconducibili all'intera organizzazione. Ma tutte queste caratteristiche e capacità non vengono semplicemente sommate, in quanto l'azienda può amplificare le abilità creative delle proprie risorse umane attraverso un'efficace gestione della creatività e dei processi sociali, ovvero delle interazioni tra gli individui che la compongono. Infatti, relativamente a quest'ultimo punto, bisogna sottolineare che la creatività è un processo sociale<sup>49</sup>: anche se l'idea inizialmente parte dalla mente di un singolo individuo, questa deve necessariamente essere condivisa affinché possa essere sviluppata e diventare un prodotto innovativo. Per cui, grazie all'afflusso e alla condivisione di diverse basi di conoscenza e competenze nel processo creativo, l'idea iniziale viene ridefinita e sottoposta a delle modifiche volte a migliorarla e a renderla realizzabile. La collaborazione e la gestione delle interazioni, in particolar modo all'interno di un team, restano perciò un aspetto critico. Ad esempio, è provato che, oltre alla collaborazione, anche la comunicazione e il coordinamento sono dei

---

<sup>48</sup> SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), *“Gestione dell'innovazione”*, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano, p.52

<sup>49</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *“Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili”*, Egea, Milano, p.44

processi sociali che sono associati ad una migliore creatività.<sup>50</sup> Tuttavia, alcuni studi hanno messo in evidenza come la collaborazione e, in particolar modo, la coesione sociale, ovvero il senso di unità del team che si va a sviluppare soprattutto col tempo, non apportano sempre benefici al processo creativo, ma possono anche ostacolarlo. Più precisamente, Pisanu Francesco e Menapace Paola, dopo un riesame della letteratura sull'argomento, sono giunti alla seguente conclusione: "In the initial phase, then, a kind of conflict may assist in the generation of ideas. Being more open also help to capture stimuli from the other, whereas in a second step collaboration is critical".<sup>51</sup> Gli autori hanno infatti rilevato che l'influenza della coesione sociale sulla creatività agisce su due versanti: da un lato favorisce lo sviluppo delle competenze, le quali come anticipato sono benefiche per il processo creativo; dall'altro lato scoraggia il pensiero divergente e più creativo, perché i membri del gruppo preferiscono non discostarsi tanto dal modo di pensare di tutti gli altri. In altre parole, quando c'è coesione sociale, le persone sono alla ricerca dell'approvazione degli altri e non della creatività e dell'innovazione. Si assiste perciò a una sorta di uniformità delle menti, delle opinioni e delle idee, poco originali, dei membri. Quindi, durante l'ideazione, ovvero quella fase del processo creativo in cui vengono proposte varie idee per la risoluzione di un problema, non bisogna incentivare la coesione ma il conflitto, la diversità di pensiero e le discussioni, in modo tale che nessuno abbia il timore di proporre qualcosa di diverso e originale. Successivamente, dopo lo screening e la scelta dell'idea da sviluppare, bisogna favorire la collaborazione e la coesione, nonché assicurare il coordinamento tra tutti coloro che sono coinvolti nel progetto innovativo, facilitare la comunicazione tra i membri e tra il team e l'esterno, garantire equità nelle retribuzioni e nei meccanismi d'incentivazione e, infine, incoraggiare il contributo di tutti i membri. Come si vedrà in seguito, questo susseguirsi di una fase di conflitto e di una fase di coesione è coerente con le conclusioni a cui è giunto Bruce Tuckman, ricercatore che nel secolo scorso ha studiato lo sviluppo dei team col passare del tempo.<sup>52</sup> E, essendo che la configurazione del team, le relazioni che si instaurano e la loro gestione, il modo di operare dei membri, ecc. sono fattori che impattano sulla creatività, è utile studiare quali sono i

---

<sup>50</sup> REITER-PALMON RONI, WIGERT BEN, VREEDE TRIPARNA DE (2012), "Chapter 13 - Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition", In Handbook of Organizational Creativity, Elsevier, p.302

<sup>51</sup> PISANU FRANCESCO, MENAPACE PAOLA (2014), "Creativity & Innovation: Four Key Issues from a Literature Review.", Creative Education, 5.3, p.147

<sup>52</sup> TUCKMAN BRUCE W. (1965), "Developmental Sequence in Small Groups", Psychological Bulletin, 63.6

cambiamenti che intervengono lungo la vita del team per comprendere come e quando la creatività possa manifestarsi.

Riepilogando, il processo creativo coinvolge tipicamente un team, e il risultato di questo processo è funzione delle caratteristiche individuali dei membri, delle attività che vengono svolte, del modo in cui gli individui interagiscono e si scambiano informazioni e conoscenza. Inoltre, i comportamenti e i risultati del team vengono influenzati altresì dallo stile di leadership adottato<sup>53</sup> e dall'ambiente esterno al team<sup>54</sup>, il quale comprende non solo i processi di gestione delle risorse umane (tra i quali una certa importanza è attribuita ai processi retributivi), le tecniche e gli strumenti impiegati per favorire il pensiero creativo e l'azienda in generale, ma anche il contesto competitivo e tecnologico in cui l'organizzazione è inserita: durante il processo innovativo il team deve essere aperto a catturare gli stimoli provenienti dall'esterno, in quanto avanzamenti e cambiamenti nella tecnologia in uso nel settore di riferimento e i comportamenti dei concorrenti potrebbero richiedere un riadattamento del progetto innovativo. Non bisogna poi ignorare le esigenze provenienti dagli stakeholders: membri dell'organizzazione, clienti, fornitori, azionisti, società e tutti coloro che hanno un interesse nei confronti dell'azienda e del progetto e che potrebbero influenzare ed essere influenzati dall'esito di questo. La natura sociale del processo creativo spiega perciò quanto siano fondamentali temi quali il project management e il team management. Relativamente alla gestione dei progetti, è importante che si adotti un approccio quanto più flessibile possibile, in quanto i processi creativi sono caratterizzati dalla presenza di elevata incertezza.<sup>55</sup> È necessario perciò non concentrarsi esclusivamente nella fase a monte del processo innovativo dedicata alla generazione delle idee, ma anche e soprattutto sulla gestione ed esecuzione efficiente del processo che l'ideazione avvia, il quale richiede l'integrazione armoniosa di conoscenze e competenze differenziate, la presenza di risorse e tecnologie, nonché disponibilità finanziarie più o meno importanti. Con riguardo invece alla gestione di un team di sviluppo, una particolare attenzione deve essere riposta ad esempio alla scelta delle persone che costituiranno il team: la composizione del

---

<sup>53</sup> HERRMANN DANIEL, FELFE JÖRG (2014), "Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity", *British Journal of Management*, 25(2), 209-227

<sup>54</sup> AMABILE TERESA M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10, Greenwich, p.123-167

<sup>55</sup> BEGHETTO RONALD A. (2021), "There is no creativity without uncertainty: *Dubito Ergo Creo*", *Journal of Creativity*, 31, 100005

team infatti è un altro fattore che influenza il processo creativo.<sup>56</sup> È importante che i membri presentino delle differenze non solo in termini di competenze, ma anche con riguardo al genere, l'età, il background culturale, ecc. in quanto queste differenze, se ben gestite, possono apportare un grande vantaggio al processo creativo e al processo d'innovazione.

## IL MODELLO DI SVILUPPO DEL TEAM

Una volta costituito il team, questo dovrà essere gestito al meglio affinché possa raggiungere con efficacia gli obiettivi prefissati e realizzare un prodotto di successo. In particolare, sulla base del **modello di sviluppo del team di Bruce Tuckman**<sup>57</sup> il team attraversa una serie di fasi durante la realizzazione di un progetto che vanno sotto il nome di Forming, Storming, Norming e Performing. Con questi stadi, che prendono il via dal momento in cui il team viene costituito e terminano con l'esecuzione del task, si vuole rappresentare in modo generale lo sviluppo di un team dall'inizio alla fine e, trattandosi per l'appunto di rappresentazione generica, delle differenze potranno essere riscontrate nell'osservazione di una data realtà. Per cui, delle fasi potranno mancare, alcune potranno essere raggruppate oppure si potrebbe assistere persino alla presenza di una o più fasi aggiuntive rispetto a quelle del presente modello. Inoltre, lo stesso autore precisa che vi sono delle variabili che possono influenzare lo sviluppo del team, come la sua composizione e dimensioni, la durata e la natura del task. Nel dettaglio, con l'avanzare del tempo si possono osservare dei cambiamenti nel team sotto un duplice aspetto: quello relativo alle relazioni interpersonali e quello attinente all'esecuzione del task; per cui man mano che si avanza nello svolgimento del compito assegnato si assiste a un'evoluzione del comportamento manifestato dai membri del team e del modo in cui questi interagiscono tra loro.

Secondo il modello in esame nella prima fase, ovvero quella del cd **Formig**, viene costituito il team, inteso come quell'entità sociale in cui i membri interagiscono tra loro per eseguire un task. In questa fase le persone selezionate si incontrano e iniziano a conoscersi, e vengono chiarite le cd norme sociali, ovvero quei comportamenti interpersonali considerati adeguati all'interno del gruppo e che sono, tuttavia, in questo primo stadio di sviluppo, derivanti direttamente dall'ambiente esterno al team e non definite congiuntamente. Parallelamente, il nuovo Team esaminerà nel dettaglio il task che dovrà essere svolto, verranno definiti i ruoli

---

<sup>56</sup> SOMECH ANIT, DRACH-ZAHAVY ANAT (2013), "Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation", *Journal of Management*, 39(3), 684-708

<sup>57</sup> TUCKMAN BRUCE W. (1965), "Developmental Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin*, 63.6

dei membri e verrà chiarito il contributo che ciascuno potrà e dovrà apportare per l'avanzamento del progetto, nonché il tipo di informazioni che sarà necessario reperire per l'esecuzione delle attività. In tutto ciò un ruolo importante è ricoperto dal Team Leader, il quale dovrà gestire e strutturare le interazioni tra le persone e presentare il progetto e i suoi obiettivi.

La seconda fase, nominata **Storming**, è quella incentrata sul conflitto: le regole vengono messe in discussione, ciascun individuo condivide la propria opinione, divergente rispetto a quella degli altri, sul progetto. Questo conflitto non deve essere eliminato in quanto è uno stadio essenziale dello sviluppo del team, perché può mettere in luce problematiche e incomprensioni che è necessario risolvere prima di proseguire nell'esecuzione del progetto. Quindi, gli individui saranno incentivati a proporre delle idee e ognuno di loro "lotterà" al fine di far prevalere le proprie sulle altre, attraverso potenzialmente uno scambio acceso di pareri.

La terza fase prende il nome di **Norming**, in quanto le regole interne del team vengono collettivamente accettate e si forma quel senso di coesione e unità indispensabile per il proseguimento del progetto. Per cui ciascuno contribuirà con il proprio sapere alla realizzazione del task, ogni opinione verrà rispettata e il conflitto scoraggiato. In altre parole, si formerà quello spirito di squadra che permetterà alle persone di lavorare bene assieme. L'ultima fase, detta **Performing**, riguarda in senso stretto lo svolgimento della prestazione: dopo aver attraversato gli stadi precedenti, i membri del team sono finalmente in grado di lavorare in modo autonomo, senza la supervisione costante del Team Leader, in quanto tutti hanno chiaro qual è il proprio ruolo, le attività che devono svolgere, quali sono i risultati attesi e come risolvere i conflitti e i problemi che possono sorgere. Il Project Manager invece dovrà principalmente supervisionare le attività svolte, motivare i membri, nonché valutare e ricompensarli per i risultati raggiunti.

Dodici anni più tardi la pubblicazione del suo Modello di Sviluppo del Team, Bruce Tuckman e Mary Ann Jensen, merito l'avanzamento della ricerca sul campo, decisero di riprendere in mano il Modello originario e di aggiungerne uno stadio finale chiamato **Adjourning**.<sup>58</sup> In quest'ultima fase il team si prepara a concludere i lavori e il progetto giunge al termine: gli obiettivi prefissati vengono raggiunti e nuove competenze acquisite. In conclusione, tutti i

---

<sup>58</sup> TUCKMAN BRUCE W., JENSEN MARY ANN C. (1977), "Stages of Small-Group Development Revisited", Group & Organization Management, 2.4

membri hanno potuto vivere un'esperienza che ha permesso loro di maturare dal punto di vista sia sociale che tecnico, e questa maggiore esperienza potrà solo essere benefica per i progetti di squadra futuri.

## LA GESTIONE DEL TEMPO

Nella gestione della creatività di un team di sviluppo un aspetto cruciale, oltre al governo delle relazioni interpersonali, è quello relativo più specificatamente al tema del **time management**, ovvero alla gestione del tempo. Nella realizzazione del progetto infatti è molto probabile che il team debba fare i conti con delle scadenze temporali più o meno ristrette dovute a pressioni da parte del management e degli stakeholders, alle attività poste in essere dai concorrenti e all'esigenza di rispondere in modo tempestivo alle attese dei clienti. Tuttavia, cercare di velocizzare i tempi e mettere eccessive pressioni rischia solamente di ostacolare il potenziale creativo delle persone, in quanto le idee hanno bisogno di adeguati stimoli e di sufficiente tempo per essere prodotte, e altrettanto tempo è necessario per il loro sviluppo e la loro concretizzazione. Basti pensare al tempo di cui i ricercatori della 3M hanno dovuto bisogno per realizzare i primi Post-It. Le pressioni temporali perciò possono essere causa di un forte stress psicologico e possono contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro disorganizzato e disincentivante per la creatività. Sull'argomento hanno discusso diversi ricercatori, come ad esempio Zampetakis, Bouranta e Moustakis, i quali hanno affermato: "Creativity is a function of available time and is negatively related to time pressure experienced".<sup>59</sup> Ciò nonostante, anche se gli effetti negativi della pressione temporale sulla creatività sono noti, spesso i team si trovano inevitabilmente a dover operare nel rispetto di scadenze più o meno ravvicinate. Diventa quindi importante studiare in modo più approfondito l'impatto che il tempo ha sulla creatività in modo tale da riuscire in qualche modo a gestirlo affinché il pensiero creativo non risulti minato ma ne possa trarre invece dei benefici. In particolare, per una corretta gestione del tempo, un requisito senza alcun dubbio essenziale è l'attenta pianificazione delle attività da svolgere: bisogna definire attentamente gli obiettivi che si vuole raggiungere in modo da aumentare la motivazione dei lavoratori, chiarire come raggiungere questi obiettivi, stabilire quali compiti ogni membro del team deve eseguire, quali siano le priorità e

---

<sup>59</sup> ZAMPETAKIS LEONIDAS A., BOURANTA NANCY, MOUSTAKIS VASSILIS S. (2010), "On the Relationship between Individual Creativity and Time Management.", *Thinking Skills and Creativity*, 5.1, p.25



come organizzare il lavoro, decidere in quali giorni e con quale frequenza svolgere i meeting per discutere su quanto man mano fatto, identificare ed evitare le distrazioni, essere capaci di gestire gli imprevisti, ecc. La chiave di tutto è quindi l'organizzazione. Il time management fa quindi riferimento a quell'insieme di abilità che consentono all'individuo o al team che le possiede di riuscire a gestire efficacemente il tempo a disposizione e a minimizzare le pressioni temporali percepite. Inoltre, bisogna tener presente che da un lato le persone tendono a percepire maggiormente questa pressione con l'avanzare del tempo man mano che ci si avvicina alla scadenza predefinita, però dall'altro lato è stato dimostrato come questa percezione possa variare anche da un giorno all'altro nel corso di una data settimana, per cui ci saranno certi giorni in cui il team sarà maggiormente rilassato, come ad esempio quelli in prossimità dei giorni festivi, ed altri in cui questa pressione si farà più sentire. A tal riguardo di una certa utilità è la ricerca di Amabile, Hadley e Kramer, i quali hanno condotto uno studio su 177 individui facenti parte di 22 team che hanno dovuto fare i conti con livelli di pressione temporale differenziati.<sup>60</sup> Gli autori hanno riconosciuto che, anche se gli individui potrebbero avere l'impressione di lavorare meglio e di essere più produttivi e creativi quando operano sotto pressione, in realtà ciò che accade è l'esatto opposto: il senso di frustrazione che si viene a creare nelle persone le porta a produrre idee meno creative. Ovviamente possono esserci dei casi in cui il team riesce a generare un'idea molto creativa e a realizzare un prodotto di successo anche se in presenza di elevata pressione, ma questo rappresenta solamente l'eccezione che conferma la regola. E l'impatto che la pressione temporale ha sulla creatività non è limitato esclusivamente ai giorni di elevata pressione percepita, ma si estende fino a coprire archi temporali più ampi, sotto il cosiddetto effetto "pressure hangover": nel dettaglio, se un giorno un individuo percepisce un'elevata pressione la sua creatività sarà relativamente più bassa non solo quel giorno ma anche nei due giorni seguenti; se nei primi giorni di lavoro la pressione è elevata, i membri del team saranno meno creativi fino al cd midpoint, ovvero fino alla prima metà del progetto; infine, se al midpoint ci sarà ancora elevata pressione percepita, la creatività sarà bassa fino alla conclusione del progetto. Ad ogni modo, gli stessi autori sono giunti alla conclusione che sotto determinate condizioni la creatività possa manifestarsi anche se in presenza di elevata pressione temporale. In particolare, è essenziale non caricare le persone con troppe attività

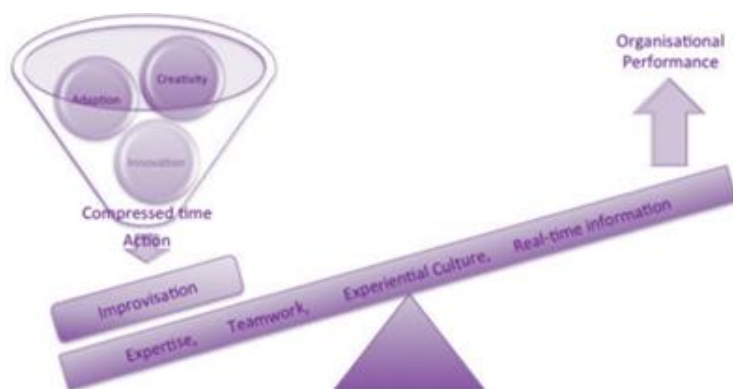
---

<sup>60</sup> AMABILE TERESA M., HADLEY CONSTANCE N., KRAMER STEVEN J. (2002), "Creativity Under the Gun", Harvard Business Review, 80.8, p.52-61

da svolgere in poco tempo, ma dar loro il tempo di far le cose una per volta: passare frequentemente da un'attività all'altra, riprendere lavori lasciati a metà per mancanza di tempo o a causa di distrazioni e interruzioni, non permette agli individui di focalizzarsi e inibisce perciò il loro sforzo creativo. Ne consegue che la concentrazione richiesta agli individui per essere creativi nei giorni di elevata pressione temporale possa comportare un calo nella collaborazione con gli altri membri del team, per cui si tende ad osservare maggiormente un lavoro di coppia a scapito di quello di squadra; questo perché, quando un'attività viene svolta da più persone, le distrazioni possono essere maggiori e i tempi possono dilungarsi, con il rischio di non riuscire a rispettare le scadenze da un lato e di non essere sufficientemente creativi dall'altro lato. Inoltre, è essenziale rispettare la vita privata e sociale che ciascun individuo ha al di fuori dell'ambiente lavorativo, ovvero evitare per quanto sia possibile di far lavorare le persone oltre i classici orari di lavoro per periodi di tempo prolungati, in modo da non danneggiare il loro benessere e la loro salute psicologica. In aggiunta, è rilevante lavorare sul senso di coinvolgimento di ogni membro, in modo tale da accrescerne la motivazione individuale: ciascun individuo deve percepire il proprio contributo come essenziale e deve essere consapevole dell'importanza del progetto di cui fa parte. Si fa riferimento in tal caso al concetto della **Meaningfulness**, ovvero alla consapevolezza delle persone circa la significatività delle attività che stanno svolgendo. Per cui, anche se la pressione temporale è elevata, se le persone sanno che il progetto su cui sono impegnati è molto importante e perché lo è, daranno a questo la loro priorità e attiveranno tutti i meccanismi mentali e i comportamenti necessari per concludere il progetto in modo efficace ed efficiente: saranno meno propensi a distrarsi ed elimineranno dalla lista delle attività da svolgere tutte quelle secondarie e non rilevanti per il progetto, concentrandosi su ciò che è davvero importante. Inoltre, è fondamentale fissare una scadenza coerente con le caratteristiche e gli obiettivi del progetto, in quanto scadenze troppo ravvicinate riducono la motivazione delle persone e le portano a svolgere le attività in modo frettoloso ma non accurato o creativo, mentre scadenze troppo lontane spingono gli individui a prendere le cose con troppa calma, ritardando in questo modo la conclusione del progetto. Quindi una possibile soluzione al problema dell'elevata pressione temporale consiste proprio nel cercare di evitare se possibile che questo problema possa manifestarsi, piuttosto che doverlo gestire: tuttavia, bisogna fare attenzione perché l'assenza di pressione temporale non è sempre benefica, in quanto potrebbe indurre le persone a non impegnarsi

a dovere nel progetto non percependolo come urgente. Inoltre, l'assenza di pressione non porta automaticamente a una maggiore creatività, dato che altre condizioni dovranno comunque essere rispettate: ad esempio, resta necessario adottare tutte quelle tecniche e quegli accorgimenti volti a motivare le persone a impegnarsi nel pensiero creativo, ovvero incoraggiarli ad adottare comportamenti di tipo esplorativo mirati all'identificazione di nuovi problemi e alla generazione di nuove idee per la loro risoluzione, nonché spingerli ad ampliare le loro basi di conoscenza attraverso la formazione e l'apprendimento. Fermo restando che stabilire nel modo più preciso possibile quanto tempo sia necessario per svolgere il task sia senza dubbio un fattore rilevante nella gestione di un progetto, è necessario tenere in considerazione che errori di stima potrebbero sempre essere commessi: quando ciò accade è fondamentale che il project manager o chiunque abbia il potere decisionale sulle tempistiche del progetto sia disponibile ad attuare delle variazioni sulle scadenze imposte, spostandole quando e se necessario, in modo da permettere al team di operare in un clima sereno libero da eccessive pressioni temporali.

Infine, alcuni ricercatori hanno suggerito alle aziende di considerare la pressione temporale come un'opportunità per ottenere risultati desiderabili velocemente; un modo per battere sul tempo la concorrenza. Sull'argomento si sono espressi ad esempio Hodge e Ratten, i quali hanno chiarito che per riuscire a sfruttare a proprio vantaggio la pressione del tempo sia necessario formare i lavoratori all'improvvisazione.<sup>61</sup> Come si può osservare nella Figura 2, secondo gli autori, affinché l'improvvisazione possa manifestarsi, oltre alla creatività e



all'innovazione, è richiesto che gli individui abbiano anche una certa abilità di adattamento: in presenza di un vincolo temporale ristretto, le persone devono avere la capacità di produrre soluzioni nuove e utili con le risorse che si hanno a

disposizione in quel momento,

Figura 2 Gestire l'improvvisazione

Fonte: Hodge, Josh, and Vanessa Ratten. "Time Pressure and Improvisation: Enhancing Creativity, Adaption and Innovation at High Speed." *Development and Learning in Organizations* 29.6 (2015): 7-9

<sup>61</sup> HODGE JOSH, RATTEN VANESSA (2015), "Time Pressure and Improvisation: Enhancing Creativity, Adaption and Innovation at High Speed.", *Development and Learning in Organizations*, 29.6, p.7-9

senza la facoltà di ritardare il processo per acquisire ulteriori risorse e con limitate possibilità di pianificazione.

Tra l'altro, l'improvvisazione porta a una performance creativa positiva se in presenza di quattro fattori abilitanti: l'Expertise, inteso come il possesso di ogni individuo delle competenze tecniche necessarie per risolvere il problema che si è manifestato; il Teamwork, ovvero la capacità delle persone coinvolte nella risoluzione del problema di lavorare in squadra; l'Experiential Culture, cioè l'inserimento del team in una cultura che favorisce i comportamenti esplorativi e la sperimentazione continua e dove il fallimento non è considerato come il male assoluto ma come un'occasione per imparare e migliorarsi; e la Real-Time Information, ovvero la possibilità di accedere in modo tempestivo alle informazioni e di comunicare in tempo reale con tutti i membri del team.

## 1.5 I MODELLI TEORICI DELLA CREATIVITÀ

Ripercorrendo la storia della ricerca sulla creatività si può notare come questa all'inizio fosse principalmente oggetto degli studi di ricercatori di psicologia, che si focalizzavano quasi esclusivamente su una o più caratteristiche personali, quali la conoscenza, l'intelligenza, il pensiero divergente, la personalità, ecc. Fino agli anni Ottanta, non esistevano teorie sistemiche che considerassero congiuntamente le caratteristiche delle persone e quelle dell'ambiente esterno, il quale, si sa, ha il potere di influenzare i risultati creativi degli individui<sup>62</sup>, né tanto meno si potevano trovare delle teorie che prendessero in esame la creatività non solo del singolo ma anche quella riferibile a un gruppo di persone.<sup>63</sup>

Successivamente, col crescere dell'importanza dell'innovazione nelle aziende, più studiosi hanno iniziato ad analizzare la creatività dei team e, negli ultimi decenni, diversi ricercatori sono intervenuti e hanno definito e proposto dei modelli teorici che sintetizzavano le principali componenti della creatività e comprendevano tutti quei fattori che la influenzano, in senso positivo e negativo. L'utilità di questi modelli è evidente: raccogliendo assieme gli elementi più importanti attinenti al pensiero creativo e accorpendo le conclusioni e le scoperte di studiosi provenienti da diversi ambiti di ricerca, questi modelli forniscono una visione d'insieme della creatività e ne consentono una migliore comprensione.

Rappresentano perciò un valido aiuto per tutti quegli imprenditori e manager che intendono migliorare e favorire la creatività nella propria azienda, in quanto ne permettono una più corretta gestione. Tra i modelli sistemici della creatività più citati e conosciuti abbiamo quelli di Teresa M. Amabile, Zhou e Hoever, Csikszentmihalyi, Sternberg e Lubart, per citarne solo alcuni. In seguito, si procederà a un breve riesame dei modelli da loro proposti.

### IL MODELLO TEORICO SULLA CREATIVITÀ DI AMABILE

Come anticipato, tra i più noti studiosi della creatività vi è Teresa M. Amabile, la quale ha contribuito con diversi articoli e libri a dare una maggiore chiarezza a questo argomento e ha realizzato uno dei più completi modelli teorici sulla creatività dei dipendenti, andando a

---

<sup>62</sup> AMABILE TERESA M. (1988), *"A model of creativity and innovation in organizations"*, B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10, Greenwich, p.123-167

<sup>63</sup> REITER-PALMON RONI, WIGERT BEN, VREEDE TRIPARNA DE (2012), *"Chapter 13 - Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition"*, In *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier, p.295-326

concentrare la sua attenzione sulla creatività individuale e quella dei piccoli team. Nell'articolo "**The Componential Theory of Creativity**"<sup>64</sup> del 2012 Amabile illustra la sua originaria teoria sulla creatività (presentata per la prima volta nel 1983), secondo la quale questa sarebbe formata da quattro principali componenti, le quali devono essere tutte presenti affinché il processo creativo possa avviarsi e/o concludersi efficacemente. Le prime tre componenti fanno riferimento all'individuo e ai processi mentali che questo attiva quando è impegnato in un compito creativo, e sono: le domain-relevant skills, i processi rilevanti per la creatività e la motivazione intrinseca a svolgere il task. La quarta componente è data dall'ambiente esterno in cui l'individuo si trova e che può influenzare la sua creatività impattando in modo diretto sulle sue altre tre componenti, specie quella relativa alla motivazione intrinseca. Queste quattro componenti sono le più importanti, tuttavia, recentemente, grazie alle nuove scoperte nel campo della creatività, Amabile e Michael G. Pratt hanno potuto aggiungere quattro nuovi elementi al modello, rendendolo in questo modo ancora più completo. Il nuovo modello prende il nome di "**Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations**"<sup>65</sup>: rispetto al passato la creatività viene ora vista come qualcosa di più dinamico, ovvero viene considerato come il progresso nel task influenzi indirettamente il comportamento creativo dei soggetti coinvolti determinandone in prima battuta il loro stato psicologico. In particolare, le nuove componenti, che sono tra loro interconnesse e si influenzano a vicenda, sono: la significatività del lavoro, il senso di progresso nel lavoro creativo, lo stato affettivo/emotivo e la sinergia motivazionale.

Nel dettaglio, le domain-relevant skills fanno riferimento alle competenze tecniche e alla conoscenza attinenti all'argomento per cui è richiesto lo sforzo creativo; come affermato in precedenza, queste skills sono necessarie per ottenere idee creative in quanto quest'ultime si basano in larga parte su quanto già esistente e noto; tuttavia, allo stesso tempo questa conoscenza se eccessiva può ostacolare il pensiero creativo in quanto rischia di bloccare l'individuo sugli schemi mentali associati inducendolo a rifiutare tutto ciò che si contrappone a quel modo di fare e di vedere le cose che ha imparato a consolidare nel tempo. La

---

<sup>64</sup> AMABILE TERESA M. (April 2012), "*Componential Theory of Creativity*", Harvard Business School Working Paper, No. 12-096

<sup>65</sup> AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), "*The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.*", *Research in Organizational Behavior*, 36, p.157-183

relazione tra conoscenza e creatività non può inoltre prescindere dal dominio a cui il task fa riferimento: s'intende, cioè, che per alcuni ambiti, come quelli artistici (ad esempio pittura, letteratura, poesia, musica, moda, ecc.), non è necessaria una grande conoscenza per riuscire a proporre delle idee creative capaci di impressionare i destinatari; mentre per le materie scientifiche sarà sicuramente indispensabile avere familiarità con la teoria esistente per poter proporre delle idee originali, utili e appropriate.

La seconda componente è data dai processi rilevanti per la creatività, i quali riguardano i processi cognitivi relativi in senso stretto alle abilità creative individuali e comprendono tra gli altri i caratteri della personalità e le abilità intellettuali coinvolti nella creatività. Più precisamente, Amabile afferma: "Creativity-relevant skills include a cognitive style favorable to taking new perspectives on problems, an application of heuristics for the exploration of new cognitive pathways, and a working style conducive to persistent, energetic pursuit of one's work".<sup>66</sup> Si fa quindi riferimento a un insieme di skills favorevoli alla creatività, come il problem solving, l'adattamento, la flessibilità, l'orientamento al rischio, la capacità di lavorare in team, ecc.

Amabile inoltre fa enfasi sulla forte relazione tra creatività e motivazione intrinseca, secondo il presupposto che i fattori motivazionali interni favoriscano la creatività, mentre quelli esterni la danneggino. Più precisamente i primi originano dall'individuo stesso, il quale svolge una determinata attività perché la trova interessante, stimolante, ecc. e perciò si sente felice e soddisfatto a eseguire e a portare a termine i suoi compiti; mentre i secondi originano da fonti esterne all'individuo, il quale non svolge l'attività per il semplice gusto di farla ma per ottenere delle ricompense (ad esempio, incentivi, promozioni, ecc.), oppure per evitare delle punizioni o, ancora, perché sta subendo delle pressioni (ad esempio, scadenze ravvicinate). Inoltre, tra i fattori motivazioni estrinseci ritroviamo anche il lavoro sotto sorveglianza e l'aspettativa di valutazione, per cui se mentre lavora un individuo viene costantemente controllato e, inoltre, sa che alla fine il proprio lavoro verrà valutato da qualcuno, la sua performance creativa peggiorerà. Per di più, anche la presenza di eccessive regole e una limitata autonomia rientrano tra i fattori esterni. Di conseguenza, una persona intrinsecamente motivata ha una preferenza per compiti più complessi, coinvolgenti e

---

<sup>66</sup> AMABILE TERESA M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 10, Greenwich, p.131

obiettivi più sfidanti che le permettono di mettere alla prova le proprie capacità; mentre una persona estrinsecamente motivata preferisce quelli più semplici in modo da raggiungere più velocemente gli obiettivi e ottenere in fretta la ricompensa. L'autrice dimostra questo legame tra motivazione e creatività studiando le conseguenze che i fattori motivazionali esterni hanno sulla creatività di un campione di scrittori creativi, scoprendo che l'aggiunta dei fattori motivazionali estrinseci andasse a ridurre non solo la creatività ma anche la motivazione intrinseca degli scrittori, i quali non scrivevano più per il semplice piacere di farlo ma per ottenere ricompense esterne, fama o riconoscimento.<sup>67</sup> Come si vedrà a seguire, Amabile successivamente riprenderà in mano questa teoria aggiungendone delle modifiche, in quanto riconoscerà l'esistenza di alcune eccezioni alla regola, ovvero la presenza di certi fattori motivazionali esterni che possono stimolare il pensiero creativo dei dipendenti invece che ostacolarlo.

Amabile riconosce poi che i fattori sociali e ambientali possono giocare un ruolo importante nella performance creativa, includendo quindi l'ambiente circostante tra le principali componenti della creatività. Infatti, anche se un individuo ha un'idea innovativa, per poterla sviluppare avrà bisogno di essere inserito in un ambiente sociale che riconosca la sua creatività, che sia disponibile al cambiamento e in cui le persone abbiano l'interesse a migliorarsi continuamente imparando gli uni dagli altri. In altre parole, è necessario che il contesto di riferimento fornisca un certo grado di sicurezza psicologica a coloro che vi operano, in modo tale da non intaccare la loro motivazione intrinseca ma rafforzarla. Viceversa, in assenza di queste condizioni, anche le idee più creative e promettenti potrebbero essere rifiutate, se non addirittura ridicolizzate, inducendo in futuro coloro che le avevano proposte a preferire il silenzio per paura di non essere accettati per via della loro originalità. Per di più, all'interno del contesto un ruolo importante è ricoperto dal valutatore, ovvero colui che è chiamato a giudicare l'output del processo creativo.

La prima delle quattro componenti più recenti fa riferimento alla significatività del lavoro svolto, ovvero alla *cd meaningfulness* di cui si è discusso nel paragrafo precedente. Per cui, più il lavoro creativo verrà percepito come significativo dalle persone chiamate a svolgerlo,

---

<sup>67</sup> AMABILE TERESA M. (1983), "*Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48.2



maggiore sarà lo sforzo che queste impiegheranno per generare delle idee creative, in quanto più alta sarà la loro motivazione intrinseca.

La successiva componente riguarda il senso di progresso nel lavoro: s'intende, cioè, che la creatività ha più probabilità di manifestarsi se gli individui percepiscono un costante avvicinamento verso gli obiettivi finali, mentre potrebbe risentirne se invece questi hanno la sensazione di non fare progressi nel lavoro e di essere rimasti bloccati in un punto. Si evidenzia inoltre che, così come la motivazione intrinseca alimenta positivamente la creatività favorendo quindi un progresso verso il lavoro, vi è anche un collegamento positivo e indiretto tra il senso di progresso e la motivazione intrinseca, per cui un maggior senso di progresso nel lavoro incrementa la motivazione intrinseca del soggetto mediante innanzitutto un aumento della cd Autoefficacia (si tornerà sull'argomento nel capitolo 2 paragrafo 1). Questa reciproca influenza delle due componenti, oltre ad essere molto benefica per la creatività, crea un loop che si ripete nel tempo, rendendo il modello della creatività a tutti gli effetti dinamico. Inoltre, il senso di progresso nel lavoro contribuisce a rendere più felici i soggetti coinvolti ed è perciò legato a un'altra componente della creatività, ovvero lo stato emotivo.

Viene riconosciuto poi come anche lo stato emotivo influenzi la creatività individuale. In particolare, il ruolo delle emozioni nel pensiero creativo è stato oggetto di diversi studi, i quali sono giunti però a conclusioni contrastanti, a prova della complessità di questa relazione. Tuttavia, semplificando, si può affermare che le emozioni positive come la felicità e la tranquillità generalmente influenzino positivamente la creatività, mentre quelle negative come la tristezza o l'ansia impattino negativamente su questa riducendo la flessibilità cognitiva.<sup>68</sup> Questo accade perché, quando una persona ha delle emozioni negative, non dedicherà molto tempo al task e non cercherà soluzioni alternative migliori, ma quelle più veloci per uscire dallo stato d'animo in cui si trova e sentirsi di nuovo bene. Inoltre, questa componente risulta essere legata non solamente agli altri nuovi elementi del modello, ma impatta anche sulla motivazione intrinseca e sui processi rilevanti per la creatività, e al contempo viene in qualche misura influenzata dal contesto organizzativo.

---

<sup>68</sup> AMABILE TERESA M., BARSADE SIGAL G., MUELLER JENNIFER S., STAW BARRY M. (2005), "Affect and Creativity at Work", *Administrative Science Quarterly*, 50.3, p.391

Infine, Amabile utilizza il termine “sinergia motivazionale” riconoscendo la presenza di fattori motivazionali estrinseci che favoriscono la motivazione intrinseca e la creatività. Più precisamente, è il modo in cui gli incentivi e i fattori motivazionali esterni vengono presentati e percepiti dagli individui a fare la differenza: se il fine degli incentivi è quello di controllare i soggetti affinché svolgano bene i loro compiti attraverso la specificazione di obiettivi e cose da fare allora l’impatto sulla creatività sarà negativo; viceversa, se il loro scopo è quello di assistere i soggetti nell’esecuzione autonoma del lavoro fornendogli informazioni, feedback e risorse, oppure quello di riconoscere il loro sforzo e la loro performance su un task che considerano già di per sé coinvolgente, interessante e perciò intrinsecamente motivante, l’impatto sulla creatività potrà essere positivo.

In altre parole, gli elementi appena descritti influenzano, in misura diversa, ciascuna fase del processo creativo, determinano il livello di creatività che si potrà raggiungere e devono pertanto essere tenuti in debita considerazione quando si vuole favorire la creatività nella propria azienda. Tuttavia, un limite del Modello è che si focalizza su componenti personali e componenti contestuali interni all’ambiente organizzativo ma, pur riconoscendo l’apertura del modello a forze esterne all’azienda, non considera più di tanto l’impatto che quest’ultime possono avere sulla creatività e sull’innovazione. Amabile inoltre, nell’ambito della propria teoria, delinea in dettaglio il processo creativo, scomponendolo in cinque fasi flessibili, ovvero privi di un ordine rigido. Innanzitutto, è doveroso identificare e chiarire il problema che s’intende risolvere o l’obiettivo che si vuole raggiungere. Questa fase, la quale dà il via all’intero processo creativo, viene influenzata principalmente dalla componente attinente alla motivazione intrinseca. Successivamente, per poter procedere nel processo e prepararsi alla fase successiva, è necessario raccogliere le informazioni e sviluppare le competenze necessarie per la risoluzione del problema. Di conseguenza, la componente relativa alle domain-relevant skills sono quelle che intervengono maggiormente. A seguire vengono generate delle idee pertinenti e viene scelta quella da implementare; come si può facilmente dedurre, in questo punto i processi rilevanti per la creatività, assieme alla motivazione intrinseca, sono quelli che impattano di più nel processo. Dopodiché, con l’ausilio delle domain-relevant skills, viene verificata la validità e la fattibilità della soluzione selezionata e, infine, questa viene proposta agli altri.

Così come per la creatività, Amabile identifica quelli che sono gli elementi che influenzano il processo innovativo (il quale ingloba il processo di creatività individuale, vedasi paragrafo 2), le quali risultano speculari le componenti della creatività. In particolare, si fa riferimento a: risorse specifiche al dominio di appartenenza del task (informazioni, training, risorse tangibili, personale, risorse finanziarie, tempo, ecc.), le competenze attinenti alla gestione dell'innovazione, la motivazione a innovare (influenzata principalmente dai comportamenti dei manager ai livelli più alti) e, infine, il contesto lavorativo organizzativo, il quale è dato dalla combinazione delle tre precedenti componenti. Inoltre, queste componenti organizzative non si limitano a influenzare esclusivamente il processo innovativo, ma anche le tre componenti personali della creatività e, di conseguenza, l'intero processo creativo.

#### I CONTRIBUTI DI ZHOU E HOEVER, CSIKSZENTMIHALYI, STERNBERG E LUBART

Un altro modello teorico sulla creatività in azienda è quello di **Zhou e Hoever**, i quali, riconoscendo che gli studiosi della creatività tendono a concentrare le loro attività di ricerca sulle caratteristiche degli individui o su quelle del contesto, ma in modo separato, hanno voluto fornire un loro modello che considerasse l'effetto congiunto che caratteristiche delle persone/team e fattori contestuali producono sulla creatività.<sup>69</sup> Si possono perciò avere quattro distinte situazioni tipiche: persone/team con caratteristiche favorevoli per la creatività che operano in contesti che supportano la creatività o in contesti che la scoraggiano, e persone/team con caratteristiche sfavorevoli per la creatività che operano in contesti che supportano la creatività o in contesti che la scoraggiano. A dimostrazione dell'importanza del contesto per la creatività, lo studio dimostra che certi livelli di creatività si possono osservare nei contesti che incoraggiano il pensiero creativo anche se le persone non possiedono le caratteristiche per la creatività, in quanto queste si andranno a sviluppare nel tempo, lavorando in un ambiente che stimola l'acquisizione e lo sviluppo di nuove competenze.

Anche Csikszentmihalyi, ricercatore conosciuto per i suoi preziosi apporti allo studio della creatività, ha realizzato un proprio modello, ovvero la **Systems Theory of Creativity**,<sup>70</sup> in cui

<sup>69</sup> ZHOU JING, HOEVER INGA J. (2014), "Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, p.333-359

<sup>70</sup> CSIKSZENTMIHALYI MIHALY (1999), "Implications of a systems perspective for the study of creativity", R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, p.313-335

considera tre elementi che stanno alla base dei processi creativi: la persona (e le sue caratteristiche, già esaminate sopra), il dominio e il campo. In particolare, il dominio rappresenta la parte culturale del contesto, ovvero racchiude tutto il sapere, le tecniche, ecc. attinenti ad un certo ambito d'attività (ad esempio la pittura), a cui la persona deve poter avere accesso; mentre il campo si riferisce al lato sociale del contesto, ovvero all'insieme di esperti in quel dominio che giudicheranno le idee e le scoperte, e decideranno se sono realmente creative e se inserirle o meno nel dominio. L'autore inoltre precisa che gli esperti a cui bisogna far riferimento possono costituire un gruppo relativamente piccolo di soggetti (come ad esempio nel dominio della medicina) oppure molto grande, fino ad includere tutto il pubblico di consumatori finali (come accade ad esempio per i prodotti di massa).

Riassumendo le parole dell'autore, salvo il presupposto che per riuscire a partorire un'idea creativa la persona debba poter aver accesso alla conoscenza e debba sviluppare certe competenze relative a quel dominio, la creatività ha modo di manifestarsi solo dopo che l'idea o il prodotto viene valutato dagli esperti ed entra far parte del dominio; prima di allora non si può parlare di creatività. E in questo modo, attraverso queste idee e scoperte, il dominio cambia nel tempo, evolvendosi. Inoltre, l'autore, facendo riferimento alla creatività in generale e non a quella esibita all'interno di una realtà aziendale (anche se comunque le conclusioni a cui giunge possono essere applicate anche in ambito aziendale), sottolinea il legame che questa ha con il contesto strettamente culturale e con l'epoca storica: certe idee e invenzioni non sono state considerate creative e non hanno avuto successo perché l'inventore si trovava in un'ambiente culturale con un basso grado di apertura all'innovazione e al cambiamento, oppure queste sono state presentate in un periodo storico in cui gli individui non erano ancora pronti ad accettarle, o perché non erano capaci di vederne un'utilità o perché queste invenzioni si contrapponevano con delle loro idee e convinzioni radicate.

Pure Sternberg e Lubart, con il loro **Investment Model**<sup>71</sup>, hanno voluto contribuire alla ricerca, suggerendo 6 elementi interconnessi che, secondo loro, influenzano la creatività e che ricalcano le quattro originarie componenti della creatività di Amabile, ovvero l'intelligenza e la conoscenza (comprese da Amabile nella componente delle domain-

---

<sup>71</sup> STERNBERG ROBERT J., LUBART TODD I. (1991), "*Creating Creative Minds.*", Phi Delta Kappan, 72.8, p.608-614

relevant skills), lo stile di pensiero e la personalità (che ritroviamo nei processi rilevanti per la creatività), la motivazione e l'ambiente. Più precisamente, gli autori si riferiscono a questi sei elementi come a delle "risorse" su cui la scuola deve investire per rendere i bambini, ovvero gli adulti di domani, più creativi. Inoltre, la creatività viene da loro vista come una sorta di investimento e, infatti, l'assunto su cui il modello si basa è "buy low and sell high" (cioè, comprare con poco e vendere a tanto), ovvero trovare delle idee che sono sottovalutate, diverse, ma che hanno un grande potenziale, e poi convincere gli altri del loro valore.<sup>72</sup>

Nel 2022 Sternberg e Lubart hanno ripreso in mano la loro teoria per affermare che questa ormai non rappresenta più in modo corretto il processo creativo dei tempi nostri. Gli autori, quindi, introducono un nuovo concetto, ovvero quello di **integrità creativa**: oltre alla novità e all'utilità di un'idea o di un prodotto, dobbiamo prendere in considerazione anche la sua qualità, intesa come il soddisfacimento simultaneo dei criteri della coerenza interna e della corrispondenza esterna.<sup>73</sup> Ad esempio nel mondo della cinematografia, un film rispetta il criterio della coerenza interna se le varie componenti che concorrono alla realizzazione dell'opera ultima, come la sceneggiatura (la quale deve essere in grado di creare una trama che segua un filo logico), la regia, il cast, i costumi, la colonna sonora, la location, ecc. s'integrano alla perfezione. Un film o una serie TV rispetta invece il criterio della corrispondenza esterna quando si delinea un confine netto tra il mondo fittizio contenuto in esso e il mondo reale, per cui i fatti inventati inseriti nella trama devono corrispondere a quel mondo immaginario che si è creato ma non devono essere fatti passare come eventi realmente accaduti se non lo sono. Il concetto di corrispondenza esterna, come l'autore fa presente, potrebbe essere confuso con quello di utilità, uno dei due pilastri su cui la creatività si basa. Tuttavia, i due concetti sono distinti: in particolare, l'utilità viene qui vista come un qualcosa di relativo, per cui l'utilità di un'idea o di un nuovo prodotto dipende dal soggetto. L'autore quindi prende in analisi quella che possiamo chiamare **creatività negativa**: ad esempio, una bugia può essere originale e utile per chi la inventa per fargli ottenere ciò che desidera; quindi, questa rispetta i requisiti della creatività, ma non soddisfa il nuovo costrutto della corrispondenza esterna. Lo stesso vale per un nuovo prodotto che

---

<sup>72</sup> STERNBERG ROBERT J., LUBART TODD I. (1992), "Buy Low and Sell High: An Investment Approach to Creativity", *Current Directions in Psychological Science: A Journal of the American Psychological Society*, 1.1, p.1-5

<sup>73</sup> STERNBERG ROBERT J., LUBART TODD (2023), "Beyond Defiance: An Augmented Investment Perspective on Creativity", *The Journal of Creative Behavior*, 57.1, p.131

però non riesce a raggiungere i propri scopi e viene ritirato dal commercio: oltre ad essere originale, questo prodotto ha avuto anche un'utilità, ma intesa in senso negativo, in quanto può fungere come importante occasione per coloro che non vedono con favore l'azienda produttrice per denigrarla.

## LA VALUTAZIONE DELLE IDEE CREATIVE

*"Creativity is in the eye of the beholder"*<sup>74</sup>

È questo ciò che affermano Sternberg e Lubart nel loro recente articolo, ovvero "la creatività è negli occhi di chi guarda", ravvisando un forte elemento di soggettività nella valutazione di un'opera creativa. E anche Csikszentmihalyi, Amabile e tanti altri riconoscono che i valutatori giocano un ruolo importante nel processo creativo, dato che sono loro che giudicano la creatività di un'opera, mediante criteri di valutazione che cambiano nel tempo e nello spazio. La suddetta modifica dei criteri di valutazione è dovuta e rispecchia anche il graduale accrescimento della conoscenza complessiva relativa a un dominio: col passare del tempo si fanno nuove scoperte, e il sapere su cui i valutatori si basano per giudicare la creatività dei prodotti a loro presentati cambia, portando dunque a una continua modifica dei criteri di valutazione.<sup>75</sup> La ricerca sull'argomento in esame è d'accordo nell'affermare che i migliori valutatori della creatività in un determinato dominio sono i relativi esperti, ovvero coloro che posseggono le competenze tecniche afferenti a quel dominio. Inoltre, siccome i criteri di valutazione sono mutevoli, può accadere che la persona che propone l'idea non incontri il favore dei valutatori perché questa è talmente creativa da sfidare lo stato attuale delle cose e stili di pensiero consolidati. Per questo motivo questa può venire rifiutata e non essere considerata, almeno in quel luogo o per un certo periodo di tempo, come creativa. Gli studiosi Mueller, Melwani e Goncalo, dopo aver condotto due esperimenti, sono giunti alla conclusione che può succedere che i manager abbiano difficoltà a riconoscere e perciò rifiutino le idee più creative, anche nei momenti in cui se ne ha più bisogno, quando percepiscono un'elevata incertezza.<sup>76</sup> Per ridurre questa incertezza i valutatori allora saranno spinti a rifiutare, tra tutte le idee che vengono proposte, quelle che più si discostano

<sup>74</sup> STERNBERG ROBERT J, LUBART TODD (2023), "*Beyond Defiance: An Augmented Investment Perspective on Creativity*", *The Journal of Creative Behavior*, 57.1, p.127-137

<sup>75</sup> CROPLEY ARTHUR (2006), "*In Praise of Convergent Thinking*", *Creativity Research Journal*, 18.3, p.396

<sup>76</sup> MUELLER JENNIFER S., MELWANI SHIMUL, GONCALO JACK A. (2012), "*The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas*", *Psychological Science*, 23.1, p.13-17

dalle loro convinzioni e dal loro sapere. Di conseguenza, gli autori riconoscono che i valutatori più adatti a giudicare le idee e i prodotti creativi sono gli *esperti creativi*: non è sufficiente che posseggano le competenze tecniche e la conoscenza relativa ad un dominio, ma è necessario anche che abbiano loro stessi le competenze per la creatività. Il possesso di abilità creative da parte dei valutatori è un plus che non deve essere perciò sottovalutato. Al riguardo, Stemler e Kaufman<sup>77</sup>, hanno fornito degli apporti importanti per la ricerca: gli autori hanno condotto un'indagine su un campione di 142 soggetti dotati di abilità creative differenziate ma con limitata esperienza nel dominio e li hanno chiamati a valutare il grado di creatività di alcuni prodotti, i quali erano stati precedentemente già valutati da degli esperti. Si è scoperto dunque che i non esperti dotati di elevate abilità creative riescono, rispetto a coloro che non possiedono le competenze per la creatività, a riconoscere meglio le opere che non sono creative, mentre non si riscontrano differenze relativamente all'abilità di identificare i prodotti più creativi. La conclusione quindi a cui gli autori sono giunti è che, quando si deve selezionare, tra molteplici alternative, il prodotto più creativo, la strategia più efficace da adottare a tale scopo è quella di eliminare progressivamente le alternative considerate come meno creative fino a quando non si arriva ad un unico prodotto rimasto. Per di più, i non esperti creativi possono essere "allenati" nella valutazione della creatività e migliorare la loro capacità di individuare i prodotti creativi.

---

<sup>77</sup> STEMLER STEVEN E., KAUFMAN JAMES C. (2020), "*Are Creative People Better than Others at Recognizing Creative Work?*", *Thinking Skills and Creativity*, 38, p.100727-100727





## CAPITOLO 2: FAVORIRE LA CREATIVITÀ INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA

### 2.1 LA MOTIVAZIONE INTRINSECA ED ESTRINSECA

Come si è visto nel capitolo 1 l'ideazione è una fase critica del processo d'innovazione: infatti, l'innovazione è possibile se ci sono delle idee, risorse preziose in assenza delle quali nulla potrebbe essere creato, le quali possono essere prodotte attraverso l'impiego della creatività umana. La nascita delle idee però non è sempre spontanea e basata sul caso, ma richiede delle giuste motivazioni. In particolare, la motivazione è quel processo che guida i comportamenti umani e che spiega perché certe attività, come la produzione di idee creative, vengano svolte. Essendo la motivazione uno dei fattori che influenzano maggiormente la creatività<sup>1</sup>, vale la pena soffermarsi ad analizzarla. Innanzitutto, per poter riuscire a capire come favorire la creatività dei propri dipendenti e team, bisogna distinguere due diversi tipi di motivazione, i quali producono un diverso impatto sul potenziale creativo degli individui: la motivazione intrinseca ed estrinseca. In estrema sintesi, la motivazione intrinseca nasce da ricompense che provengono naturalmente dall'attività che viene svolta, come ad esempio: il senso di felicità che si prova quando si fa qualcosa che ci piace e che ci permette di acquisire nuove competenze e, di conseguenza, di crescere dal punto di vista lavorativo e personale; il sentirsi responsabili dei risultati prodotti; il riconoscimento di aver contribuito a qualcosa di importante; ecc. La motivazione estrinseca, invece, si basa su ricompense controllate da altri soggetti, come ad esempio l'ottenimento di un incentivo o l'evitamento di una punizione.

Fermo restando il presupposto che i fattori motivazionali siano personali, per cui ciò che motiva un individuo può non motivare o addirittura demotivare un altro<sup>2</sup>, la ricerca negli ultimi decenni ha dimostrato che, tra i due tipi di motivazione, quella intrinseca è quella che

---

<sup>1</sup> AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), "*The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.*", *Research in Organizational Behavior*, 36, p.157-183

<sup>2</sup> FISHBACH AYELET (2018), "*How to Keep Working When You're Just Not Feeling It*", *Harvard Business Review*, 96.6, 138-141

impatta positivamente sulla creatività; mentre gli effetti della motivazione estrinseca su questa tendono ad essere soprattutto negativi.<sup>3</sup>

## LE PRINCIPALI TEORIE MOTIVAZIONALI

Negli anni sono state formulate e presentate molteplici teorie sulla motivazione umana che cercano di spiegare quali siano le ragioni che spingono gli individui a comportarsi in certi modi e a svolgere certe attività. Ad esempio, tra le teorie motivazionali più diffuse abbiamo la piramide dei bisogni di Maslow, il modello delle caratteristiche del lavoro di Hackman e Oldham e la teoria del focus regolatorio di Tory Higgins.

Secondo Maslow gli individui sono spinti ad agire sulla base di specifiche motivazioni, che egli individua a partire dai bisogni umani. Nella sua **piramide dei bisogni**<sup>4</sup>, lo psicologo americano distingue cinque tipi di bisogni fondamentali che, a partire dalla base, sono: i bisogni fisiologici (ovvero quelli connessi alla sopravvivenza umana, come la fame o la sete); i bisogni di sicurezza (che comprendono la stabilità, la protezione, ecc.); i bisogni di appartenenza e di affetto (che si rivolgono alla dimensione sociale, emotiva, sentimentale); i bisogni di stima; i bisogni di autorealizzazione, in cui troviamo la creatività. La teoria ha un carattere gerarchico, per cui i bisogni più evoluti vengono presi in considerazione solo dopo aver soddisfatto quelli più primitivi. Quindi, dato che il bisogno di autorealizzazione è il motore della creatività, questa potrà avere luogo solo dopo che l'individuo avrà soddisfatto gli altri bisogni.

Un'altra teoria motivazione conosciuta è il **modello delle caratteristiche del lavoro** di Hackman e Oldham.<sup>5</sup> Secondo la loro teoria, la motivazione intrinseca e la soddisfazione dei dipendenti dipendono da due tipologie di variabili tra loro connesse: le caratteristiche del task e gli stati psicologici. Più precisamente, gli autori hanno identificato cinque *caratteristiche del lavoro* rilevanti per la motivazione intrinseca: la varietà di compiti che l'individuo è chiamato a eseguire; l'identità, ovvero la possibilità di svolgere un'attività dall'inizio alla fine e di poter, quindi, vedere il proprio contributo nel team o nell'azienda in

---

<sup>3</sup> AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), "The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.", *Research in Organizational Behavior*, 36, p.157-183

<sup>4</sup> <https://www.stateofmind.it/2019/07/maslow-bisogni/>

<sup>5</sup> HACKMAN J. RICHARD, OLDHAM GREG R. OLDHAM (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16.2, 250-279

generale; il significato del proprio lavoro, ovvero l'impatto che questo esercita nel sistema organizzativo; il livello di autonomia riconosciuto nello svolgimento della mansione; e, infine, i feedback che il lavoratore riceve. Questi elementi influenzano poi direttamente gli *stati psicologici* delle persone, ovvero: la meaningfulness (che sarà maggiore quando le prime tre caratteristiche del lavoro saranno tutte presenti), la responsabilità dei risultati raggiunti e la conoscenza dei risultati. Questo impatto però non è uguale per tutti: infatti, un individuo potrebbe considerare certe caratteristiche del lavoro più motivanti rispetto ad altri. La variabile soggettiva più importante è in tal caso il bisogno di crescita personale: per alcuni questo bisogno potrebbe essere più importante che per altri e, perciò, per questi soggetti queste caratteristiche del lavoro saranno maggiormente rilevanti. In altre parole, uno dei pregi della presente teoria è quella di prendere in considerazione l'esistenza di differenze personali nella percezione dei fattori motivanti. Infine, questi tre stati psicologici influenzano positivamente la motivazione intrinseca dei dipendenti, migliorandone le prestazioni.

Attraverso la sua **Regulatory Focus Theory**<sup>6</sup>, Tory Higgins propone che esistono due principali orientamenti motivazionali: il focus verso la promozione e il focus verso la prevenzione. Riassumendo le sue scoperte, la motivazione individuale è orientata al raggiungimento di un obiettivo, o di un "end-state" desiderato. Nel dettaglio, questa teoria identifica due tipi di obiettivi, degli obiettivi "ideali" e degli obiettivi "obbligatori", i quali sono associati a diversi modi di comportarsi e il cui (mancato) raggiungimento produce un effetto diverso sulle emozioni. Più precisamente, il focus verso la promozione si attiva in risposta agli obiettivi "ideali", cioè quelli che *vorremmo* raggiungere. Se questi obiettivi vengono raggiunti sperimentiamo un risultato positivo; altrimenti, si ha semplicemente un'assenza di un risultato positivo e la percezione di emozioni negative leggere, come la tristezza. Gli obiettivi "obbligatori", invece, sono quelli che *dovremmo* raggiungere. In caso di mancato raggiungimento avremo un risultato negativo e percepiremo emozioni negative più intense, come la paura; in caso contrario, si avrà un'assenza di risultato negativo. L'autore precisa poi che ogni persona è diversa, ovvero, data una specifica situazione, alcune persone si concentrano più sui doveri, cioè a evitare risultati negativi, mentre altri più sugli ideali, ovvero a raggiungere risultati positivi. Per poter raggiungere questi obiettivi un individuo

---

<sup>6</sup> HIGGINS E. TORY (1998), "Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle" In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 30, pp. 1-46, New York: Academic Press

adotterà, in misura diversa a seconda del tipo di obiettivo, due differenti tipi di comportamento: l'evitamento (ovvero, si evitano quei comportamenti che non permettono il raggiungimento degli obiettivi), a cui sono più inclini le persone con un focus verso i doveri; e l'approccio (ovvero, si adottano quei comportamenti che aiutano il raggiungimento degli obiettivi), a cui sono più propense le persone con un focus verso gli ideali. Infine, sebbene la teoria sia stata concepita con riferimento a un singolo individuo, questa può essere estesa fino a prendere come oggetto un team maturo, ovvero un team i cui membri lavorano assieme da relativamente tanto tempo e che possiedono obiettivi condivisi; quindi, questo team sarà caratterizzato dalla prevalenza di un focus motivazionale rispetto ad un altro.

### IMPLICAZIONI DELLA REGULATORY FOCUS THEORY PER LA CREATIVITÀ

La teoria del focus regolatorio ricopre una certa importanza nella comprensione e stimolazione della creatività. Infatti, quando si svolge un'attività che richiede creatività, il fatto che l'attore abbia un focus verso la promozione o verso la prevenzione influenza le decisioni prese e impatta sulla performance, sulla velocità di esecuzione del task e, soprattutto, sui risultati prodotti, che potranno essere più o meno creativi. Più precisamente, le persone con un focus sulla promozione, dato che non hanno nulla da perdere, saranno più propense a rischiare, e questo permette loro di proporre tante idee originali senza paura. Invece, le persone con un focus alla prevenzione, siccome hanno un maggiore timore di sbagliare (dato che ciò porta a un risultato negativo), adotteranno approcci noti e testati, e proporranno idee meno creative. Quindi, un consiglio per favorire la creatività potrebbe essere quello di cercare di indurre un focus alla promozione nei membri del proprio team: ad esempio, si potrebbe indirizzare la loro attenzione sui benefici che si conseguiranno se si porterà a termine bene il lavoro, e non sulle conseguenze che si avranno se non lo si concluderà in maniera efficace. In questo modo i membri del team non temeranno di sbagliare ma avranno un incentivo a migliorarsi continuamente: nel caso commettessero degli errori, questi non verranno visti come risultati negativi ma, da un lato, come un'occasione mancata per raggiungere l'obiettivo, e dall'altro lato, come un'opportunità per capire meglio come avvicinarsi al loro stato "ideale" desiderato.

Molti ricercatori si sono basati sulla teoria di Higgins per comprendere meglio i meccanismi sottostanti i processi creativi. Tra questi troviamo Sacramento, Fay e West<sup>7</sup>, i quali hanno condotto un esperimento per capire in che modo le pressioni che i dipendenti e i team devono subire impattano sulla creatività. La loro ricerca parte dall'assunto che, mentre esegue i propri compiti, un dipendente o un team deve fare i conti con due tipi di pressioni o fattori di stress: delle pressioni sfidanti, come ad esempio un elevato carico di lavoro e le pressioni temporali, e degli impedimenti, come ad esempio la scarsa sicurezza sul lavoro. I risultati della loro ricerca suggeriscono che, mentre l'effetto degli ostacoli sulla creatività è sicuramente negativo, quello prodotto dalle pressioni sfidanti, invece, non è certo, perché mediato dal focus regolatorio. In particolare, se la persona o il team possiede un focus alla promozione, le pressioni sfidanti aumenteranno la motivazione e saranno perciò benefiche per la creatività (lo stress subito è, dunque, positivo); altrimenti, se la persona o il team ha un focus verso la prevenzione, le pressioni sfidanti lo demotiveranno e ridurranno, quindi, la creatività e l'innovazione.

Anche Bittner, Bruena e Rietzschel<sup>8</sup> hanno voluto esaminare più attentamente il ruolo del focus regolatorio nella creatività, prendendo in aggiunta in esame due diversi tipi di obiettivi che gli individui potrebbero voler perseguire quando svolgono un lavoro e che ne influenzano perciò la motivazione: obiettivi di cooperazione e quelli di competizione. Più precisamente, un individuo ha un obiettivo di cooperazione quando il suo fine principale è quello di promuovere, mediante i propri comportamenti e risultati, la performance riconducibile all'intero team; al contrario, egli ha un obiettivo di competizione quando il suo primario interesse è quello di fare meglio degli altri. Questi ricercatori hanno, quindi, scoperto che, quando al focus alla promozione si aggiunge il desiderio di un individuo di raggiungere un obiettivo di cooperazione, le idee prodotte tendono ad essere più originali. Questo dimostra quanto sia importante per la creatività creare un clima sereno all'interno dell'azienda e, più nello specifico, nel team. Perciò, fermo restando il fatto che una certa

---

<sup>7</sup> SACRAMENTO CLAUDIA A., FAY DORIS, WEST MICHAEL A. (2013), "*Workplace Duties or Opportunities? Challenge Stressors, Regulatory Focus, and Creativity*", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121.2, 141-157

<sup>8</sup> BITTNER JENNY V., BRUENA MAREEN, RIETZSCHEL ERIC F. (2016), "*Cooperation goals, regulatory focus, and their combined effects on creativity*", *Thinking Skills and Creativity*, 19, 260-268

dose di conflitto sia utile nella fase di ideazione<sup>9</sup>, è importante al tempo stesso costruire un team in cui ciascun individuo sia disposto ad agire nell'interesse di tutti e che non orienti i propri sforzi esclusivamente su sé stesso compiendo azioni che migliorino la sua situazione a discapito di quella degli altri e dell'intero team.

## ALIMENTARE LA MOTIVAZIONE INTRINSECA

Per avere una maggiore spinta creativa l'individuo deve riuscire ad "auto-motivarsi", ovvero deve essere capace di ricercare dentro di sé la forza motrice a svolgere il compito. L'auto-motivazione, o motivazione intrinseca, è infatti il tipo di motivazione migliore per l'esecuzione di task ad alto contenuto creativo<sup>10</sup>, in quanto la ragione della propria azione dipende esclusivamente da sé stessi, ovvero dai propri interessi e dai propri valori, e non dagli altri. Una persona auto-motivata riesce a superare meglio gli ostacoli che potrebbero presentarsi durante il lavoro e a raggiungere di conseguenza gli obiettivi. Riuscire ad auto-motivarsi però non è sempre facile; ci sono, tuttavia, una serie di accorgimenti e dettagli a cui è utile prestare attenzione per accelerare e non perdere la propria spinta motivazionale. In particolare, è richiesta alta fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità e consapevolezza di ciò che possiamo e sappiamo fare. Inoltre, bisogna impegnarsi a mantenere alta la soglia dell'attenzione per non perdere la concentrazione sui compiti che bisogna eseguire. Per di più, non deve mancare la costanza nell'esecuzione dei propri compiti: le attività devono essere organizzate in modo realistico e si dovrebbe seguire un'agenda intervallata da obiettivi intermedi, nel caso in cui quelli finali fossero troppo distanti, sia in termini di tempo che in termini di impegno richiesto; in questo modo, compito dopo compito, obiettivo dopo obiettivo, si percepisce in misura maggiore il graduale avvicinamento verso la conclusione del task, e la motivazione ad andare avanti aumenta. Ad aiutare l'auto-motivazione interviene poi la possibilità di svolgere compiti che troviamo interessanti, nonché la capacità di vedere i propri errori come un'opportunità di apprendimento e non come un caso di fallimento. Inoltre, pure cercare di essere sempre ottimisti e di pensare positivo, anche e soprattutto quando le cose non vanno per il meglio, esercita un effetto benefico per la nostra motivazione. Non si deve poi sottovalutare il potere che coloro che ci circondano

---

<sup>9</sup> PISANU FRANCESCO, MENAPACE PAOLA (2014), "*Creativity & Innovation: Four Key Issues from a Literature Review.*", *Creative Education*, 5.3, p.147

<sup>10</sup> AMABILE TERESA M. (1988), "*A model of creativity and innovation in organizations*", B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10, Greenwich, p.123-167

esercitano sul nostro modo di vedere e fare le cose, per cui è bene affiancarsi a persone che ci incoraggino a proseguire nel nostro lavoro e che riconoscano i nostri sforzi. Su quest'ultimo punto è intervenuto Ayelet Fishbach, il quale afferma: "People who will best motivate you to accomplish certain tasks (...) are folks who share a big-picture goal with you: close friends and family or mentors. Thinking of those people and our desire to succeed on their behalf can help provide the powerful intrinsic incentives we need to reach our goals."<sup>11</sup> Inoltre, lo stesso autore offre dei suggerimenti preziosi per riuscire ad auto-motivarsi. Ad esempio, egli suggerisce che potrebbe essere utile, quando ci troviamo in difficoltà con un task e stiamo perdendo la nostra motivazione, fornire dei consigli a chi si trova in una situazione simile alla nostra; così facendo riusciamo a ragionare su come le cose debbano essere fatte, a individuare errori nei nostri comportamenti attuali e a correggerli, incrementando perciò la motivazione. Un altro suggerimento dell'autore è di riconsiderare il nostro modo di vedere il progresso nel task. Da ricordare che il senso di progresso è stato riconosciuto da Amabile come uno dei fattori che influenzano la creatività, per cui più percepiamo di essere vicini alla conclusione del task e al raggiungimento degli obiettivi, più saremo motivati ad andare avanti e più il nostro output sarà creativo.<sup>12</sup> E Ayelet Fishbach ci comunica nel suo articolo che questo senso di progresso può essere da noi "manipolato", ovvero, adottando una serie di tecniche, possiamo incrementarlo: ad esempio l'autore ci consiglia che, quando siamo giunti alla metà del nostro obiettivo, diventa utile non concentrarsi più su quanto fatto finora ma su quanto manca per arrivare alla fine, in modo da riuscire a percepire meglio il costante avvicinamento verso l'obiettivo ultimo.

Come si è potuto vedere nel capitolo precedente e com'è facilmente intuibile, svolgere dei task creativi può essere molto complicato. Ciò fa sì che il rischio di cd Burnout sia costantemente presente. Nel dettaglio, col termine Burnout si fa riferimento a quello stato psicologico caratterizzato dall'assenza di motivazione a svolgere i propri compiti. Quando questo stato si manifesta nel contesto lavorativo diventa più complicato per l'individuo riuscire a raggiungere i propri obiettivi, in quanto vi è la sensazione di trovarsi in trappola e di non riuscire più ad andare avanti. L'individuo finisce quindi con lo svolgere alcune attività

---

<sup>11</sup> FISHBACH AYELET (2018), "How to Keep Working When You're Just Not Feeling It", Harvard Business Review, 96.6, 141

<sup>12</sup> AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), "The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.", Research in Organizational Behavior, 36, p.157-183

molto più lentamente e a rimandarne altre, peggiorando la propria prestazione, quella del team e, di conseguenza, il risultato creativo prodotto. Per riuscire ad uscire da questo stato di procrastinazione, potrebbe essere utile riconsiderare gli obiettivi precedentemente fissati. Da un lato, questi potrebbero essere troppo ambiziosi per il soggetto; quindi sarebbe doveroso modificarli per renderli più facilmente raggiungibili. Dall'altro lato, gli obiettivi potrebbero essere troppo semplici e noiosi; in questo caso sarebbe opportuno renderli maggiormente sfidanti. Quindi, quando il Burnout si manifesta, si dovrebbe in prima battuta ricercare la causa dell'assenza di motivazione, per poi successivamente eliminarla.

## IL MODELLO SMART PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nell'analisi di ciò che motiva gli individui all'azione un ruolo importante è giocato dagli obiettivi, ovvero ciò che un individuo vuole raggiungere tramite la propria prestazione. Più precisamente, gli obiettivi rappresentano la nostra principale fonte motivazionale, in quanto più questi sono percepiti come importanti per noi, più noi saremo spinti a fare tutto il possibile per cercare di raggiungerli. Inoltre, gli obiettivi ci indicano verso dove dovremmo indirizzare i nostri sforzi, consentendoci in questo modo di evitare un inutile dispendio di risorse ed energie. Quindi, quando si deve gestire l'esecuzione di un progetto innovativo, ma non solo, è bene adoperare una strategia di goal setting che ci permetta di definire degli obiettivi efficaci. In aggiunta, una buona strategia di goal setting non impatta esclusivamente sulla motivazione personale, ma esercita un'influenza anche sul senso di unità e sulla motivazione del team: quando si è capaci di definire degli obiettivi che sono condivisi da tutti i partecipanti aumenta la probabilità che loro siano coesi nel cercare di raggiungerli.

Per riuscire ad accrescere la propria motivazione intrinseca e mantenere alto e costante il proprio impegno sul task una persona dovrebbe stabilire degli obiettivi efficaci, utilizzando ad esempio il **modello SMART**<sup>13</sup>: un modello di definizione degli obiettivi proposto da George T. Doran nel 1981 e largamente impiegato ancora oggi. In particolare, SMART è un acronimo che sta per: Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound; si fa riferimento, quindi, a degli obiettivi che devono essere specifici, misurabili, accessibili, rilevanti e legati al tempo. In particolare, gli obiettivi sono specifici se sono definiti in modo chiaro e non troppo generico; sono misurabili quando è possibile verificare in modo

---

<sup>13</sup> DORAN G. T. (1981), "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives", Management Review, 70, p.35-36



oggettivo se sono stati raggiunti; sono accessibili e rilevanti quando sono raggiungibili e sfidanti; infine, per quanto attiene alla dimensione temporale, affinché gli obiettivi siano efficaci è necessario precisare le scadenze entro le quali devono essere raggiunti. Con riguardo a quest'ultimo punto, per non ridurre la motivazione dei lavoratori, è utile prevedere un certo grado di flessibilità nella gestione delle scadenze, e rinegoziarle qualora divenisse evidente che non sono più rispettabili.

A seconda dei task che si dovranno svolgere e delle risorse e informazioni che si avranno a disposizione, sarà più o meno complicato riuscire a definire degli obiettivi che abbiano tutte e cinque queste caratteristiche; tuttavia, ciò che più conta è cercare di rispettarne quanto meno la maggior parte. Ad esempio, quando ci si deve accingere a un lavoro creativo, come la realizzazione di un film o un cartone per bambini capace di produrre un certo incasso al botteghino, è difficile inizialmente capire quanto tempo sarà necessario per terminare il task e, di conseguenza, prestabilire in modo preciso una scadenza. Quel che si potrebbe fare è dare ai lavoratori almeno un'idea sulle tempistiche, avendo premura di non caricarli con eccessive pressioni temporali, onde evitare di danneggiarne la motivazione e il potenziale creativo. Gli obiettivi, perciò, potrebbero mancare nelle prime fasi del requisito legato alla dimensione temporale, mentre altri requisiti, invece, risulteranno già essere soddisfatti. Successivamente, una volta che i membri del team avranno mosso i primi passi nel task, si potrà avere un'idea più chiara su quanto tempo sarà necessario per concludere i lavori, e una scadenza potrà essere imposta. Al riguardo May Britt Bjerke e Ralph Renger affermano: "a uniform, one step SMART approach may not always result in smart objectives"<sup>14</sup>, riconoscendo, quindi, che il modo in cui il modello SMART viene applicato varia caso per caso, per cui possono esserci situazioni in cui dovrà essere necessario reperire prima delle informazioni o svolgere altre attività, per riuscire a soddisfare tutti i requisiti degli obiettivi. Il modello SMART, quindi, non va applicato di fretta e alla cieca ma, piuttosto, è preferibile rinunciare al soddisfacimento immediato di alcune caratteristiche, la cui definizione potrà essere rimandata al futuro.

---

<sup>14</sup> BJERKE MAY BRITT, RENGER RALPH (2017), "*Being Smart about Writing SMART Objectives*", *Evaluation and Program Planning*, 61, p.125-127

## L'AUTOEFFICACIA

Un tratto della personalità utile a mantenere alta la propria auto-motivazione è la cd Self-efficacy, o Autoefficacia, oggetto di molte ricerche attinenti all'argomento della creatività. Il concetto è stato introdotto per la prima volta nel 1986 dallo psicologo canadese Albert Bandura<sup>15</sup> e significa credere in sé stessi e nelle proprie capacità, e fa riferimento perciò alla convinzione di essere in grado di raggiungere un dato obiettivo o di eseguire bene un certo compito. L'autoefficacia di un individuo può essere generale, ovvero riferita in senso ampio a più domini di attività, oppure può essere specifica a certi task, come quelli creativi: in quest'ultimo caso si fa riferimento alla nozione di "Creative Self-Efficacy".

Questo senso di fiducia in noi stessi su cui l'autoefficacia si basa si costruisce nel tempo, dopo varie esperienze terminate positivamente, e dipende non solo dalle nostre conoscenze e competenze, ma anche dal supporto verbale di chi ci circonda, in particolare quello proveniente dal Leader. L'Autoefficacia è legata alla motivazione perché le persone hanno meno probabilità di dare il massimo impegno nell'eseguire un compito se la loro autoefficacia è bassa. In altre parole, perché qualcuno dovrebbe impegnarsi a fondo a svolgere un'attività se non crede di poter avere successo? Di conseguenza, l'autoefficacia impatta positivamente e indirettamente sulla creatività (individuale in primis, ma in certa misura anche su quella collettiva del team) attraverso la motivazione intrinseca. Questo fa dell'autoefficacia un forte predittore di prestazioni (creative e non) elevate e deve essere dunque tenuta sotto controllo e alimentata. Ad esempio, per non minare l'autoefficacia propria o altrui, bisogna fare attenzione a non definire degli obiettivi né troppo semplici né impossibili da raggiungere. Jihye Lee et al, nello studiare il legame tra l'autoefficacia e la creatività, propongono una relazione curvilinea tra questi due elementi.<sup>16</sup> Per cui, gli autori ritengono che una maggiore autoefficacia incrementi il potenziale creativo degli individui a cui questa fa riferimento e, di conseguenza, del team di cui l'individuo fa parte, ma fino a un certo punto: quando l'autoefficacia è troppo alta potrebbe aumentare il rischio che, da un lato, l'individuo sopravvaluti le proprie capacità, non cercando quindi di incrementare le proprie competenze e conoscenze attraverso apprendimento, formazione e ricerca di

---

<sup>15</sup> BANDURA A. (1986), "The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), p.359-373

<sup>16</sup> LEE JIHYE, YUN SEOKHWA, LEE SOOJIN, LEE JUNG HYUN (2019), "The Curvilinear Relationship between Self-efficacy and Creativity: The Moderating Role of Supervisor Close Monitoring", *Journal of Business and Psychology*, 34(3), p.377-388

informazioni, e, dall'altro lato, sottovaluti il task, mettendoci perciò poco impegno nel svolgerlo. Così come a livello individuale, l'efficacia può essere esaminata con riferimento a un team. Di "creative collective efficacy" (ovvero la percezione di un team di avere la capacità di raggiungere i propri obiettivi) si sono occupati diversi ricercatori: alcuni di loro hanno analizzato l'influenza che la diversità nella composizione del team ha sulla relazione tra l'efficacia creativa del team e i risultati creativi prodotti<sup>17</sup>, mentre altri hanno invece studiato l'impatto che i vari stili di leadership e l'ammontare di controllo esercitato sul team hanno sulla medesima relazione<sup>18</sup>. Si ritornerà su questi argomenti nei prossimi paragrafi. Con riguardo più specificatamente all'efficacia creativa del team, Maud Dampérat et al hanno costruito un modello che ne spiegasse il funzionamento, prendendo in esame come l'autoefficacia creativa e la prossimità sociale (ovvero quanto i membri del team si sentono simili dal punto di vista mentale) impattassero su questa.<sup>19</sup> Gli autori, quindi, costruendo il loro modello sulle determinanti dell'autoefficacia identificate da Bandura (ovvero la conoscenza acquisita attraverso l'esperienza e mediante l'osservazione, il sostegno verbale degli altri e la propria attivazione emotiva), hanno provato che queste stesse determinanti influenzano positivamente anche la più specifica autoefficacia creativa, e che una maggiore autoefficacia creativa porta poi a una maggiore efficacia creativa collettiva, la quale, in ultima battuta, incrementa la creatività prodotta dal team. Inoltre, gli stessi autori hanno individuato una relazione positiva tra prossimità sociale ed efficacia creativa collettiva, per cui un team unito e coeso ha una maggiore probabilità di produrre un risultato più creativo. Anche Park, Jang, Thomas e Smith hanno voluto dare il loro contributo alla ricerca sull'autoefficacia creativa e il suo impatto sulla performance creativa del team e, dopo aver condotto un esperimento su 423 studenti coreani di economia, hanno affermato: "an excessively high CSE may lead to escalation of commitment, a lack of critical awareness, and overconfidence, negatively impacting team interactions and creative processes".<sup>20</sup> La loro

---

<sup>17</sup> CAMARGO ANA, ÇELIK PINAR, STORME MARTIN (2020), "Cultural self-efficacy increases creativity in bicultural dyads: Evidence from two dyadic divergent thinking tasks", *Thinking Skills and Creativity*, 38, p.100725

<sup>18</sup> LEE JIHYE, YUN SEOKHWA, LEE SOOJIN, LEE JUNG HYUN (2019), "The Curvilinear Relationship between Self-efficacy and Creativity: The Moderating Role of Supervisor Close Monitoring", *Journal of Business and Psychology*, 34(3), p.377-388

<sup>19</sup> DAMPÉRAT MAUD, JEANNOT FLORENCE, JONGMANS ELINE, JOLIBERT ALAIN (2016), "Team creativity: Creative self-efficacy, creative collective efficacy and their determinants", *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 31(3), p.6-25

<sup>20</sup> PARK NAMGYOO KENNY, JANG WANJIN, THOMAS EVAN LEIGH, SMITH JOSHUA (2021), "How to Organize Creative and Innovative Teams: Creative Self-Efficacy and Innovative Team Performance", *Creativity Research Journal*, 33(2), p.168-179

conclusione, quindi, è in linea con quella di molti altri ricercatori, sostenendo l'esistenza di una relazione curvilinea non solo tra l'autoefficacia creativa e la performance creativa del singolo, ma anche quella riferita all'intero team.

## LA MOTIVAZIONE ESTRINSECA

L'effetto esercitato dalla motivazione estrinseca sulla creatività è stato analizzato da molti studiosi. In particolare, tra i principali fattori motivazionali estrinseci che possiamo trovare in un'azienda abbiamo gli incentivi, le punizioni (tra le più gravi il licenziamento), il lavoro sotto pressione e quello sotto sorveglianza, il livello di autonomia riconosciuto all'individuo e/o al team, le condizioni di lavoro (come lo stipendio e l'orario lavorativo), l'aspettativa di valutazione e i feedback ricevuti, per citarne solo alcuni. Gli studiosi sono d'accordo nell'affermare che in generale i fattori motivazionali estrinseci, al contrario di quelli intrinseci, tendono a peggiorare la creatività.

Daniel Pink, autore americano noto nel mondo per le sue ricerche sulla motivazione, ha fatto un discorso molto interessante durante un Ted Talk<sup>21</sup> allo scopo di spiegare l'impatto che i vari fattori motivazionali esercitano sulle prestazioni, prendendo in considerazione anche i mutamenti intervenuti nel contesto economico e lavorativo negli ultimi decenni. Si scopre, quindi, che attualmente esiste una mancata corrispondenza tra ciò che le scienze sociali hanno scoperto sulla motivazione e ciò che le aziende in generale fanno per cercare di motivare i propri dipendenti. In particolare, le ricerche degli ultimi anni hanno messo in evidenza come i premi estrinseci siano efficaci per lavori che richiedono competenze meccaniche, in cui è chiaro che cosa bisogna fare e in cui l'obiettivo è visibile; ovvero quei task che richiedono l'attivazione del solo pensiero convergente e che erano diffusi e svolti principalmente durante il secolo scorso. Ma adesso, nel ventunesimo secolo, si stanno diffondendo dei task differenti, che non richiedono competenze meccaniche ma cognitive, in cui la soluzione o le soluzioni a cui dobbiamo arrivare non si trovano di fronte ai nostri occhi. Per questi tipi di task, che necessitano di creatività, gli incentivi, e i fattori motivazionali estrinseci in generale, non solo non producono i risultati attesi ma possono anche recare danni peggiorando le prestazioni. Questo accade perché, quando un task richiede creatività, quel che succede è che gli incentivi non ci consentono di aprire la mente e di identificare

---

<sup>21</sup> A seguire il link al TedTalk: [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation?subtitle=it](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?subtitle=it)

molte soluzioni alternative creative: infatti, il nostro pensiero sarà principalmente rivolto verso l'incentivo che vogliamo ottenere e che ci porterà al raggiungimento di uno stato di soddisfazione e felicità. Quando invece facciamo le cose perché ci piacciono e siamo quindi motivati intrinsecamente, questo stato di soddisfazione si ottiene già durante lo svolgimento della prestazione, e non dopo. E una maggiore soddisfazione nei confronti del nostro lavoro ci porterà a eseguirlo in maniera migliore. In conclusione, per ottenere delle elevate prestazioni le aziende non dovrebbero fornire al proprio personale premi o minacciarlo con delle punizioni, come la maggior parte delle aziende ancora sta facendo, bensì dovrebbero rafforzare la motivazione intrinseca dei dipendenti e, quindi, ad esempio, farli fare compiti che trovano interessanti e piacevoli, spiegare loro perché ciò che fanno è importante, dargli maggiore autonomia e responsabilità nell'esecuzione dei task, ecc. Va ricordato però che, come Amabile ha scoperto, i motivatori estrinseci possono produrre un effetto positivo sulla creatività se sono correttamente gestiti dall'azienda, ovvero se questa li costruisce in modo tale da creare un effetto sinergico positivo con i motivatori intrinseci (ad esempio fornire feedback e informazioni utili per lo svolgimento del task).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), "*The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.*", *Research in Organizational Behavior*, 36, p.157-183

## 2.2 LA DIVERSITÀ NEI TEAM DI SVILUPPO COME SPINTA CREATIVA

### LA CREAZIONE DI UN TEAM DI SVILUPPO

Oltre agli aspetti motivazionali, una certa attenzione deve essere posta, quando si crea un team per un progetto creativo, alla composizione di questo. La composizione, infatti, è uno di quei fattori che influenzano la creatività di un team.<sup>23</sup> Nello specifico, quando bisogna decidere quali membri includere nel team, bisogna avere cura di mettere assieme persone che hanno la giusta motivazione e che possiedono competenze adatte ai task da svolgere. Per di più, non bisogna sottovalutare il potere della diversità, non solo relativamente alle competenze ma anche con riguardo al background socioculturale, all'educazione, al genere, ecc.<sup>24</sup> È infatti riconosciuto che la presenza di tali eterogeneità in un team produca degli effetti positivi sulla creatività e sull'innovazione, in quanto aumenta la base di conoscenza riferibile al team e vengono coinvolti stili di pensiero anche molto differenti tra loro. Park, Jang, Thomas e Smith<sup>25</sup>, ad esempio, hanno voluto dimostrare come sia efficace per i processi creativi la diversità in termini di istruzione tra i membri di un team. I ricercatori sono riusciti, infatti, a provare che questo tipo di diversità riesce a migliorare la creatività del team in quanto, in primis, influenza positivamente la relazione tra questa e l'autoefficacia creativa. Le differenze tra i membri, però, devono essere ben gestite, altrimenti potrebbe crearsi nel team un clima di ostilità e tensione capace di ridurre la motivazione e bloccare la creatività. Un'attività utile a tal riguardo è quella del team building, termine che fa riferimento a quell'insieme di pratiche e tecniche che è consigliabile condurre all'inizio della vita del team, al fine di far sentire ogni membro parte integrante di questo: in questo modo si crea un'atmosfera serena e si favorisce la comunicazione, la collaborazione e il senso di coesione. Il team building è particolarmente importante per la gestione dei team con forte carattere di diversità interculturale, in quanto in questi le relazioni tra le persone sono maggiormente instabili e difficilmente instaurabili senza un aiuto esterno.

---

<sup>23</sup> REITER-PALMON RONI, WIGERT BEN, VREEDE TRIPARNA DE (2012), "Chapter 13 - Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition", In Handbook of Organizational Creativity, Elsevier, p.295-326

<sup>24</sup> PHILLIPS KATHERINE W. (2008), "Diversity and Groups", United Kingdom: Emerald Publishing Limited

<sup>25</sup> PARK NAMGYOO KENNY, JANG WANJIN, THOMAS EVAN LEIGH, SMITH JOSHUA (2021), "How to Organize Creative and Innovative Teams: Creative Self-Efficacy and Innovative Team Performance", Creativity Research Journal, 33(2), p.168-179

## TEAM INCLUSIVI: COME LE DIFFERENZE DI GENERE FAVORISCONO LA PERFORMANCE

Per molti anni le aziende occidentali hanno favorito, nel momento in cui bisognava decidere in merito alla composizione dei team, il classico uomo bianco. Negli ultimi anni, tuttavia e per fortuna, si sta intravedendo da parte loro un maggiore impegno per la realizzazione di team inclusivi. Un primo modo per realizzare dei team di questo tipo consiste nell'includere le donne e creare, perciò, dei gruppi misti dal punto di vista del genere. Questa inclusione, è bene precisare, non viene fatta solo per dare un'opportunità al genere femminile o soddisfare bisogni e obiettivi di equità, ma perché la diversità di genere dei team può portare grandi benefici alla performance complessiva. Diversi ricercatori hanno studiato quale fosse l'impatto del genere di appartenenza sulla creatività individuale e organizzativa e, ancora oggi, non si è ben capito come questo tipo di diversità la influenzi.

Relativamente all'influenza del genere sulla creatività individuale, gli studi che hanno esplorato questo tema sono arrivati a risultati contrastanti. Ad esempio, in diverse indagini condotte, le donne si sono dimostrate leggermente più creative degli uomini, ma il motivo di questa, seppur piccola, differenza non è ancora chiaro. Quindi, ulteriori ricerche sono necessarie per capire se la migliore creatività scoperta da questi ricercatori sia dovuta realmente a maggiori abilità creative oppure se derivi, come è più probabile che sia, da una differenza nelle aspettative, nelle opportunità, nelle esperienze e nel modo in cui i lavori creativi vengono valutati, e quindi sia attribuibile al contesto in cui ci si trova.<sup>26</sup>

Altri ricercatori invece hanno ottenuto risultati opposti dai loro esperimenti, in cui gli uomini, a differenza delle donne, avevano performance creative migliori. Per provare a dare una maggiore chiarezza all'argomento, Hora, Lemoine, Xu e Shalley<sup>27</sup> hanno esaminato il ruolo della diversità di genere nella creatività usando nella loro ricerca un campione di lavoratori di un'azienda. Il loro studio si è concentrato sull'autoefficacia creativa, per capire se questa potesse variare a seconda del genere di appartenenza dell'individuo e del contesto in cui questi si trova. Si è scoperto, quindi, che le donne tendono a credere meno nelle proprie capacità creative rispetto agli uomini (cioè, hanno un'autoefficacia creativa più bassa). E, di

---

<sup>26</sup> BAER JOHN, KAUFMAN JAMES C. (2008), "Gender Differences in Creativity", *Journal of Creative Behavior*, 42(2), pp. 98-99

<sup>27</sup> HORA SNEHAL, LEMOINE G. JAMES, XU NING, SHALLEY CHRISTINA E. (2021), "Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model", *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), p.297-312

conseguenza, la loro performance creativa potrebbe risentirne. Al contempo, tuttavia, la sicurezza psicologica data dal contesto impatta più positivamente sull'autoefficacia femminile rispetto che su quella maschile portando, quindi, se presente, a una situazione di equilibrio. Come gli autori spiegano, questo accade perché la capacità di assumersi dei rischi, che è considerata una skill alla base dei processi creativi, è stata tipicamente ed è tutt'ora spesso considerata una competenza esclusivamente maschile e, perciò, la creatività stessa può venire, anche inconsciamente, incoraggiata più negli uomini che nelle donne. Quindi, le donne che assumono questo genere di atteggiamenti, ovvero corrono rischi, si dimostrano ambiziose e convinte della propria idea, non vengono viste allo stesso modo dei maschi che adottano gli stessi comportamenti, ma in maniera peggiore, perché i loro atteggiamenti non si allineano a quelli erroneamente attribuiti per secoli al loro genere di appartenenza. Pertanto, è importante cambiare mentalità nelle aziende: bisogna favorire l'equità tra donne e uomini all'interno del team e al di fuori di esso; non rilegare certi compiti, come quelli creativi, a un solo un genere piuttosto che a un altro; dare a tutti pari opportunità e non avere aspettative differenti basate sul genere di appartenenza. Quando questi suggerimenti vengono applicati in azienda e nel team e le donne sono consapevoli di trovarsi in un contesto che non le penalizza nei task creativi, allora crederanno di più nelle loro capacità creative, saranno più motivate e la loro performance creativa arriverà ad eguagliare quella degli uomini.

Con riguardo alla creatività esibita dai team, quel che è certo è che dei vantaggi ci sono quando si includono generi differenti, ma non perché un genere sia più creativo dell'altro: i benefici nascono dal fatto che le dinamiche del team quando il genere femminile viene incluso cambiano perché i modi di lavorare e di vedere le cose delle donne tendono ad essere differenti rispetto a quelli degli uomini. In altre parole, a seconda del genere di appartenenza della persona con cui devi collaborare durante il processo creativo, interagirai in modo diverso. E questo mutamento nel modo di cooperare porta a dei vantaggi per la creatività. Di questo si sono occupati Kelong Lu, Jing Teng, Ning Hao<sup>28</sup>, i quali hanno scoperto, mediante un'analisi delle risposte neurali dei partecipanti, che, quando s'includono delle donne in un task creativo di squadra, cooperazione e flessibilità collettiva

---

<sup>28</sup> LU KELONG, TENG JING, HAO NING (2020), "Gender of partner affects the interaction pattern during group creative idea generation", *Experimental Brain Research*, 238(5), p.1157-1168



aumentano (ovvero vengono generate idee appartenenti a più categorie). Inoltre, le donne, rispetto agli uomini, tendono a prendere di più in considerazione i punti di vista degli altri sul problema.

La ricerca di Parmentier, Le Loarne-Lemaire e Belkhouja <sup>29</sup>, invece, si focalizza sul ruolo della diversità di genere nei team durante la fase di selezione delle idee da implementare. A differenza di quelli di altri ricercatori, i loro risultati mostrano che la performance creativa dei team non varia a seconda del genere, cioè i team composti prevalentemente da persone di un certo genere non sono mediamente più creativi dei team perfettamente misti. Per di più, anche la valutazione delle idee da parte degli esperti non dipende in alcun modo dal genere dei membri del team. La cosa interessante che gli autori hanno scoperto dal loro esperimento, che coinvolgeva matricole di una Business School francese, è che gli studenti tendevano a considerare come più creative le idee presentate da team con predominanza di un genere (indifferentemente se maschile o femminile), rispetto a quelle dei team misti. La loro ricerca presenta ovviamente dei limiti, dato che prende in considerazione studenti di una scuola in cui entrambi i generi sono equamente rappresentati e non dei lavoratori in azienda; tuttavia, i loro risultati non devono essere ignorati e sarebbe opportuno che altri ricercatori affrontassero esperimenti di questo tipo ma in altri contesti per permettere una comprensione migliore dell'argomento. L'importanza di tali ricerche deriva dal fatto che la valutazione e la selezione delle idee è un aspetto tanto critico quanto la generazione stessa, dato che sono solo le idee che vengono scelte ad essere poi implementate in azienda. E se il genere di appartenenza di colui o colei che propone un'idea è un aspetto rilevante in questo, le aziende potrebbero scoprire di aver perso e di stare perdendo delle opportunità a causa di trattamenti iniqui nei confronti di un genere. Questa consapevolezza potrebbe permettere loro di rivalutare i processi di valutazione e selezione delle idee al fine di correggere gli errori commessi.

## ETÀ E CREATIVITÀ: ESISTE UN LEGAME?

Un secondo aspetto su cui è possibile puntare per creare delle diversità è l'età. Anche in questo caso, le ricerche che esaminano le conseguenze del comprendere in un team persone

---

<sup>29</sup> PARMENTIER GUY, LE LOARNE-LEMAIRE SÉVERINE, BELKHOUIJA MUSTAPHA (2017), "Female Creativity in Organizations: What is the Impact of Team Composition in Terms of Gender during Ideation Processes?", *Management International* (Montréal), 22(1), p.33-43

aventi un'età differente non sono molte. In particolare, relativamente all'influenza dell'età sulla creatività individuale i risultati tendono a convergere verso un'unica conclusione: l'età di un individuo non influenza il suo potenziale creativo, ovvero la creatività non cresce o non si riduce col passare degli anni e, perciò, può essere rintracciata in persone di qualsiasi età.<sup>30</sup> Tuttavia, creare dei team differenziati da questo punto di vista apporta lo stesso dei vantaggi, poiché, avendo esperienze e conoscenze differenti non solo della propria e di altre discipline ma anche e soprattutto di aspetti del mondo esterno, individui con età diversa contribuiscono in modo diverso al lavoro di squadra fornendo delle idee differenti. Questi vantaggi si osservano in misura maggiore quando individui appartenenti a generazioni diverse lavorano assieme, in quanto possono cambiare, anche di molto, i modi di operare, di vedere le cose, di processare le informazioni e di risolvere i problemi; per di più, far interagire i membri più giovani dell'organizzazione con quelli più anziani nel contesto di un lavoro di squadra favorisce il passaggio della conoscenza dalle vecchie verso le nuove generazioni, con effetti positivi a lungo termine. Tuttavia, al contempo, la comunicazione in questo tipo di team può risultare più difficoltosa proprio a causa di stili di pensiero tanto differenziati e, di conseguenza, può aumentare la probabilità di avere dei conflitti. Quindi, se da un lato è possibile ravvisare dei vantaggi, dall'altro lato ci sono anche dei limiti più o meno importanti che possono annullare i benefici dati da questo tipo di diversità. A tal riguardo, uno studio condotto da Schneid, Isidor, Steinmetz e Kabst<sup>31</sup>, che ha voluto indagare sull'impatto della diversità di età dei membri del team sulla loro performance complessiva (tra cui anche la performance creativa), è giunto a dei risultati interessanti. Mediante una metanalisi, gli autori si sono accorti che la performance non viene influenzata dall'età dei membri dei team e, perciò i team omogenei dal punto di vista dell'età sono effettivamente tanto creativi quanto quelli misti. Questo potrebbe accadere perché, come appunto detto sopra, ci sono anche degli svantaggi derivanti da questa diversità. Tuttavia, data la scarsità di articoli e ricerche sul tema in questione, sono necessarie ulteriori indagini volte a identificare sotto quali variabili e condizioni la differenza di età possa, potenzialmente, creare più vantaggi che limiti. Ad ogni modo, indipendentemente dal fatto che la creatività collettiva risulti essere o meno influenzata dalla diversità di età, è comunque fondamentale favorire la

---

<sup>30</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *"Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili"*, Egea, Milano, p.21

<sup>31</sup> SCHNEID MATTHIAS, ISIDOR RODRIGO, STEINMETZ HOLGER, KABST RÜDIGER (2016), *"Age diversity and team outcomes: a quantitative review"*, Journal of Managerial Psychology, 31(1), p.2-17

collaborazione e il senso di squadra, ed evitare per quanto sia possibile che i membri del team si raggruppino a loro volta in dei sottogruppi basati sull'età di ciascuno; difatti, quando ciò succede vengono ridotti al minimo indispensabile gli scambi di opinioni e, più in generale, le interazioni tra individui più giovani e più anziani.

Sul presente argomento una ricerca di rilevante utilità è anche quella di Chan, Hui, Cheng e Ng <sup>32</sup>, i quali hanno voluto verificare se i team composti esclusivamente da individui giovani fossero considerati come più creativi dei team con membri appartenenti a generazioni diverse. La necessità di condurre un esperimento di questo tipo nasce dall'esigenza di verificare se ci sia, come per il genere, il pregiudizio secondo il quale le persone più avanti con gli anni abbiano una minore abilità di apprendimento che le porti ad essere meno creative. Questo pregiudizio, se esistente, potrebbe portare il soggetto incaricato alla valutazione a considerare come più creativi i risultati prodotti dai team formati solamente da giovani. Dopo aver condotto l'esperimento, tuttavia, gli autori sono giunti alla conclusione che la differenza di età dei membri del team non impatta in alcun modo sulla percezione della loro performance creativa e, perciò, almeno per l'età, non esistono degli stereotipi capaci di ridurre la motivazione, l'autoefficacia e il potenziale creativo; per di più, concentrandosi maggiormente a fondo sul ruolo del valutatore e sulle sue caratteristiche personali, gli autori hanno scoperto che la sua età influenza la valutazione dell'idea. In altre parole, le persone più giovani, rispetto a quelle più anziane, tendono a valutare una stessa opera come meno creativa poiché possiedono aspettative più alte e talvolta irrealistiche.

Per concludere, se si vogliono avere dei vantaggi dalla diversità potrebbe essere più opportuno puntare, piuttosto che sull'età, su altri fattori, come il genere o l'etnia.

## GESTIONE DEI TEAM INTERCULTURALI

La globalizzazione e la sempre più diffusa presenza di aziende multinazionali nel mondo implica che, molto spesso, nei team di sviluppo di un nuovo prodotto vengano coinvolte e inserite persone appartenenti a culture diverse. Questo tipo di diversità porta con sé indubbi vantaggi al processo creativo, in quanto consente l'accesso a un più ampio ventaglio di risorse e competenze, a stili di pensiero anche molto diversi tra loro, a conoscenze più

---

<sup>32</sup> CHAN KARA, HUI ANNA, CHENG SHEUNG-TAK, NG YU LEUNG (2013), "Perceptions of Age and Creativity in the Workforce", *The Journal of Creative Behavior*, 47(4), p.256-272

approfondite su vari Paesi, in cui magari l'azienda potrebbe voler lanciare dei nuovi prodotti, ecc. Quindi, non solo le differenze di genere, ma anche quelle relative all'etnia, se ben gestite, possono influenzare positivamente l'efficacia del team e dell'azienda.<sup>33</sup> Tuttavia, quando in un team ci sono individui aventi un background culturale differente la gestione potrebbe diventare più complicata. Nella fase di selezione dei membri, le caratteristiche individuali di ciascun candidato devono essere analizzate attentamente, al fine di evitare di includere nel team qualcuno che sia avverso nei confronti delle altre culture. Difatti, quando si lavora in team multiculturali, è importante che le persone siano aperte alle diversità, ovvero che apprezzino le differenze negli altri e che considerino il carattere della multiculturalità non come un limite ma come un vantaggio per ottenere un risultato creativo migliore. Per di più, lavorare ad un progetto multiculturale può essere un'importante opportunità di crescita personale e apprendimento. Ci sono diverse sfide che bisogna affrontare nella gestione dei team multiculturali, tra cui: gli stereotipi e le differenze culturali, la religione e la lingua, gli approcci al problem solving, la motivazione, ecc.

Relativamente agli stereotipi, questi sono dei pregiudizi che si possono avere nei confronti di un individuo, di un gruppo o, com'è rilevante in questa sede, di un'intera etnia. Questi pregiudizi si formano negli anni, fin da quando si è bambini, venendo influenzati da coloro che ci circondano e/o che osserviamo: i genitori in primis, e successivamente gli amici, i colleghi, i media, ecc. Questa idea che ci facciamo su un'etnia, generata e alimentata da commenti di persone che magari di questa etnia sanno poco o niente, tuttavia, è spesso sbagliata. Infatti, quel che spesso si fa, sbagliando, è il *generalizzare*: si conoscono una o poche persone di un'etnia differente e si pensa che il loro modo di essere o di fare rispecchi quello di tutta la popolazione di cui fanno parte. Anche se esistono stereotipi positivi, quelli che sono maggiormente diffusi, anche negli ambienti lavorativi, sono quelli negativi. Quindi, è bene cercare di eliminarli in quanto questi possono dare luogo a litigi e a un conseguente abbattimento del morale dei dipendenti, il che può spingerli, giustamente, a lasciare l'azienda. In questo modo l'azienda, avendo una scarsa capacità di trattenere il proprio personale, rischia di perdere persone con notevoli competenze e capacità, che avrebbero potuto contribuire in modo molto positivo ai risultati, magari creativi, dell'azienda. Infine, gli

---

<sup>33</sup> ELY ROBIN J., THOMAS DAVID A. (2020), "Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case", Harvard Business Review, 98(6), p.114-122

stereotipi possono essere la causa di trattamenti non equi, cali della produttività, perdita di clienti con conseguente riduzione delle vendite e dei profitti. Come si può notare, gli stereotipi danno il via a una serie, più o meno lunga, di reazioni negative a catena, le quali producono un impatto negativo sul modo di lavorare delle persone e, quindi, sulla creatività e l'innovazione realizzabile. Infatti, lavorare in un'azienda e in un team in cui le persone hanno un atteggiamento freddo e inospitale nei nostri riguardi di certo non ci aiuterà ad essere più creativi e a proporre delle idee originali. Un primo modo per eliminare gli stereotipi in un team è quello di stimolare la comunicazione: la comunicazione tra membri di culture diverse favorisce la loro conoscenza reciproca, permettendo agli interessati di abbattere i pregiudizi formati negli anni e di comprendere meglio le differenze culturali. Inoltre, vi sono anche una serie di consigli a livello individuale che è opportuno che ciascun individuo segua per riuscire a lavorare bene con persone provenienti da altre culture. Un primo passo che è suggerito compiere è quello di non giudicare gli altri ma cercare di mettersi nei loro panni; sviluppare, quindi, una maggiore empatia; informarsi sulle reali differenze che esistono tra le varie etnie e rispettarle. In questo modo il clima all'interno del team diventerà più pacifico, maggiore sarà la collaborazione e sarà per tutti più piacevole lavorare assieme.

Un'altra sfida connessa ai progetti multiculturali consiste nella gestione delle differenze linguistiche e religiose. Con riguardo al primo aspetto, questo ha importanti implicazioni per la comunicazione nel team: questa è cruciale non solo per abbattere le barriere culturali ma anche ai fini della conduzione del progetto in senso stretto; infatti, la comunicazione sta alla base di molti step critici nel processo creativo e nel conseguente processo di sviluppo del prodotto, come ad esempio: raccogliere e mettere assieme informazioni, condividere opinioni, scambiarsi idee e presentarle in modo chiaro e convincente. La comunicazione è già di per sé complicata nei team con membri della stessa cultura, a causa di differenze personali: ad esempio, potremo avere individui più o meno estroversi di altri. Le difficoltà vengono amplificate nei team multiculturali, dato che in questi contesti bisogna fare i conti anche con le differenze legate alla cultura: non solo relativamente alla comunicazione verbale, ma anche a quella non verbale. Il segreto per affrontare queste sfide e facilitare la comunicazione è, da un lato, scegliere una lingua che sia ben compresa da tutti e, dall'altro lato, educare gli individui circa le differenze esistenti nella comunicazione non verbale, onde

evitare incomprensioni e malintesi. Basti pensare al linguaggio gestuale: gesti che in Italia potrebbero avere un certo significato potrebbero non avercelo o, nei casi peggiori, avere un significato negativo, per un'altra cultura. Infine, anche le preferenze per la distanza interpersonale più adatta durante la comunicazione variano a seconda della cultura di appartenenza, per cui certe persone si sentiranno a disagio se la vicinanza sarà limitata. Per quanto concerne la religione, per avere un team il più inclusivo possibile, è fondamentale che ciascun individuo rispetti le credenze altrui.

## LA MOTIVAZIONE NEI PROGETTI MULTICULTURALI

Tra diverse culture differenze possono sussistere anche nel modo in cui motivare le persone. Come affermato nel paragrafo precedente, la motivazione ha un forte carattere personale.<sup>34</sup> Per di più, la motivazione ha anche un lato culturale che non deve essere ignorato. Ciò significa che, i fattori motivazionali, non solo cambiano tra le persone, ma differiscono anche tra le culture.<sup>35</sup> Di conseguenza, diventa più complicato per l'azienda gestirli. Bisogna capire cosa le persone vogliono realmente e che cosa li motiva: compiti più stimolanti e obiettivi più sfidanti, una maggiore autonomia e responsabilità, un aumento della formazione, o altro ancora. Inoltre, una certa attenzione deve essere riposta nella gestione del sistema premiante, ovvero quel sistema aziendale che comprende tutti gli incentivi, monetari e non monetari, volti ad accrescere la motivazione dei dipendenti. Oltre ad assicurarsi che questi non intacchino la motivazione intrinseca dei lavoratori ma, anzi, la rafforzino operando in sinergia con i fattori motivazionali interni, l'azienda deve anche avere cura, quando sviluppa il sistema premiante per il team multiculturale, di considerare queste differenze culturali nella motivazione in modo tale da accontentare tutti e creare un sistema equo.

Come si è visto nel paragrafo precedente, tra i fattori che influenzano la motivazione intrinseca e la creatività prodotta, c'è l'autoefficacia creativa.<sup>36</sup> Nei contesti interculturali vale la pena investigare più nel dettaglio il ruolo di un particolare tipo di autoefficacia, ovvero l'autoefficacia culturale e la sua influenza nella creatività prodotta dal team. Nel

---

<sup>34</sup> FISHBACH AYELET (2018), "How to Keep Working When You're Just Not Feeling It", Harvard Business Review, 96.6, 138-141

<sup>35</sup> <https://www.psicologiadellavoro.org/analisi-etno-antropologica-della-motivazione/>

<sup>36</sup> LEE JIHYE, YUN SEOKHWA, LEE SOOJIN, LEE JUNG HYUN (2019), "The Curvilinear Relationship between Self-efficacy and Creativity: The Moderating Role of Supervisor Close Monitoring", Journal of Business and Psychology, 34(3), p.377-388

dettaglio, l'autoefficacia creativa culturale può essere definita come la percezione personale di riuscire a produrre risultati efficaci in un contesto interculturale. Questa è stata analizzata, ad esempio, da Camargo, Çelik, e Storme<sup>37</sup>, i quali, dopo aver condotto un esperimento su 55 coppie di studenti provenienti da Paesi diversi e aventi livelli diversi di autoefficacia culturale, hanno identificato una relazione positiva tra quest'ultima e la performance creativa riferita alla coppia. Inoltre, la performance risulta essere maggiormente dipendente dall'autoefficacia culturale più debole presente nella squadra: in altre parole, l'individuo che possiede una minore autoefficacia culturale condiziona il modo in cui questa impatta sulla performance collettiva; motivo per cui bisogna, se si vuole che questo tipo di autoefficacia abbia una più grande e positiva influenza sulla creatività, cercare di raggruppare delle persone che hanno tutte un'alta autoefficacia culturale. Inoltre, in un successivo esperimento, gli stessi autori hanno creato ed analizzato, oltre che delle coppie con etnia differente, anche delle coppie formate da persone appartenenti alla medesima cultura, e ne hanno manipolato l'autoefficacia culturale, dimostrando in questo modo che questa influenza positivamente la creatività, ma solamente quando persone con background culturali differenti lavorano assieme, altrimenti l'effetto è nullo. In questo modo i ricercatori sono riusciti a provare che quello dell'autoefficacia culturale è un costrutto diverso rispetto a quello della più generale autoefficacia.

In conclusione, operare in team interculturali significa dover fronteggiare una serie di problematiche e limiti, ma, una volta che questi vengono superati, una tale diversità potrà influenzare molto positivamente la performance creativa del team. Come anticipato, per poter superare i limiti dati dalla diversità è molto importante scegliere le persone giuste da inserire nel team: individui che abbiano capacità di adattamento, che siano tolleranti e aperti a nuove esperienze e nei confronti delle altre culture. Ad esempio, si potrebbero comprendere nei team persone con una identità biculturale, la quale potrebbe essere derivante dal fatto di essere stati cresciuti da genitori provenienti da Paesi culturalmente diversi. Questi individui infatti facilitano l'interazione tra i membri del team e possono consentire una migliore integrazione delle informazioni e delle conoscenze individuali. A tal

---

<sup>37</sup> CAMARGO ANA, ÇELIK PINAR, STORME MARTIN (2020), "Cultural self-efficacy increases creativity in bicultural dyads: Evidence from two dyadic divergent thinking tasks", *Thinking Skills and Creativity*, 38, p.100725

riguardo, Sujin Jang<sup>38</sup> ha condotto un esperimento interessante su 83 gruppi formati da tre individui ciascuno, allo scopo di esaminare come la diversità culturale e l'inclusione di un membro multiculturale (ovvero un individuo con esperienza in più culture) influenzino la creatività. In particolare, la ricercatrice ha distinto due tipologie di individui multiculturali: l'"insider", ovvero colui che possiede un'approfondita conoscenza delle culture degli altri due membri; e l'"outsider", il quale, invece, conosce delle culture diverse rispetto a quelle degli altri due membri. Si è scoperto, quindi, che entrambi i profili influenzano positivamente le dinamiche del team e la sua creatività, ma mentre l'insider favorisce l'integrazione delle informazioni (ad esempio, creare un qualcosa che mescola aspetti di entrambe le culture), l'outsider tende ad orientare i membri verso la selezione delle informazioni, per cui nel prodotto finale, che nell'esperimento della ricercatrice era l'organizzazione di un matrimonio multiculturale, è possibile distinguere chiaramente quali aspetti appartengono a quali culture. Ad ogni modo, anche se il modo in cui i team hanno processato le informazioni e lavorato assieme era diverso, l'inclusione di un membro multiculturale ha avuto dei vantaggi per la creatività equiparabili tra i team, indipendentemente, quindi, dal fatto che il membro multiculturale fosse un insider o un outsider. Per di più, un altro modo per favorire l'interazione tra i membri, consiste nell'includere nel team multiculturale qualcuno che ha fatto diverse esperienze (di viaggio, di studio, di volontariato, di lavoro, ecc.) in altri Paesi rispetto a quello di origine: un tale soggetto, siccome possiede una maggiore conoscenza e consapevolezza circa le differenze culturali, può riuscire a gestirle meglio. Inoltre, questa consapevolezza alimenta la sua autoefficacia culturale, la quale, come si è visto, impatta positivamente sulla creatività del team. Tra l'altro, su questo punto sono intervenuti Puente-Diaz, Toptas, Cavazos-Arroyo, Wimschneider e Brem<sup>39</sup>, i quali hanno dimostrato che queste esperienze rinforzano l'autoefficacia degli individui e la loro identità creativa, definita come l'importanza che una persona dà alla creatività. E, quindi, mediante questo impatto diretto e positivo su questi due elementi, queste esperienze accrescono la creatività dei soggetti interessati. Dunque, una volta che l'azienda segue tutta questa serie di accorgimenti per la

---

<sup>38</sup> JANG SUJIN (2017), *"Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams"*, Organization Science (Providence, R.I.), 28(6), p.993-1009

<sup>39</sup> PUENTE-DIAZ ROGELIO, TOPTAS SEDA DILAN, CAVAZOS-ARROYO JUDITH, WIMSCHEIDER CHRISTINE, BREM ALEXANDER (2020), *"Creative Potential and Multicultural Experiences: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy"*, The Journal of Creative Behavior, 54(4), p.815-823



gestione di un team multiculturale definiti in questo paragrafo, l'integrazione tra i membri sarà sicuramente più semplice e, di conseguenza, la creatività sarà migliore.

## 2.3 LA LEADERSHIP NEI TEAM DI SVILUPPO

Come visto nel paragrafo precedente, quando si crea un team per lo sviluppo di un nuovo prodotto, bisogna avere cura di scegliere le persone più adatte per i task che si dovranno svolgere, sulla base di criteri quali le diversità di competenze, di genere, i fattori socioculturali, ecc. Inoltre, tra le competenze da prendere in considerazione, oltre che quelle tecniche, ci sono anche quelle trasversali, note come “soft-skills”, tra le quali troviamo l’adattabilità, l’iniziativa, il problem solving, la gestione dello stress, le capacità relazionali e quant’altro. Fare attenzione al possesso delle giuste competenze è fondamentale, in quanto queste determineranno poi il tipo di comportamenti che gli individui esibiranno quando sarà il momento di lavorare in squadra e realizzare il prodotto. Per di più, ci sono anche una serie di altre caratteristiche strettamente personali che sono legate ai processi creativi e che influiscono in certa misura sulle abilità creative del singolo individuo e, di conseguenza, del team di cui egli fa parte, come l’intelligenza, la personalità, gli stili cognitivi, la motivazione intrinseca, ecc.<sup>40</sup> Ovviamente, tutti questi fattori non devono essere ignorati, specie quando si deve costruire una squadra il cui obiettivo primario è la realizzazione di un prodotto creativo di successo. In questo modo, mettendo assieme persone le cui caratteristiche e competenze s’integrano alla perfezione e creando un team capace di lavorare assieme, si massimizzano le possibilità di riuscire a raggiungere gli obiettivi. In aggiunta a ciò, nel corso del capitolo 1 si è avuto modo di vedere quanto sia importante il ruolo del contesto in cui le persone e il team devono operare<sup>41</sup>: non si fa solamente riferimento al contesto interno al team, ovvero quello plasmato dalle dinamiche sociali che si creano tra i membri della squadra e dal suo modo di operare e che influenza l’atteggiamento del singolo individuo; ma, bisogna prendere in analisi anche il più ampio contesto comprendente la cultura e il clima organizzativo, la struttura, i processi di gestione delle risorse umane, il progresso tecnologico, l’attività e i comportamenti della concorrenza, le richieste degli stakeholders, ecc. Questi fattori possono aiutare la creatività a manifestarsi o, al contrario, possono inibirla, esercitando delle pressioni di tipo negativo sul team.

---

<sup>40</sup> SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), “*Gestione dell’innovazione*”, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano, p.49

<sup>41</sup> AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), “*The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.*”, *Research in Organizational Behavior*, 36, p.157-183

## IL RUOLO DEL LEADER E L'EFFETTO DEL CONTROLLO SULLA CREATIVITÀ

Tra i fattori contestuali che influenzano la performance creativa dei dipendenti abbiamo la leadership: le caratteristiche del leader e i suoi comportamenti, infatti, possono impattare in modo positivo o negativo sulla creatività prodotta.<sup>42</sup> Nel dettaglio, il leader è quella persona che possiede la capacità di guidare i membri del gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi e a cui tutti fanno riferimento. Scott David Williams<sup>43</sup> ha esaminato il ruolo ricoperto dalla supervisione esercitata dal leader nella propensione dei collaboratori a pensare in modo divergente. Nella sua ricerca l'autore, utilizzando il pensiero divergente come una proxy della creatività<sup>44</sup>, riesce a dimostrare che le caratteristiche personali dei leader (come, ad esempio, l'apertura all'esperienza) influenzano il pensiero divergente dei collaboratori e l'originalità delle idee prodotte. In particolare, più un leader tende a pensare in modo divergente, più gli altri saranno incentivati a fare lo stesso e, di conseguenza, la creatività risulterà essere maggiore. Per di più, l'autore, concentrandosi sull'aspetto legato alla struttura, afferma: "The amount of structure supervisors impose on their subordinates' work is likely to be negatively associated with subordinates' creativity because it tends to create convergence of thoughts."<sup>45</sup> Quindi, più un leader tende a strutturare i ruoli e i task dei collaboratori e a esercitare un controllo su questi, imponendo standard da rispettare e dettagliando le aspettative di performance e gli obiettivi da raggiungere, più la creatività delle persone sarà bassa. Tuttavia, come l'autore precisa, questo si verifica quando il leader ha il potere decisionale circa i premi (e le punizioni) legati al (mancato) soddisfacimento degli standard. Data questa premessa, risulta evidente quanto sia critico, nel momento della costituzione del team, designare la giusta persona come leader e dosare l'ammontare di controllo esercitato sulle persone.

---

<sup>42</sup> PISANU FRANCESCO, MENAPACE PAOLA (2014), "Creativity & Innovation: Four Key Issues from a Literature Review.", *Creative Education*, 5.3, p.145-154

FENG GUO (2021), "Summary and Prospects on Theoretical Models and Influencing Factors Research of Employee Creativity", *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 185

<sup>43</sup> WILLIAMS SCOTT DAVID (2004), "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", *European Journal of Innovation Management*, 7.3, p.187-204

<sup>44</sup> Da ricordare, tuttavia, che seppure tra i due costrutti vi sia uno stretto legame, il pensiero divergente si cattura il lato quantitativo della creatività andando a focalizzarsi sugli aspetti della fluidità (numero di idee presentate) e dell'originalità (grado di novità delle idee), tralasciando l'aspetto, altrettanto importante, dell'utilità.

<sup>45</sup> WILLIAMS SCOTT DAVID (2004), "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", *European Journal of Innovation Management*, 7.3, p.191

Su quest'ultimo punto sono intervenuti anche Jihye Lee et al<sup>46</sup>, i quali hanno esaminato il ruolo ricoperto dal controllo sulla relazione esistente tra autoefficacia dei dipendenti e la loro creatività. Come visto nel paragrafo 2.1, l'autoefficacia è un aspetto della personalità che, fino a un certo livello, rafforza la manifestazione del potenziale creativo di un individuo. Questo accade perché, quando gli individui credono nelle loro capacità (in questo caso, quelle creative), la loro motivazione intrinseca a svolgere il task sarà maggiore e, perciò, saranno più incentivati a impegnarsi e a dare il massimo. Tuttavia, questo effetto non è così semplice e immediato, perché ci sono una serie di fattori contestuali che impattano su questa relazione. In particolare, secondo gli autori, l'effetto prodotto dall'autoefficacia sulla creatività è limitato, se non assente, quando i leader esercitano un elevato controllo sui dipendenti. Di conseguenza, a parità di livello di autoefficacia, un dipendente che si sente controllato dal proprio leader sarà meno creativo di un altro individuo lasciato libero di svolgere la propria attività senza un eccessivo controllo diretto. Il primo individuo, infatti, è limitato nei suoi comportamenti in quanto questi sono direzionati dal leader: è, perciò, dotato di minore autonomia e ha limitate possibilità di trovare nuove alternative a causa delle pressioni esterne; quindi, non cercherà modi migliori per eseguire i compiti e rispetterà gli ordini facendo le cose esattamente come sono state richieste, senza correre il rischio di seguire percorsi alternativi e inesplorati. In conclusione, quando si vuole creare un prodotto innovativo, bisogna avere cura di limitare il livello di sorveglianza sui team e dare loro maggiore autonomia nello svolgimento delle mansioni e nel raggiungimento degli obiettivi.

Degli effetti del controllo sulla creatività hanno parlato anche Deborah Ancona, Elaine Backman e Kate Isaacs, le quali hanno trovato la seguente spiegazione della tendenza delle aziende verso l'esercizio di elevato controllo sui dipendenti: "That's partly because high-level executives are ambivalent about changing their own behavior. They know perfectly well that their companies need to become more innovative - and they suspect it won't happen unless they're willing to push power, decision making, and resource allocation lower in the organization. But they're terrified that the business will fall into chaos if they loosen the reins."<sup>47</sup> Le autrici, quindi, esaminano il caso di due aziende longeve, PARC e W.L. Gore &

---

<sup>46</sup> LEE JIHYE, YUN SEOKHWA, LEE SOOJIN, LEE JUNG HYUN (2019), "The Curvilinear Relationship between Self-efficacy and Creativity: The Moderating Role of Supervisor Close Monitoring", *Journal of Business and Psychology*, 34(3), p.377–388

<sup>47</sup> ANCONA DEBORAH, BACKMAN ELAINE, ISAACS KATE (2019), "Nimble leadership: Walking the line between creativity and chaos", *Harvard Business Review*, 97(4), p.76

Associates, per comprendere come queste riescano con successo ad innovare e, al contempo, a limitare il controllo e la burocrazia. Si scopre, quindi, che la chiave del successo di queste aziende sta nel fatto che la leadership è diffusa nell'organizzazione e non è a capo di poche persone ai livelli più alti dell'azienda. Nel dettaglio, sono presenti tre tipi di leader, che operano in tre distinti livelli manageriali. In alto si collocano i leader "architetti", i quali si occupano prevalentemente di monitoraggio, ovvero controllano che l'azienda sia effettivamente direzionata verso gli obiettivi stabiliti e che la strategia sia rispettata e perseguita correttamente, costruendo e mantenendo una cultura che sia allineata ai valori che si vuole siano presenti in azienda. Poi abbiamo i leader "abilitanti", che fanno sì che i dipendenti abbiano tutto ciò che è necessario per operare, e fungono da guida per i leader "imprenditori" e i team, assistendoli nel loro percorso di sviluppo e aiutandoli ad affrontare le sfide operative; per di più, questi leader ricoprono anche un ruolo di confine, o di "boundary spanning": avendo una grande conoscenza dell'organizzazione e di ciò che sta all'esterno e disponendo di un'ampia rete di contatti, questi soggetti riescono a mantenere collegato uno specifico team e progetto con il resto dell'organizzazione e a fornire preziosi informazioni su ciò che accade nell'azienda e al di fuori di essa, in modo tale che tutti i progetti siano coerenti tra di loro e con gli obiettivi dell'azienda. Infine, ci sono i leader "imprenditori", che sono quelli più direttamente coinvolti nella realizzazione dei nuovi prodotti e che forniscono le idee dalle quali poi il processo di sviluppo può partire. Il vantaggio di un tale modo di operare risiede nel fatto che quest'ultima categoria di leader è formata da quei soggetti che sono a più diretto contatto con i clienti, percepiscono maggiormente eventuali opportunità e occasioni di miglioramento in tempo reale consentendo risposte tempestive, nonché sono coloro che conoscono meglio gli aspetti operativi e tecnici alla base del funzionamento della realtà imprenditoriale in cui operano. Inoltre, un pilastro fondamentale della cultura aziendale è che ogni individuo ha la libertà di decidere a quali progetti aderire e, quindi, i team sono "autocostituenti": ognuno può proporre un'idea per un progetto e diventare potenzialmente leader di un team, e i progetti più promettenti attireranno migliori talenti e maggiori risorse. Quindi, non sono i manager ai livelli più alti a decidere quali progetti approvare e quali bocciare, ma sono i dipendenti, decidendo se far parte o meno di un team, a sostenere la partenza e l'avanzamento dei progetti. Di conseguenza, coloro che hanno un'idea per un progetto, se vogliono che questo ottenga i finanziamenti necessari, devono avere anche l'abilità di attrarre i talenti

presentando il loro progetto nel miglior modo possibile. Per di più, ciascun individuo ha il potere di abbandonare il progetto e, quindi, il team, quando e se lo desidera. Così facendo si garantisce, da un lato, che di un team facciano parte coloro che sono realmente interessati e che sono motivati a raggiungere i massimi risultati e, dall'altro lato, che i progetti con scarso appeal vengano messi da parte, limitando il rischio di dedicare inutilmente risorse a progetti che hanno poche probabilità di successo. Pertanto, è importante coinvolgere ogni membro del team, prendere assieme le decisioni e ascoltare attentamente le opinioni di tutti lungo tutta la durata del progetto, altrimenti la scarsa motivazione che si avrà come conseguenza porterà il team a perdere alcune, se non molte, delle sue componenti. In questo modo, anche in assenza di una leadership basata sul controllo, le aziende riescono non solo a sopravvivere ma persino ad essere eccezionalmente creative e innovative.

### CREDERE NEGLI ALTRI OLTRE CHE IN SÉ STESSI: L'EFFETTO PIGMALIONE

È evidente, perciò, che il ruolo del leader è essenziale, specie nei contesti che richiedono l'impiego da parte del personale di competenze altamente creative, in quanto egli, con le sue caratteristiche personali e i suoi atteggiamenti, riesce ad influenzare la motivazione e i comportamenti dei propri collaboratori, esercitando in questo modo un impatto indiretto sui risultati del proprio gruppo, i quali potranno essere più o meno positivi. È rilevante perciò che a ricoprire la carica di leader sia qualcuno in grado di far sentire coinvolti tutti gli individui del team e che ne apprezzi e valorizzi le differenze personali, preferendo la diversità di opinioni rispetto all'uniformità delle menti. Il leader deve favorire l'apprendimento e il miglioramento continuo, deve saper gestire le dinamiche della squadra, incentivare la collaborazione e la comunicazione, nonché coordinare le persone e risolvere potenziali conflitti. Inoltre, riprendendo il discorso circa il focus regolatorio trattato nel paragrafo 2.1<sup>48</sup>, è rilevante in questa sede aggiungere quanto sia importante scegliere come leader qualcuno che abbia, in generale, un focus regolatorio volto alla promozione, in modo tale che egli possa fare da "esempio" per i suoi collaboratori su come è preferibile comportarsi quando bisogna svolgere un task creativo e, in questo modo, possa influenzare il loro focus regolatorio.

---

<sup>48</sup> HIGGINS E. TORY (1998), *"Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle"* In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 30, pp. 1-46, New York: Academic Press

Per di più, proprio perché il leader ha una tale influenza sugli altri, è rilevante che egli creda nelle abilità dei suoi collaboratori, in modo tale da far sbocciare il loro potenziale. A tal riguardo, di un certo interesse per la ricerca è il cd **Effetto Pigmalione**<sup>49</sup>: una profezia autoavverante secondo la quale la performance di un individuo o di un team migliora quando il mentore o il leader crede nelle capacità di questo ed è convinto che potrà avere successo. Questo effetto fu scoperto da Rosenthal e Jacobson negli anni Sessanta in una scuola elementare americana: i due psicologi hanno fatto credere a degli insegnanti che un gruppo di studenti selezionato casualmente possedesse un quoziente intellettivo particolarmente alto; come conseguenza, alla fine dell'anno questi studenti hanno ottenuto dei risultati migliori rispetto agli altri. Questo è successo perché la convinzione degli insegnanti ha portato a una modifica del loro atteggiamento nei confronti degli studenti considerati, erroneamente, come più intelligenti; infine, questo cambiamento nell'atteggiamento ha favorito il miglioramento della performance degli studenti. Questi ultimi, infatti, hanno cominciato a credere maggiormente nelle loro abilità e a impegnarsi di più, anche per non deludere le aspettative dei loro insegnanti. In altre parole, la loro autoefficacia è aumentata. Anche se l'effetto pigmalione è stato scoperto in ambito educativo, può essere applicato anche nel contesto aziendale: quando un leader ripone fiducia nei confronti dei suoi collaboratori e crede nelle loro capacità, avrà un atteggiamento migliore nei loro riguardi; infine, i collaboratori, potendo operare in un contesto in cui si sentono valorizzati e riconosciuti dai loro superiori, riusciranno ad ottenere dei risultati creativi migliori. In conclusione, per riuscire a sfruttare pienamente l'Effetto Pigmalione, un leader dovrebbe dire chiaramente ai propri collaboratori che crede che riusciranno a svolgere efficacemente i compiti ed esplicitare il motivo di questa fiducia e convinzione: se il leader riconosce il possesso da parte dell'individuo delle qualità personali e delle competenze richieste per completare il task non dovrebbe dare per scontato che il collaboratore ne sia consapevole a sua volta; infatti, quest'ultimo potrebbe sottovalutare le sue abilità o non credere in ciò che potrebbe riuscire a fare. Il sostegno del leader è, quindi, sempre apprezzato e d'aiuto, in particolar modo quando i task da svolgere sono complessi, e i task che richiedono l'impiego della creatività lo sono senza dubbio. E, se le cose dovessero andare male e l'individuo commettesse degli errori, è fondamentale che il leader non

---

<sup>49</sup> ROSENTHAL ROBERT, JACOBSON LENORE (1968), *"Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development"*, Holt, Rinehart & Winston

riconsideri la sua opinione e cambi atteggiamento nei suoi riguardi, altrimenti il soggetto si convincerà di non avere le capacità necessarie a ottenere risultati soddisfacenti.

## IL PESO DELLE EMOZIONI

Il leader, inoltre, deve saper delegare i task nel modo più efficace possibile, deve saper riconoscere le priorità, essere flessibile ma, allo stesso tempo, fermo nelle sue decisioni in modo che la sua posizione di autorità non venga messa in discussione. Inoltre, è essenziale che il leader sappia incoraggiare il contributo di tutti nelle varie fasi e task di cui il progetto si compone, specie quella dedicata alla generazione delle idee, fornendo, ad esempio, un certo grado di sicurezza psicologica ai membri del team. In questo modo si creerà un clima più sereno e collaborativo, nessuno avrà paura di dare la propria opinione e si avranno idee più originali. Tutte queste abilità presuppongono il possesso da parte del leader di una serie di competenze interpersonali, tra le quali spiccano la capacità di gestire i conflitti e di prendere delle decisioni, nonché quelle rientranti nel concetto di intelligenza emotiva. Il tema dell'intelligenza emotiva è stato trattato, tra gli altri, dallo psicologo Daniel Goleman in "Intelligenza emotiva: che cos'è, perché può renderci felici"<sup>50</sup>, il quale ha riconosciuto l'importanza di questo argomento non solo in ambito psicologico ma anche in quello aziendale, dato che le emozioni spesso guidano i nostri comportamenti e influenzano le decisioni che prendiamo e, quindi, bisogna saperle riconoscere e gestire correttamente. In particolare, per Goleman l'intelligenza emotiva si manifesta quando l'individuo riesce ad integrare conoscenza e sentimenti, unendo in questo modo nello svolgimento dei propri compiti la propria parte più razionale e cognitiva a quella più spontanea legata alle emozioni. In estrema sintesi, per intelligenza emotiva s'intende l'abilità di gestire le proprie emozioni e di capire quelle degli altri. Quindi, è importante innanzitutto che il leader sia capace di comprendere e controllare, per quanto sia possibile, le proprie emozioni, come ad esempio la rabbia o la gioia, in modo tale che queste non impattino in modo negativo sulla performance, ma anzi la migliorino. Ad esempio, può succedere talvolta che un leader si trovi a dover fare i conti con delle emozioni negative: è qui che si può comprendere la differenza tra un leader dotato di intelligenza emotiva e un leader che, al contrario, non la possiede. Il primo leader è consapevole dei propri sentimenti e non lascia che siano questi a

---

<sup>50</sup> GOLEMAN DANIEL, BLUM ISABELLA, LOTTI BRUNELLO (2005), "Intelligenza emotiva che cos'è, perché può renderci felici", 14.th ed., Bur rizzoli, Milano



guidare le sue decisioni e i suoi comportamenti; egli, quindi, non agisce d'impulso ma si prende del tempo per riflettere su quanto stia succedendo, cercando di risolvere la situazione nel modo più razionale possibile; il secondo leader, invece, preso dalla rabbia, potrebbe finire col fare delle cose di cui poi, in un secondo momento, si potrebbe pentire. Così come le emozioni negative, è necessario avere consapevolezza anche di quelle positive, le quali potrebbero condurre ad uno stato di eccessivo ottimismo e a portare il leader a sottovalutare delle problematiche serie. Oltre a ciò, il leader deve essere capace anche di mettersi nei panni dei propri collaboratori comprendendo quali siano le loro emozioni e in che modo egli può, attraverso il proprio atteggiamento, influenzarle. Ad esempio, se un leader è di buon umore un dato giorno, è facile che anche le altre persone che lavorano con lui siano più felici. L'influenza dell'umore del leader sulla creatività è stata studiata, ad esempio, da Zhang, Yin, Akhtar e Wang, i quali sono arrivati alla seguente scoperta: "leader humor has an impact on creativity through individual creative self-efficacy"<sup>51</sup>, ovvero gli autori riconoscono che l'umore del leader impatta sulla creatività dei collaboratori e che l'autoefficacia creativa modera questa relazione. Detta in altri termini, un leader di buon umore fa sì che ciascuna persona che sta sotto alla sua ala creda maggiormente nelle proprie abilità creative (e abbia, perciò, una maggiore autoefficacia creativa). Infine, come si è visto nei paragrafi precedenti, una maggiore autoefficacia creativa impatta positivamente sull'efficacia creativa del team e, in ultima battuta, sulla creatività manifestata. In conclusione, quando si è un leader, è doveroso prestare attenzione al proprio stato emotivo, perché questo può influenzare indirettamente i risultati creativi dei nostri collaboratori.

## GLI STILI DI LEADERSHIP

Un aspetto importante ampiamente investigato dalla ricerca sul pensiero creativo attiene agli stili di leadership che maggiormente favoriscono la creatività dei collaboratori e che perciò è consigliabile adottare. Per la precisione, uno stile di leadership definisce una sorta di linea guida o *modus operandi* che un leader decide di seguire e di fare proprio nella gestione delle persone che a lui fanno riferimento. Ad ogni stile di leadership corrisponde quindi un diverso modello di comportamento a capo del leader nei confronti dei suoi collaboratori e, di

---

<sup>51</sup> ZHANG YAJUN, YIN CHANGQIN, AKHTAR MUHAMMAD NASEER, WANG YONGQI (2022), "Humor at work that works: A multi-level examination of when and why leader humor promotes employee creativity", *Frontiers in Psychology*, 13, p.903281

conseguenza, un diverso tipo di relazione che si instaura tra questi soggetti. Esistono diversi stili di leadership, come quello transazionale, in cui il leader dirige il lavoro degli altri e la natura del rapporto è prettamente gerarchica, o come quello trasformativale, il quale, invece, prevede un atteggiamento collaborativo tra il leader e i suoi collaboratori. Un leader trasformativale possiede quattro caratteristiche, note come le “quattro I”: considerazione individualizzata, influenza idealizzata, motivazionale ispirazionale e stimolazione intellettuale.<sup>52</sup> Nel dettaglio, questo tipo di leader riconosce che ogni individuo è differente, fa attenzione ai bisogni di ciascuno e incoraggia i suoi collaboratori a esprimere la loro unicità; in più, grazie alla sua elevata considerazione circa i bisogni dei suoi collaboratori, egli riesce a creare un clima di fiducia e condivisione nel team e ad imporsi come modello comportamentale di riferimento per i suoi collaboratori riuscendo quindi ad influenzarne i comportamenti; inoltre, il leader trasformativale, esercita un forte potere ispirazionale nei confronti dei collaboratori coinvolgendoli e motivandoli a dare il meglio di loro; infine, egli guida il cambiamento e il progresso incentivando i collaboratori ad essere creativi, a identificare nuovi problemi o nuovi approcci per la risoluzione di problemi esistenti. È evidente che, tra i due stili, quello trasformativale favorisce maggiormente la creatività dei dipendenti, in quanto rispetta quei presupposti contestuali favorevoli alla creatività. Quando si ha a che fare con dei progetti che richiedono creatività è, quindi, molto importante selezionare come guida del team qualcuno che abbia lo stile di leadership più adatto o che riesca a modificare il proprio stile affinché questo sia coerente con il progetto da condurre. Si parla in tal caso di leadership situazionale, ovvero l’abilità del leader di cambiare il proprio comportamento in funzione del tipo di progetto su cui è impegnato e dell’esperienza e conoscenza dei propri collaboratori, nonché in base alla fase del processo di sviluppo in cui si trova: in certi momenti sarà, quindi, più conveniente che il leader eserciti maggiore autorità e faccia ordine dicendo ai propri collaboratori cosa fare, mentre in altre occasioni è opportuno che il leader faccia un passo indietro, ascolti i suoi colleghi e lasci loro maggiore autonomia nello svolgimento delle mansioni e nella risoluzione dei problemi, in modo tale da incoraggiare la manifestazione del loro potenziale creativo. Inoltre, è stata la crescita dell’importanza dell’innovazione e della creatività ad indurre le aziende a rivalutare il modo in cui le persone nei team vengono gestite e guidate dal loro leader: in passato, quando gli

---

<sup>52</sup> AVOLIO BRUCE J., WALDMAN DAVID A., YAMMARINO FRANCIS J. (1991), "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15(4), p.9-16

ambienti competitivi erano più stabili e non erano necessarie e richieste soluzioni particolarmente creative per poter ottenere extra profitti, i leader tendevano a stabilire un rapporto di autorità nei confronti dei loro collaboratori e, quindi, impartivano ordini ed esercitavano un controllo maggiore; oggi, invece, i leader di successo si mescolano tra i propri collaboratori, fino al punto di diventare quasi dei loro pari. Herminia Ibarra e Anne Scoular<sup>53</sup> discutono di questo spostamento di mentalità nel loro articolo “The Leader as Coach”, sottolineando come il ruolo del leader negli ultimi decenni sia passato dall’essere quello del capo di un team a quello di un vero e proprio coach. Un soggetto che rispetta questo stile di leadership, quindi, coinvolge gli altri ed è egli stesso coinvolto direttamente nel progetto: non comanda le persone ma è parte integrante del team e instaura dei rapporti informali con i colleghi, in modo da favorire la collaborazione, la comunicazione e lo scambio di idee. In altre parole, è essenziale che i dipendenti si sentano affiancati e supportati dai loro leader, non comandati. Il leader deve, dunque, fare da buon esempio, dato che le persone imparano soprattutto sul campo, ovvero vedendo i comportamenti dei loro leader e dei loro pari. Ricapitolando, per essere dei buoni leader bisogna avere determinate competenze (tecniche e trasversali), adottare certi comportamenti e possedere alcune qualità: “The best leaders are great teachers”<sup>54</sup>, ha affermato Sydney Finkelstein, la quale, come molti altri ricercatori, riconosce che è molto importante per un team efficace essere guidato da un leader disposto e volenteroso di dare ai propri collaboratori consigli e supporto nello svolgimento delle mansioni, nonché capace di trasmettere loro la sua conoscenza. In particolare, la conoscenza a cui l’autrice fa riferimento non è esclusivamente quella legata strettamente alla professione: infatti, un bravo leader deve favorire anche lo sviluppo delle soft skills dei collaboratori e impartire quelle che l’autrice definisce “lezioni di vita”, in modo da aiutare i dipendenti nel loro percorso di crescita personale, oltre che quello professionale. Per di più, tutto ciò deve essere fatto su base continua e non solamente in occasione del rilascio formale dei feedback. In questo modo, se questo modello comportamentale viene fatto proprio da ogni manager, si diffonderà una cultura organizzativa incentrata sull’apprendimento e il miglioramento continuo e sull’innovazione. Lo stile di leadership trasformazionale, quindi, favorisce la creazione di un contesto

---

<sup>53</sup> IBARRA HERMINIA, SCOULAR ANNE (2019), “*The Leader as Coach*”, Harvard Business Review, 97(6), p.110-119

<sup>54</sup> FINKELSTEIN SYDNEY (2018), “*The Best Leaders Are Great Teachers*”, Harvard Business Review, 96(1), p.142-145

organizzativo e di team che incrementa la motivazione intrinseca dei dipendenti, incoraggiandoli a pensare fuori dagli schemi senza il timore di venire giudicati. Al contrario, le regole e il controllo alla base della leadership transazionale spingono i collaboratori verso l'uniformità e gli approcci tradizionali. Inoltre, vari ricercatori hanno esaminato il peso delle aspettative dei leader sulla creatività dei dipendenti: ad esempio, alcuni sostengono che l'effetto positivo della leadership trasformazionale sulla creatività è tanto più alto quanto più alte sono le aspettative del leader circa la creatività dei risultati dei dipendenti.<sup>55</sup>

Daniel Herrmann e Jörg Felf<sup>56</sup> discutono dell'impatto dello stile di leadership sulla creatività dei team e precisano che la leadership trasformazionale favorisce la produzione di idee appropriate, ovvero che possiedono congiuntamente i requisiti della novità e dell'utilità<sup>57</sup> e che, perciò, possono essere considerate a tutti gli effetti come creative. Al contrario, la leadership transazionale favorisce semplicemente la generazione di tante idee, le quali però potrebbero non essere originali o utili. In aggiunta a ciò, gli autori suggeriscono che bisogna avere premura di affiancare alla leadership trasformazionale un corretto e coerente set di tecniche per stimolare la creatività. Difatti, lo stile di leadership da solo non basta in quanto, come gli autori precisano, questo opera a un livello più ampio attraverso la definizione di una linea di condotta che il leader deve seguire per poter creare nel team un clima favorevole alla creatività; ma poi, per incoraggiare effettivamente il pensiero creativo in un dato momento, bisogna che il leader adotti dei comportamenti più specifici, i quali vengono definiti dalle tecniche che vengono di volta in volta scelte e implementate sulla base delle caratteristiche del progetto e del tipo di output che si desidera ottenere. Si ritornerà sull'argomento nel paragrafo 2.5.

---

<sup>55</sup> QU RUJIE, JANSSEN ONNE, SHI KAN (2015), "*Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations*", *Leadership Quarterly*, 26(2), p.286-299

<sup>56</sup> HERRMANN DANIEL, FELFE JÖRG (2014), "*Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity*", *British Journal of Management*, 25(2), p.209-227

<sup>57</sup> Come visto nel capitolo 1, il rispetto di questi requisiti deve essere accertato dagli esperti del dominio.

## 2.4 STRATEGIA, STRUTTURA ORGANIZZATIVA E CULTURA PER LA CREATIVITÀ

La creatività degli individui e dei team, oltre che dagli elementi visti nei due paragrafi precedenti, ovvero la leadership e la composizione dei team, è influenzata da ulteriori fattori contestuali che fanno capo all'azienda in senso lato e non allo specifico team. Tra questi fattori organizzativi troviamo la politica degli incentivi, la gestione delle risorse umane, l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro fisico, la comunicazione intraorganizzativa, il modo in cui le informazioni vengono condivise in azienda e se e come quest'ultima favorisce l'apprendimento dei propri dipendenti.<sup>58</sup> Per di più, rientra tra questi fattori anche la pressione temporale, di cui si è già discusso nel paragrafo 1.4. Inoltre, è rilevante prendere in considerazione anche come la strategia, la struttura organizzativa e la cultura aziendale possano influenzare la creatività del personale.

### FORMULARE UNA STRATEGIA CREATIVA

Tra gli elementi maggiormente connessi all'innovazione abbiamo senza ombra di dubbio la strategia, piano d'azione a lungo termine che influenza il tipo di attività da svolgere e il modo in cui le decisioni vengono prese e le risorse vengono allocate tra i progetti. È importante, dunque, che la creatività e l'innovazione siano parti integranti della strategia aziendale e vengano promosse dai manager di tutti i livelli, a partire dal top management. Difatti, se i manager ai più alti livelli di comando non riconoscono questi aspetti come critici per la sopravvivenza e la prosperità dell'organizzazione, come potrà mai essere possibile costruire una cultura aziendale che incoraggi l'innovazione e il cambiamento che la creatività comporta? Bisogna, quindi, avere cura di formulare attentamente una strategia che possa guidare tutti i membri dell'organizzazione verso il sentiero di crescita più adatto per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine prestabiliti. Perciò, ancor prima di realizzare dei progetti e dei prodotti creativi, è utile formulare una strategia che sia essa stessa creativa e innovativa. A tal proposito, il professore e ricercatore Adam Brandenburger<sup>59</sup> propone che per formulare una strategia creativa che permetta all'azienda di realizzare delle innovazioni è possibile seguire vari approcci. Nel dettaglio, l'autore ne suggerisce quattro: il contrasto, la

---

<sup>58</sup> FENG GUO (2021), "Summary and Prospects on Theoretical Models and Influencing Factors Research of Employee Creativity", *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 185

<sup>59</sup> BRANDENBURGER ADAM (2019), "Strategy Needs Creativity", *Harvard business review*, 97(2), p.58-65

combinazione, la limitazione e il contesto. Questi quattro approcci alla strategia definiscono i modi principali attraverso cui le imprese riescono a identificare nuovi problemi e bisogni irrisolti del consumatore, per poi risolverli, e rappresentano perciò un importante strumento alla base dell'innovazione e della creatività. Si procede in seguito a una loro descrizione e alla presentazione di alcuni esempi.

L'approccio del **contrasto** richiede che l'azienda identifichi i presupposti su cui il proprio settore di riferimento si basa e li sfidi introducendo un modello di business totalmente nuovo. Un esempio potrebbe essere Ryanair, la prima compagnia aerea low cost, la quale, negli anni Novanta, a differenza delle compagnie aeree allora esistenti, ha separato tutti gli extra (bagaglio in stiva e a mano, scelta del posto e la possibilità di sedersi vicino agli altri membri della propria prenotazione, bevande e pasti, assicurazione, ecc.) dal proprio servizio di base, ovvero il semplice trasporto aereo del passeggero da una località a un'altra; per cui, il cliente può pagare per i servizi accessori di cui ha effettivamente bisogno, con un notevole risparmio sul prezzo. Puntando sui prezzi bassi e sull'elevato numero di clienti, l'azienda è riuscita a dare accesso a un maggior numero di persone alla possibilità di fare dei viaggi e, di conseguenza, ad aumentare in fretta i propri profitti e a crescere. Quindi, il segreto di questo tipo di innovazione è quello di pensare in modo differente al business e di ridisegnare il proprio settore con un modello di business creativo. Mettendo in dubbio ciò che esiste e rivisitando in maniera intelligente i prodotti e i servizi attualmente offerti, l'azienda potrà esplorare uno spazio di mercato libero dalla concorrenza e ottenere un vantaggio di first mover sugli altri operatori. Anche la Marvel è un esempio lampante di azienda che è riuscita a vedere il settore cinematografico da una nuova prospettiva e a sfidarne le sue logiche di funzionamento: lo studio cinematografico, infatti, incoraggia i suoi dipendenti a pensare in grande ed è riuscito a creare un intero universo cinematografico caratterizzato dalla presenza di personaggi amati e famosi in tutto il mondo, dallo sviluppo di trame intrecciate, complesse e intriganti e mondi paralleli, nonché dalla connessione esplicita esistente tra i vari film e personaggi.

L'approccio della **combinazione**, invece, consiste nell'identificare e realizzare una nuova connessione tra prodotti e/o servizi anche molto differenti tra loro. Questo esercizio combinatorio può essere eseguito in autonomia oppure, per le connessioni più complesse, potrebbe essere più agevole creare delle collaborazioni con aziende concorrenti o con

aziende che offrono i prodotti o servizi complementari. Le nuove tecnologie, specie l'intelligenza artificiale e l'Internet delle Cose, aprono numerose possibilità a un tale approccio innovativo e gli esempi di prodotti connessi sono molteplici: Geox ha realizzato delle scarpe che possono ricevere dei messaggi mediante un'app presente sul Play Store<sup>60</sup>; EssilorLuxottica e Meta (nota precedentemente come Facebook) hanno realizzato una collaborazione e creato i Ray-Ban Meta, ovvero degli smart glasses provvisti di una piccola telecamera e di microfoni che permettono, oltre che di scattare foto, anche di registrare e di trasmettere in diretta su Facebook e Instagram video di alta qualità e senza rumori di sottofondo<sup>61</sup>; mentre Waymo (di proprietà di Google) e l'azienda automobilistica FCA hanno collaborato per creare delle auto a guida autonoma; infine, costituiscono un ulteriore esempio di questo approccio anche gli elettrodomestici connessi alla rete WiFi e interconnessi tra loro che possono essere controllati e gestiti a distanza attraverso il proprio Smartphone e che possono funzionare mediante comandi impartiti a voce mediante assistenti vocali come Alexa.

L'approccio della **limitazione**, invece, richiede di individuare le proprie debolezze interne e i limiti che caratterizzano il proprio settore e impiegare la creatività per capire come sfruttarli a proprio vantaggio. Ad esempio, un limite potrebbe essere dato dalla sempre più crescente necessità di operare rispettando l'ambiente e la società: le nuove norme in materia emanate dagli organismi statali e sovranazionali, nonché la sempre maggiore attenzione su questi temi da parte di consumatori e investitori, hanno costretto diverse aziende a rivedere il loro modo di operare e di sfruttare le risorse ambientali e umane, in modo da non recare danno alla società e di rispettare la regolamentazione. Quindi, da un lato possiamo avere delle aziende che hanno visto questo cambiamento come una limitazione, e che per l'appunto si sono limitate ad adattarsi affrontando la sostenibilità in un'ottica di semplice "*compliance*", ovvero di rispetto delle normative; dall'altro lato, però, ci sono delle aziende che hanno usato a proprio vantaggio la sostenibilità e ne hanno fatto un'importante opportunità creando dei modelli di business totalmente nuovi. Esempi di un tale approccio sono i modelli di business "*Base of the Pyramid*", ovvero quei modelli di business incentrati sulla realizzazione di prodotti destinati a coloro che si trovano alla base della piramide del reddito,

---

<sup>60</sup> <https://www.geox.com/it-IT/l/showXLed>

<sup>61</sup> <https://www.ray-ban.com/italy/ray-ban-meta-smart-glasses>

ovvero alle tantissime persone povere nel mondo che faticano a soddisfare i loro bisogni primari a causa di reddito limitato.<sup>62</sup> Un caso famoso di questo modello di business creativo è quello di Danone e il suo yoghurt proteico Shokti+ venduto a basso prezzo in Bangladesh.<sup>63</sup>

Infine, l'approccio del **contesto** viene applicato quando, per risolvere un determinato problema in un certo settore, si osserva come problemi simili sono stati affrontati in contesti e discipline anche molto differenti e se ne trasferisce la soluzione adattandola alle specificità del proprio contesto. Rientrano in tale approccio anche i casi di soluzioni prese dal passato e riadattate nel presente. Un esempio potrebbe essere quello della Listerine: quello che oggi è uno dei più conosciuti collutori in commercio, nel diciannovesimo secolo veniva impiegato come antisettico in ambito sanitario per la sterilizzazione delle sale chirurgiche; fu solo successivamente che Joseph Lawrence adattò e applicò questa soluzione nel settore odontoiatrico creando l'attuale Listerine.<sup>64</sup> Un altro esempio è quello di Internet: ciò che adesso pervade le nostre vite, negli anni Sessanta prendeva il nome di Arpanet e veniva usato dalla Difesa degli Stati Uniti per scopi militari; successivamente, l'idea venne ripresa e perfezionata e nacque il world wide web. Come l'autore suggerisce, una strategia che l'azienda potrebbe adottare per facilitare l'individuazione di tali soluzioni potrebbe essere quella di localizzare le proprie unità di ricerca e di sviluppo lontano dalla Casa Madre e in luoghi strategici che favoriscono l'apprendimento. Oppure, ancora, si potrebbe decidere di ascoltare e coinvolgere i fornitori e gli utilizzatori in modo da avere accesso a maggiori fonti di conoscenza e di idee.

Per concludere, un'azienda deve definire attentamente una propria strategia d'innovazione, ovvero un piano d'azione che coordini e indirizzi le attività e le decisioni di tutti i dipendenti e di tutte le funzioni verso determinati obiettivi. Questa strategia specifica il modo di fare innovazione di un data realtà imprenditoriale, che potrebbe avvenire principalmente attraverso collaborazioni con altri soggetti o in autonomia, potrebbe essere concentrata più sui prodotti o sui processi, sui miglioramenti incrementali o su quelli radicali, potrebbe essere diffusa in tutta l'azienda o concentrata solamente all'interno di specifiche funzioni.

---

<sup>62</sup> MÉNDEZ-LEÓN EDUARDO, DÍAZ-PICHARDO RENÉ, REYES-CARRILLO TATIANA, DEL ROSARIO REYES-SANTIAGO MARÍA (2023), *“What is unique about sustainable business models for the base of the pyramid?”*, Business strategy and the environment, p.1-22

<sup>63</sup> <https://www.grameendanone.net/who-we-are/>

<sup>64</sup> <https://www.listerine.it/storia>



Grazie alla strategia d'innovazione l'azienda riesce, perciò, a realizzare sistematicamente delle innovazioni e non si affida al caso e alla *Serendipity* per realizzare dei nuovi prodotti di valore. La formulazione di questa strategia consente alle imprese di restare aggiornate rispetto ai comportamenti della concorrenza e alle tendenze del mercato evitando il rischio di rimanere indietro rispetto ai concorrenti. Inoltre, definire una strategia d'innovazione aiuta a plasmare una cultura organizzativa incentrata sulla creatività, l'apprendimento, la sperimentazione e il miglioramento continuo e incentiva tutto il personale ad abbracciare e persino a guidare il cambiamento mediante la proposta di idee senza il timore di essere giudicati e respinti. Per di più, tale strategia assicura coerenza tra i progetti implementati e, ancor prima, facilita la corretta selezione delle idee permettendo di conseguenza una più efficiente assegnazione e concentrazione delle risorse ai progetti: quindi, risorse, tempo e sforzi non vengono sprecati ma dedicati ai giusti progetti, ovvero quelli che sono coerenti con gli obiettivi dell'azienda.

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Per essere innovativi e realizzare dei prodotti creativi le parole e la semplice formulazione della strategia non sono sufficienti, in quanto quest'ultima deve essere anche implementata. È necessario, in altre parole, costruire una struttura adatta a supportare la realizzazione dei progetti. Nei paragrafi precedenti si è trattato della composizione dei team e si è visto come la diversità interna tendi a produrre degli effetti positivi sulla creatività e l'innovazione.<sup>65</sup> È ora utile osservare in modo più analitico e dettagliato la struttura dei team, ovvero a come questi possono essere organizzati per lo sviluppo dei progetti. Un'azienda che vuole essere innovativa non può ignorare quanto la scelta di una certa struttura organizzativa rispetto ad un'altra possa influenzare la creatività e, se si vuole che i dipendenti si sentano coinvolti e incoraggiati a partecipare agli sforzi innovativi aziendali attraverso proprie idee originali, potrebbe essere utile adottare una specifica struttura e impiegare un certo modo di organizzare e gestire il personale. Tra le variabili strutturali più rilevanti per la creatività abbiamo ad esempio lo stile di management, il quale può essere direzionale o basato sulla delega. Uno stile di management direzionale, ovvero quello fondato sulla comunicazione

---

<sup>65</sup> REITER-PALMON RONI, WIGERT BEN, VREEDE TRIPARNA DE (2012), "Chapter 13 - Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition", In Handbook of Organizational Creativity, Elsevier, p.295-326

unilaterale e sullo sviluppo di diversi livelli gerarchici, tenderà a formare una struttura sempre più “alta” al crescere delle dimensioni dell’azienda, “allontanando”, quindi, nel tempo, i dipendenti ai livelli più bassi dai manager ai vertici. Uno stile di management di questo tipo, com’è evidente, non aiuta più di tanto il potenziale creativo individuale: i lavoratori ai piedi della scala gerarchica hanno un potere decisionale limitato e sono, al tempo stesso, coloro che conoscono meglio le problematiche operative dell’azienda e i bisogni e le preferenze dei clienti; quindi, se venissero maggiormente ascoltati e coinvolti, e se venisse assegnata loro maggiore autonomia, responsabilità e potere, potrebbero migliorare i processi aziendali, le procedure, nonché avere e implementare delle idee per dei nuovi prodotti o servizi. Al contrario, uno stile di management basato sulla delega del potere decisionale è tipico delle aziende piatte, o “flat”, le quali sono caratterizzate da un’autonomia diffusa e dalla condivisione della conoscenza tra tutti i membri dell’organizzazione, le quali favoriscono la creatività. Sulla base delle osservazioni appena esposte, tra le principali strutture esistenti e impiegate, quelle piatte sono quelle che più incoraggiano il pensiero creativo<sup>66</sup>: queste dotano i dipendenti di autonomia e potere decisionale facendoli sentire maggiormente partecipi alla vita aziendale e importanti per il raggiungimento degli obiettivi di crescita.

In letteratura sono stati condotti vari esperimenti e sono state proposte diverse configurazioni organizzative, sulla base di criteri quali l’integrazione delle competenze o il livello di autonomia accordato al personale. La classificazione più nota è quella di Clark e Wheelwright, i quali presentano quattro principali configurazioni organizzative: i team a struttura funzionale, i team a struttura “leggera”, i team a struttura “pesante” e i team autonomi.<sup>67</sup> In estrema sintesi, ciò che varia tra questi team è l’ammontare di potere che viene assegnato al Project Manager e il grado in cui le diversità di competenze vengono più o meno integrate, per cui avremo, in un estremo, strutture in cui vi è una netta separazione tra le funzioni aziendali e in cui non esistono né team interfunzionali né Project Manager (ovvero le strutture funzionali) e, nell’altro estremo, strutture in cui i team sono dotati di autonomia e sono composti da individui provenienti da varie funzioni e che rispondono

---

<sup>66</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *“Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili”*, Egea, Milano, p.122

<sup>67</sup> CLARK KIM B., WHEELWRIGHT STEVEN C. (1992), *“Organizing and Leading “Heavyweight” Development Teams”*, California Management Review, 34(3), p.9-28

esclusivamente al manager di progetto e non più al manager della funzione di provenienza. Ci sono, poi, due soluzioni intermedie: i team a struttura leggera, i quali sono simili per molti versi ai team funzionali, con l'unica differenza che vi è un manager di progetto che si occupa di coordinare le varie funzioni ma che al contempo possiede un potere decisionale limitato e una scarsa influenza sui dipendenti<sup>68</sup>; e i team a struttura pesante, o a matrice, nei quali, invece, si crea un maggiore equilibrio tra funzione e progetto di sviluppo, per cui si riesce a sfruttare la diversità di competenze dei membri del team e allo stesso tempo a mantenere un legame con le aree funzionali. Per cui il personale coinvolto nel progetto, che sarà separato in via provvisoria dalla propria funzione, si troverà a rispondere a due distinte figure manageriali: il manager della funzione e il manager del progetto. La struttura a matrice viene considerata come più adatta alla gestione dei progetti, specie se l'impresa innovativa lavora su più progetti contemporaneamente, in quanto ci permette di superare i limiti della struttura funzionale, quali: l'elevata rigidità strutturale, la lentezza ai cambiamenti di mercato dovuti dalla scarsa flessibilità e l'eccessivo appesantimento della burocratizzazione come risposta alla crescita delle dimensioni aziendali.<sup>69</sup> Bisogna precisare, però, che la struttura organizzativa non è statica durante la vita dell'azienda: difatti, questa subisce dei continui mutamenti man mano che l'azienda cresce e, perciò, ciò che capita nella maggior parte dei casi è che da una struttura funzionale un'azienda passerà ad avere una struttura a matrice, per poter gestire meglio le complessità e il coordinamento.

Anche se a primo impatto, quindi, sarebbe logico assumere che una struttura di tipo funzionale non sia idonea per la gestione della creatività e dell'innovazione nelle aziende di più grandi dimensioni, in quanto le diverse competenze vengono "isolate" nelle funzioni, è necessario precisare che l'integrazione interfunzionale non è sempre necessaria per l'innovazione e che non comporta in automatico una migliore gestione dei processi innovativi. Infatti, ci sono casi di grandi aziende che, pur adottando la più semplice struttura funzionale, riescono costantemente a ottenere risultati innovativi eccellenti: l'esempio più conosciuto è Apple. Joel M. Podolny e Morten T. Hansen fanno luce sulla struttura interna di Apple nel loro articolo "How Apple Is Organized for Innovation: It's about experts leading

---

<sup>68</sup> PATANAKUL PEERASIT, CHEN JIYAO, LYNN GARY S. (2012), "Autonomous Teams and New Product Development", *The Journal of Product Innovation Management*, 29(5), p.734-750

<sup>69</sup> TONCHIA S., NONINO FABIO (2007), "Project management. Gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi", *Il Sole 24 Ore*, p. 52-53

experts".<sup>70</sup> Nella nota azienda americana, infatti, i team sono divisi in funzioni: tutti gli individui in una determinata funzione si occupano di più prodotti e sono riuniti sulla base delle loro competenze e specializzazioni, per cui avremo gli esperti di Software aggregati in una propria funzione, quelli che si occupano di hardware in un'altra, e quelli di finanza, marketing, vendite, ecc. in altre ancora. Ognuna di queste funzioni è poi guidata da un manager con elevate competenze in quell'ambito e dotato di autonomia decisionale. Perciò, quando si deve creare un prodotto si vedono collaborare assieme diversi team specialistici, ognuno con competenze per una specifica componente del prodotto o una parte di questa, che riescono a creare un prodotto le cui singole componenti sono tutte perfette. Impiegando questa struttura Apple è in grado di sfruttare al massimo le specifiche competenze e l'elevata esperienza di ogni membro della funzione, e ciò è particolarmente rilevante quando si opera in un ambiente competitivo caratterizzato da continui miglioramenti tecnologici e innovazioni disruptive. Per di più, come gli autori precisano, una tale struttura permette di tenere al riparo gli sforzi innovativi degli ingegneri dagli obiettivi di costo e di profitto di breve termine che potrebbero provenire dalla funzione finanza: sono i team di sviluppo a fare delle proprie valutazioni e a confrontare i costi con i potenziali benefici che il prodotto o la componente del prodotto produrrà per i consumatori. E più le proposte e i progetti del team avranno successo, più questo otterrà credibilità all'interno dell'azienda. Riuscire a far funzionare questo tipo di struttura come fa Apple però è complicato, in quanto il segreto sta nel riuscire a garantire elevata comunicazione, collaborazione e coordinamento tra i molteplici team e funzioni coinvolti di volta in volta nei progetti.

Relativamente, invece, ai team autonomi, una ricerca empirica condotta da Patanakul, Chen e Lynn<sup>71</sup> dimostra che questa tipologia di configurazione organizzativa tende ad essere più adatta quando i team di sviluppo hanno a che fare con innovazioni di tipo radicale e che richiedono l'impiego di nuove tecnologie, mentre i team a struttura pesante sono i più idonei per i progetti che richiedono delle innovazioni incremental. Nel dettaglio, gli autori analizzano le condizioni che devono essere rispettate affinché la struttura autonoma possa rivelarsi migliore rispetto alle altre: in particolare, questa struttura può portare a risultati

---

<sup>70</sup> PODOLNY JOEL M., HANSEN MORTEN T. (2020), "How Apple Is Organized for Innovation: It's about experts leading experts", Harvard Business Review, 98(6), p.87

<sup>71</sup> PATANAKUL PEERASIT, CHEN JIYAO, LYNN GARY S. (2012), "Autonomous Teams and New Product Development", The Journal of Product Innovation Management, 29(5), p.734-750

eccellenti quando si opera in ambienti incerti e dinamici poiché le persone operano in totale libertà e hanno piena autonomia sui progetti da portare avanti; per di più, essi possono contare su un elevato supporto organizzativo, potendosi dedicare a tempo pieno ed esclusivamente al progetto, riuscendo in questo modo a concluderlo in relativamente poco tempo; inoltre, è di grande aiuto il fatto che le varie competenze richieste per lo sviluppo del nuovo prodotto siano tutte riunite nello stesso team e nello stesso posto e non dislocate in più funzioni. Nonino e Tonchia<sup>72</sup> forniscono ulteriori precisazioni aggiungendo che un'organizzazione per progetti pura, ovvero una struttura organizzativa caratterizzata dalla presenza di molteplici team autonomi, dovrebbe essere scelta quando il progetto soddisfa i seguenti requisiti: è molto importante per l'azienda, è molto rischioso e complesso, impegna più di 20 collaboratori, richiede molto tempo per il suo completamento ma, al contempo, deve essere concluso in fretta per rispondere rapidamente alle esigenze del mercato. Tuttavia, va precisato che la struttura autonoma presenta anche dei limiti importanti che ne impediscono la realizzazione in ogni contesto e per ogni progetto: difatti questa struttura è molto costosa e impedisce al management di esercitare il controllo sulle persone coinvolte, in quanto queste vengono totalmente separate dalla loro funzione e agiscono come se facenti parte di una divisione indipendente caratterizzata da una propria cultura;<sup>73</sup> di conseguenza, sarà difficile per il resto dell'organizzazione accedere alla conoscenza e alle risorse che compongono il team autonomo.

## LA CULTURA ORGANIZZATIVA

Quando si tratta di creatività è essenziale che l'impresa investa sulla propria cultura organizzativa, definita come l'insieme di valori, credenze e norme diffuse all'interno della propria organizzazione e che influenzano relazioni e comportamenti degli individui.<sup>74</sup> Innanzitutto, è importante che le persone in azienda siano aperte nei confronti del cambiamento: l'innovazione è un processo che per natura implica dei cambiamenti e che richiede alle persone di mettere in discussione quanto è noto e impiegato attualmente. Bisogna, quindi, creare un clima organizzativo in cui gli individui hanno pieno accesso alle

---

<sup>72</sup> TONCHIA S., NONINO FABIO (2007), *“Project management. Gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi”*, Il Sole 24 Ore, p. 52-5

<sup>73</sup> SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), *“Gestione dell'innovazione”*, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano, p.488

<sup>74</sup> BARNEY JAY B., AMORIM MANOEL, JÚLIO CARLOS (2023), *“Create Stories That Change Your Company's Culture”*, Harvard Business Review, 101(5), p.76-85

informazioni e sono incoraggiati a scambiarsele tra loro e ad imparare gli uni dagli altri; inoltre, per essere più innovativi è utile creare una cultura incentrata sulla sperimentazione continua e diffusa tra i dipendenti<sup>75</sup>, e ciò comporta il dover dare loro le necessarie risorse, nonché premiarne e implementarne le idee migliori.

Per favorire la creatività nella propria azienda è necessario diffondere una cultura organizzativa basata sull'apprendimento continuo e non sul controllo. In tali organizzazioni le persone sono più propense a correre dei rischi e a proporre soluzioni più innovative, in quanto la paura di sbagliare è minore: questo perché gli errori non vengono visti negativamente ma come un'opportunità di miglioramento. Secondo Herminia Ibarra e Anne Scoular<sup>76</sup>, per costruire una Learning Organization è fondamentale sviluppare una cultura organizzativa dove ogni manager in ciascun livello, a partire dal top management, abbia l'abilità e la volontà di essere un *Coach*, ovvero una guida per i propri collaboratori: i manager devono perciò essere capaci di ascoltare le persone, dare loro consigli, incoraggiarne lo sviluppo e non solo dare loro delle direttive. Infatti, come le stesse autrici riconoscono, talvolta i dipendenti non hanno bisogno di sentirsi dire cosa devono fare per risolvere un dato problema: soluzioni migliori possono essere trovate quando ci si limita ad ascoltarli e a fare loro le giuste domande; in questo modo essi vengono orientati naturalmente verso la soluzione e, per di più, s'incoraggia il pensiero attivo e l'apprendimento. Sempre in materia di apprendimento, Edmondson et al<sup>77</sup> evidenziano quelle che, secondo loro, sono le più importanti caratteristiche che il leader deve possedere per incentivare un apprendimento veloce nel proprio team, ovvero: l'accessibilità, la richiesta di input e il fallimento. Nel dettaglio, un leader dovrebbe essere disponibile e far capire ai membri della sua squadra che ogni opinione conta ed è ben accetta; inoltre, l'apprendimento giova dalla richiesta esplicita del leader di contributi da parte dei membri; infine, se si desidera che gli individui non abbiano paura di sbagliare e si assumano maggiori rischi, bisogna dimostrare loro che si trovano in un contesto organizzativo che ammette il fallimento e, di conseguenza, il leader dovrebbe essere il primo ad ammettere i propri errori. In conclusione, per favorire la creatività nella propria organizzazione, è importante che i

---

<sup>75</sup> THOMKE STEFAN (2020), "*Building a Culture of Experimentation*", Harvard Business Review, 98(2), p.40-48

<sup>76</sup> IBARRA HERMINIA, SCOULAR ANNE (2019), "*The Leader as Coach*", Harvard Business Review, 97(6), p.110-119

<sup>77</sup> EDMONDSON AMY, BOHMER RICHARD, PISANO GARY (2001), "*Speeding Up Team Learning*", Harvard Business Review, 79(9), p.125

dipendenti possano sperimentare senza il timore di sbagliare, consci del fatto che dai propri errori potranno imparare qualcosa che sarà utile per il prossimo tentativo.

Gary P. Pisano<sup>78</sup> stabilisce che una cultura innovativa richiede la presenza di cinque elementi “positivi” che tutti i dipendenti desiderano, ovvero: la tolleranza nei confronti del fallimento, la libera sperimentazione, la sicurezza psicologica, la collaborazione e una struttura organizzativa piatta. Tuttavia, per creare una cultura organizzativa equilibrata e sostenibile, che produca realmente delle innovazioni, questi elementi devono essere controbilanciati da altrettanti comportamenti più rigorosi e visti con meno favore. In particolare, l’autore precisa che è necessario che vi siano:

- *un’intolleranza nei confronti delle incompetenze*: un’azienda deve essere tollerante nei confronti del fallimento, ma non deve diventare troppo permissiva; non deve, quindi, trattenere persone incompetenti, che non s’impegnano a sufficienza, che non riescono a rispettare gli standard di performance e a imparare qualcosa dai propri errori;
- *una sperimentazione rigorosa*: un’azienda non ha risorse infinite e, quindi, non si può sperimentare su qualsiasi cosa. Bisogna decidere attentamente quali idee (continuare a) sperimentare, alla luce dei costi che si dovranno sostenere e dei potenziali benefici che si potranno ottenere dalla sperimentazione;
- *sincerità*: è necessario, per poter massimizzare le possibilità di successo delle iniziative innovative, operare in un contesto lavorativo in cui si è liberi e volenterosi di dare un’opinione e fare delle critiche sulle idee altrui e, al contempo, accettare quelle degli altri sul proprio lavoro, indipendentemente dalla posizione degli interessati nella scala gerarchica.
- *responsabilità individuale per le decisioni prese*: nelle imprese innovative la collaborazione è fondamentale, perché grazie a questa si estende la base di conoscenze e competenze coinvolte nel processo creativo. Ma, alla fine, le decisioni devono essere prese da specifiche persone, le quali saranno quelle chiamate a rispondere per i risultati ottenuti;
- *una leadership forte*: una struttura piatta si basa sul decentramento del potere decisionale e dell’autorità, ma, affinché questo possa portare a dei vantaggi, è necessario che i leader comunichino chiaramente quali sono gli obiettivi e la strategia dell’azienda.

---

<sup>78</sup> PISANO GARY P. (2019), “The Hard Truth About Innovative Cultures”, Harvard Business Review, 97(1), p.62

## 2.5 TECNICHE, STRUMENTI E PRATICHE DI GESTIONE PER FAVORIRE LA CREATIVITÀ

### LE PRINCIPALI TECNICHE PER STIMOLARE LA CREATIVITÀ

Per stimolare la creatività degli individui e dei team nella propria azienda esistono molteplici tecniche e strumenti che possono essere impiegati nella fase del processo di sviluppo dedicata alla generazione delle idee. Ogni tecnica presenta un preciso set di regole e step che bisogna seguire nel momento in cui vogliamo favorire la produzione delle idee e, quindi, dettano con precisione i comportamenti che il leader e i suoi collaboratori devono adottare. Tra queste tecniche troviamo il **brainstorming**, che si basa sul generare tante idee in poco tempo per la risoluzione di uno specifico problema. Maslow descrisse questa tecnica nel seguente modo: “The “brain-storming” technique [...] consists in just this – in not being critical, letting yourself play with ideas, free association, letting ideas come out on the table in profusion, and then, only later on, tossing away those ideas which are bad or useless, and retaining the ones which are good”.<sup>79</sup> Quindi, il brainstorming richiede che un gruppo di individui si riunisca in una stanza e che generi delle idee senza limitazioni e senza la paura del giudizio altrui: bisogna aprire la mente, non preoccuparsi dei dettagli delle idee o della loro potenziale utilità o fattibilità, perché di questi aspetti ci si potrà preoccupare in un secondo momento, ovvero quando tutte le idee presentate verranno una per una analizzate tramite l’impiego del cd pensiero convergente. Il brainstorming, ovviamente, ha subito delle modifiche da quando è stato descritto da Maslow negli anni Cinquanta, e questi cambiamenti riguardano principalmente le modalità in cui la tecnica in questione viene eseguita: i cambiamenti nelle tecnologie dell’informazione, la creazione di nuovi e utili software, hanno esercitato un notevole impatto nel modo in cui le sessioni di brainstorming vengono condotte. Sono stati inventati nuovi strumenti che hanno facilitato i team di sviluppo nel processo di generazione di nuove idee. Ad esempio, tra le principali applicazioni in circolazione troviamo Miro, Lucidchart e MindMeister. Queste applicazioni ci permettono di fare collegamenti tra idee, di organizzarle e di costruire delle mappe concettuali. In questo modo si riesce a fare ordine tra le molteplici idee proposte e a ridurre, quindi, la confusione. Potendo vedere meglio il quadro generale relativo al problema alla mano è più semplice

---

<sup>79</sup> MASLOW A. H. (1958), “*Emotional blocks to creativity*”, *Journal of Individual Psychology*, 14(1), p.56



anche identificare la soluzione più adatta. Per di più, scrivere le proprie idee al PC invece di utilizzare il classico metodo del “carta e penna” ci consente di velocizzare il processo e di trascrivere più idee, senza il rischio di perdersene per strada qualcuna. Oltre alle applicazioni, ci sono altre nuove tecnologie che possono essere impiegate durante le sessioni di brainstorming, come la realtà virtuale: dopo aver analizzato quindici articoli sull’argomento, Gogn et al<sup>80</sup> sono giunti alla conclusione che l’utilizzo della realtà virtuale può produrre effetti positivi sulla creatività generata da un team. Giocando sulle componenti dell’ambiente virtuale, creando il giusto mix di realismo e illusione, è possibile favorire il pensiero divergente degli individui ed incrementare il numero di idee prodotte. Tuttavia, essendo una tecnologia relativamente recente, presenta ancora dei limiti che necessitano di essere risolti, come ad esempio la scarsa espressività facciale degli avatar, che rende più complicato comprendere le emozioni altrui, o la scomodità degli strumenti, come le visiere.

Oltre che nella strumentazione impiegata, ci sono state variazioni anche nei principi base della tecnica. Ad esempio, Hal Gregersen<sup>81</sup> stravolge interamente il processo di brainstorming e propone di eseguirlo non per cercare delle idee per la risoluzione di un problema ma per identificare nuove domande: tecnica alternativa che prende il nome di Question Burst. L’autore, che ha affinato questa nuova tecnica negli anni e l’ha impiegata in grandi aziende note quali Disney, Danone e altre, è riuscito a strutturarla identificando tre passaggi che è necessario seguire per poterla impiegare efficacemente. Il primo step riguarda la *preparazione*, la quale consiste nel chiamare attorno a sé le persone che si vuole coinvolgere nell’esercizio, dalle più competenti in materie a quelle che non ne sanno nulla, e spiegare loro molto brevemente la sfida da affrontare. Coinvolgere persone con poche competenze sull’argomento e rimanere vaghi circa il problema che bisogna risolvere, senza fornire dettagli in più, sono due elementi fondamentali e che devono necessariamente essere presenti, in quanto consentono di sviluppare diverse prospettive al problema e massimizzano la possibilità di riuscire a raccogliere molte nuove domande, alcune delle quali possono poi nascondere risposte utili per la risoluzione del problema. La fase due rappresenta il fulcro dell’intero processo e consiste nella sessione vera e propria di

---

<sup>80</sup> GONG ZHENGYA, NANJAPPAN VIJAYAKUMAR, SOOMRO SOHAIL AHMED, GEORGIEV GEORGI V. (2021), “Virtual Brainstorming And Creativity: An Analysis Of Measures, Avatars, Environments, Interfaces, And Applications”, Proceedings of the Design Society, 1, p.3399-3408

<sup>81</sup> GREGERSEN HAL (2018), “Better Brainstorming”, Harvard Business Review, 96(2), p.64-71

brainstorming, ovvero la *generazione delle domande*: entro un periodo di tempo breve e prestabilito tutti sono chiamati a intervenire proponendo quante più domande possibili attinenti al problema. Nell'ultimo step si ha la *scelta della domanda*: si seleziona la domanda (o le domande se sono più di una) che si considera più utile, ovvero quella che fa luce su aspetti inesplorati del problema e che quindi ci permette di osservarlo da un nuovo punto di vista. In questo modo saremo in grado di trovare delle soluzioni che con il brainstorming tradizionale non saremmo mai riusciti a individuare.

Un'altra tecnica che può essere impiegata nei team di sviluppo per favorirne la creatività è quella del **pensiero laterale**, inventata dallo psicologo Edward De Bono. Questa tecnica consiste nella ricerca di soluzioni innovative mediante l'impiego di prospettive diverse rispetto alle solite utilizzate. Può capitarci, difatti, nel corso della nostra vita, sia in ambiente lavorativo che nella sfera privata, di dover affrontare dei problemi che, a primo impatto, ci possono sembrare impossibili da risolvere. Un esempio potrebbe essere il *dilemma della candela* di Karl Duncker<sup>82</sup>: nel 1945 egli condusse un esperimento nel quale a ciascun partecipante furono dati tre oggetti, ovvero una candela, dei fiammiferi e delle puntine da disegno contenute in una scatola. Il task che i partecipanti dovevano svolgere consisteva nell'attaccare la candela al muro in modo tale che, una volta accesa, la cera non colasse sul tavolo sottostante. Alcuni provarono, inutilmente, ad attaccare la candela al muro utilizzando le puntine, altri provarono ad attaccarla al tavolo; ma solo una piccola parte dei partecipanti riuscì a trovare la soluzione a questo dilemma, che richiedeva per l'appunto l'impiego del pensiero laterale: la scatola, la cui funzionalità poteva sembrare essere semplicemente quella di contenere le puntine, rappresentava la chiave per la risoluzione del problema; questa poteva, infatti, essere attaccata al muro utilizzando le puntine e fungere da ripiano su cui appoggiare la candela; in questo modo la cera non sarebbe finita sul tavolo ma sarebbe stata contenuta nella scatola. Sicuramente, se il problema fosse stato presentato diversamente, con scatola e puntine separate, sarebbe stato più semplice arrivare alla soluzione; ma il pensiero laterale consiste proprio in questo, ovvero nell'abilità di affrontare una sfida impiegando una nuova prospettiva: non una scatola come contenitore di puntine ma una scatola come ripiano per la candela. In altre parole, spesso, quando siamo di fronte ad un problema come quello della candela, anche se sembra

---

<sup>82</sup> <https://angolopsicologia.com/fissita-funzionale-esempi-problema-della-candela-duncker/>

impossibile all'inizio riuscire a risolverlo, in realtà la soluzione esiste ma richiede di vedere quello stesso problema da un punto di vista diverso rispetto a quello presentato e di impiegare un po' di fantasia. Da ciò deriva che l'aspetto rilevante del pensiero laterale è la duplice presenza di un senso di imprevedibilità e di scontatezza delle soluzioni: come De Bono riconosce, il pensiero laterale può portare un soggetto a proporre delle idee per la risoluzione di un problema che non gli sarebbero mai potuti venire in mente utilizzando il ragionamento logico a cui si è tanto abituati, il che rende queste idee a priori imprevedibili; però, al tempo stesso, quando guardiamo a queste stesse soluzioni a posteriori, come soggetti terzi, potrebbero sembrarci tanto scontate e banali da farci pensare che, se fossimo stati noi ad essere stati chiamati a risolvere quello stesso problema, saremmo potuti arrivare velocemente alla stessa soluzione.<sup>83</sup> In un'intervista rivolta a De Bono condotta dalla redattrice Sarah Powell, lo psicologo afferma che, affinché questa sua tecnica possa funzionare e portare a dei risultati soddisfacenti all'interno di un'organizzazione dotata di una struttura gerarchica è fondamentale che il leader abbia un atteggiamento positivo nei confronti del pensiero laterale: se ciò accade la tecnica funziona addirittura meglio che in contesti caratterizzati da assenza di gerarchia.<sup>84</sup> In un'altra intervista De Bono introduce anche la *provocazione*, definita da lui come "uno dei più importanti strumenti del pensiero laterale"<sup>85</sup>: contrapponendosi al pensiero logico fondato sull'esperienza e sulla razionalità, la provocazione ci forza a pensare "out of the box" e a mettere in discussione ciò che conosciamo. Consentendoci di vedere le cose da una prospettiva diversa, la provocazione ci spinge a ridefinire i problemi da affrontare e a sperimentare percorsi alternativi rispetto a quelli abituali per trovare delle soluzioni creative.

Daniel Herrmann e Jörg Felf<sup>86</sup> hanno condotto un esperimento per analizzare l'impatto congiunto dello stile di leadership e delle tecniche impiegate sulla creatività dei team. In particolare, il loro studio si è concentrato sulle tecniche del brainstorming e della provocazione. Gli autori hanno, quindi, scoperto che, tra le due tecniche, quella che favorisce maggiormente la generazione di idee particolarmente creative è la tecnica della provocazione; mentre, invece, il brainstorming si focalizza soprattutto sul lato quantitativo

<sup>83</sup> DE BONO EDWARD, CARELLI MARIO (1996), "Il pensiero laterale", Biblioteca universale Rizzoli, Milano

<sup>84</sup> POWELL SARAH (2007), "Spotlight on Edward de Bono", Management Decision, 45(6), p.1058-1063

<sup>85</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=tIDSv1l19D0>

<sup>86</sup> HERRMANN DANIEL, FELFE JÖRG (2014), "Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity", British Journal of Management, 25(2), p.209-227

della creatività rispetto a quello qualitativo dato dall'appropriatezza. Per di più, il loro studio ha dimostrato che l'impatto delle tecniche sulla creatività è di gran lunga maggiore rispetto a quello esercitato dallo stile di leadership; ovvero, detta in altri termini, la tecnica impiegata (in particolare, la tecnica della provocazione) è più importante e potrebbe persino sostituire lo stile di leadership.

Un'altra tecnica che è possibile impiegare è il **design thinking**, processo strutturato che si basa sull'osservazione, sull'empatia e sul coinvolgimento dei clienti e degli stakeholder più importanti nel processo di generazione delle idee. Bason e Austin definiscono questa tecnica nel modo seguente: "Design Thinking can mean different things, but it usually describes processes, methods, and tools for creating human-centered products, services, solutions, and experiences. It involves establishing a personal connection with the people – or users – for whom a solution is being developed".<sup>87</sup> Per di più, gli stessi autori, precisano che, affinché questa tecnica possa funzionare al meglio, la leadership ricopre un ruolo importante: ad esempio, l'analisi della prospettiva dei clienti potrebbe mettere in luce una insoddisfazione di questi nei confronti dei prodotti o servizi offerti e demotivare i dipendenti; in tal caso, il leader deve far sì che il personale possa ritrovare la motivazione. Manzoni, Magni e Mannucci<sup>88</sup> definiscono il design thinking come una tecnica di Brainstorming incentrata sulle domande, un'alternativa rispetto alla Question Burst. Nel dettaglio, gli autori specificano che il team, dopo aver identificato i clienti e i loro bisogni, dovrebbe porsi delle domande che iniziano con "come potremmo fare per...?", per capire come risolvere i bisogni individuati e trovarne di nuovi. Per rendere la tecnica il più efficace possibile è utile avere una buona immaginazione: riuscire a immaginare i clienti e le problematiche che affrontano mentre utilizzano il prodotto o il servizio ci consente di individuare meglio ciò che potrebbe aiutarli a rendere l'esperienza più piacevole. Un'altra ricercatrice, Jeanne Liedtka, riconosce che il design thinking può essere suddiviso in tre sottoprocessi: l'analisi del cliente, la generazione delle idee e il testing.<sup>89</sup> In particolare, nella prima fase i membri del team sono chiamati a prendere in considerazione la prospettiva del cliente e, mediante un'analisi attenta della sua esperienza d'acquisto e di utilizzo del

---

<sup>87</sup> BASON CHRISTIAN, AUSTIN ROBERT D. (2019), "The Right Way to Lead Design Thinking", Harvard Business Review, 97(2), p.86

<sup>88</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), "Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili", Egea, Milano, p.78

<sup>89</sup> LIEDTKA JEANNE (2018), "Why Design Thinking Works", Harvard Business Review, 96(5), p.72-79

prodotto, hanno la possibilità di identificare e comprendere i suoi bisogni inespressi, quelli che sarebbe difficile individuare attraverso le normali ricerche di marketing. In una seconda fase, ciascun membro del team pensa individualmente a possibili idee per risolvere i bisogni emersi e, successivamente, queste idee vengono condivise con gli altri partecipanti al progetto e da tutti analizzate: si esaminano i requisiti e le ipotesi che ciascuna idea richiede per poter effettivamente funzionare al fine di individuare le idee realizzabili. Infine, nell'ultima fase, sin dai primissimi stadi del processo di realizzazione del prodotto, il cliente viene coinvolto e chiamato a testare dei prototipi, al fine di valutare se sono necessari dei cambiamenti. In conclusione, il design thinking mette al centro del processo il cliente e, di conseguenza, tutte le attività che vengono svolte sono mirate al miglioramento della customer journey.

Harry Alder<sup>90</sup> suggerisce ulteriori tecniche utili a stimolare il lato destro del cervello e a produrre idee più creative. In particolare, queste tecniche ci permettono una maggiore probabilità di avere dei momenti cd "Eureka", ovvero di genio improvviso in cui ci viene in mente l'idea di cui avevamo bisogno per la risoluzione del problema. Quindi, il ricercatore consiglia di trovare più tempo per rilassarci e riposare la mente e di svolgere delle attività ricreative leggere, lontano dall'ufficio, che ci diano la possibilità di pensare indisturbati.<sup>91</sup> Perciò, in altre parole, a volte per risolvere un problema potrebbe essere necessario allontanarsi per un po' dal problema stesso, sia mentalmente non pensandoci più per qualche tempo, sia fisicamente cambiando ambiente. Inoltre, così come altri ricercatori, anche Alder consiglia una serie di tecniche più strutturate volte a velocizzare il processo di risoluzione del problema e, al contempo, ottenere risultati creativi: l'autore consiglia, ad esempio, di considerare il problema da molteplici prospettive e di fare delle connessioni tra gli elementi a disposizione. Infine, l'autore propone che anche un cambiamento delle abitudini può essere benefico per la creatività. A tal riguardo Hill, Tedars e Swan identificano una serie di abitudini ricorrenti durante i processi decisionali che possono ostacolare la creatività: un leader che non ascolta e non incoraggia gli altri a dare la propria opinione;

---

<sup>90</sup> ALDER HARRY (1994), *"The Technology of Creativity"*, Management Decision, 32(4), p.23-29

<sup>91</sup> In un TED Talk del 2017, Marily Oppezzo, ad esempio, dimostra presentando una ricerca condotta, che camminare prima e durante il processo di generazione delle idee o svolgere altre attività fisiche che non richiedono particolare attenzione, porta il soggetto ad avere un maggior numero di idee (M. Oppezzo, "Want to be more creative? Go for a walk", TED Talk 2017. Link: [https://www.ted.com/talks/marily\\_oppezzo\\_want\\_to\\_be\\_more\\_creative\\_go\\_for\\_a\\_walk](https://www.ted.com/talks/marily_oppezzo_want_to_be_more_creative_go_for_a_walk))

l'assenza di empatia, intesa come l'incapacità di mettersi nei panni dei colleghi cercando di comprenderne il punto di vista; la conclusione frettolosa del processo decisionale.<sup>92</sup>

## PRATICHE DI GESTIONE E IL LORO EFFETTO SULLA CREATIVITÀ

Esistono una serie di pratiche di gestione che possono favorire o ostacolare la creatività dei dipendenti. Ad esempio, è doveroso segnalare una pratica adottata da quasi ogni azienda nello sviluppo di un nuovo prodotto che è stato dimostrato produrre un impatto negativo sulla creatività dei dipendenti, ovvero i meeting periodici: sessioni di valutazione periodiche e formali in cui le persone e i team di sviluppo sono chiamati a presentare i progetti su cui stanno lavorando, i risultati ottenuti fino in quel momento e le previsioni per il futuro. Tali incontri infondono ansia e paura nelle persone in quanto questi vengono visti e affrontati come delle prove da superare in cui il sentimento che prevale è quello di sentirsi giudicati e non supportati. Nel 2021 Harvard Business Review ha intervistato il professore Andy Wu, il quale, dopo aver esaminato i risultati creativi in un hackathon di Google, ha scoperto che questi incontri formali scoraggiano il pensiero creativo e la creazione di prodotti più originali e innovativi. In particolare, Andy Wu afferma quanto segue: "one key element of the agile approach - regular stand-up meetings - is great for implementation but actually undermines idea generation".<sup>93</sup> Egli propone, quindi, di giocare sulla periodicità e il contenuto dei meeting a seconda di ciò che si vuole incentivare: quindi, se ci troviamo ancora nelle fasi iniziali del processo di sviluppo e non abbiamo ancora un'idea da sviluppare, per aumentare originalità e creatività dobbiamo ridurre la frequenza dei meeting, i quali dovranno essere liberi da vincoli sui contenuti. In altre parole, non bisogna dare ai team di sviluppo degli obiettivi che devono essere raggiunti perché altrimenti, come il professore stesso riconosce, i membri del team potranno percepire una maggiore pressione temporale, la quale tende a produrre degli effetti negativi sulla creatività: meno tempo da dedicare ad attività di esplorazione e più sforzi di coordinamento allo scopo di velocizzare l'esecuzione del processo di sviluppo a scapito dell'originalità prodotta. Quando, invece, abbiamo già l'idea e

---

<sup>92</sup> HILL LINDA A., TEDARDS EMILY, SWAN TARAN (2021), "Drive Innovation with Better Decision-Making don't let old habits undermine your organization's creativity", Harvard Business Review, 99(6), p.70-79

<sup>93</sup> DUKACH DAGNY, WU ANDY (2021), "Stand-up Meetings Inhibit Innovation", Harvard Business Review, 99(1), p.26

dobbiamo solamente implementarla, i meeting potranno essere più frequenti e strutturati, e potranno essere definiti più chiaramente gli obiettivi da soddisfare.

Inoltre, è importante prendere in esame l'effetto prodotto dai **feedback** sulla creatività e sulla performance. La professoressa Shunko, in un'intervista condotta da HBR<sup>94</sup>, discute dell'impatto che i feedback istantanei producono sulla performance di alcuni autisti, e le conclusioni a cui giunge possono essere valide anche in altri ambiti, tra cui quello attinente alla creatività. In particolare, si riscontra un impatto tendenzialmente negativo. Questo, secondo la professoressa, potrebbe essere dovuto a due fattori: se i feedback evidenziano una performance attuale positiva i soggetti potrebbero iniziare a impegnarsi di meno perché troppo fiduciosi circa le proprie competenze; d'altra parte, se i feedback mettono in luce una prestazione negativa e lontana dalle aspettative, il soggetto potrebbe perdere la motivazione. Per questo motivo è importante fissare degli obiettivi che siano sfidanti ma raggiungibili e fornire dei feedback personalizzati: a seconda delle preferenze degli individui e delle caratteristiche e degli obiettivi del progetto, si dovrebbero dare dei feedback istantanei o attendere la conclusione dei compiti. Per di più, il feedback non deve essere esclusivamente unilaterale, ovvero proveniente dal leader nei confronti dei suoi collaboratori: infatti, il professore Yeun Joon Kim, in un'altra intervista di HBR<sup>95</sup>, dimostra che un giudizio critico da parte di un collaboratore può migliorare la creatività di un leader.

Secondo Hill, Tedars e Swan<sup>96</sup> è rilevante anche riconsiderare attentamente il modo in cui vengono prese le **decisioni** nelle aziende. Difatti, essi affermano che un grande ostacolo alla creatività e all'innovazione delle aziende è l'incapacità di prendere delle giuste decisioni in modo tempestivo. Quindi, i ricercatori consigliano di coinvolgere nel processo decisionale diversi utenti, in modo tale da avere più punti di vista. Nel dettaglio, ci sono quattro prospettive che dovrebbero essere incluse: quella dei clienti, per cui si suggerisce di includere nel processo sia i clienti che i dipendenti che interagiscono con loro e che, quindi, ne conoscono bene i bisogni; quella delle comunità locali, per cui, soprattutto se si è una grande azienda con più mercati geografici, potrebbe essere opportuno considerare come

---

<sup>94</sup> TORRES NICOLE, SHUNKO MASHA (2019), *"Instant Feedback Hurts Our Performance"*, Harvard Business Review, 97(4), p.32-33

<sup>95</sup> MEEKER AMY, KIM YEUN JOON (2020), *"A Subordinate's Criticism Makes You More Creative"*, Harvard Business Review, 98(2), p.30-31

<sup>96</sup> HILL LINDA A., TEDARDS EMILY, SWAN TARAN (2021), *"Drive Innovation with Better Decision-Making don't let old habits undermine your organization's creativity"*, Harvard Business Review, 99(6), p.70-79

variano bisogni e preferenze degli utenti tra gli Stati e includere queste diversità quando si devono prendere delle decisioni su dei nuovi prodotti o processi; quella della tecnologia dell'informazione, per cui si dovrebbero impiegare tutti i dati disponibili rilevanti e rendere tali informazioni accessibili ai team; quella di un soggetto esterno, che potrebbe fornire spunti interessanti e avere punti di vista diversi sul problema. Tuttavia, per evitare che un tale ampio coinvolgimento di più categorie di individui non sfoci in confusione e assenza di una decisione, i ricercatori stessi ricordano che è indispensabile chiarire a priori i ruoli e le responsabilità di ciascun individuo coinvolto nel progetto, per cui, alla fine di tutto, ci dovrà essere qualcuno che, dopo aver sentito le opinioni e le idee altrui, avrà la responsabilità ultima di prendere una decisione. Infine, si sottolinea come la chiave di tutto il processo decisionale consista nella capacità di ascoltare; perciò, tutte le opinioni devono essere prese in considerazione. Questo significa che, per massimizzare la creatività, non bisogna incoraggiare la convergenza ma la diversità: se le persone credono che in un certo ambiente lavorativo sia più opportuno non scontrarsi con le idee e le opinioni dei colleghi o dei superiori, preferiranno rimanere in silenzio e non dire il proprio parere; tuttavia, questo comportamento non aiuta la creatività. Perciò, il leader dovrebbe incoraggiare tutti i collaboratori a condividere i loro punti di vista, anche se contrari rispetto a quelli della maggioranza, in quanto le differenze rappresentano un importante punto di forza. Per avere successo in ciò, il leader deve dimostrare di non avere sempre la risposta a tutto e di non essere la voce della verità e, soprattutto, deve avere la forza di mettersi da parte e lasciare i collaboratori discutere apertamente prima di intervenire con la sua opinione.

Schippers, West e Dawson<sup>97</sup> discutono di come anche i **carichi di lavoro** assegnati a un team e l'**ambiente lavorativo fisico** che lo circonda possono influenzare la creatività. In particolare, essi hanno indagato principalmente sul ruolo della riflessività, intesa come la "disposizione all'attenta considerazione"<sup>98</sup>, o, in altri termini, la propensione di un team a riflettere in modo consapevole sul modo in cui il lavoro viene svolto, sulle pressioni e le difficoltà da affrontare, nonché sugli obiettivi da soddisfare. Si scopre, quindi, che i team più riflessivi, tendono ad essere più innovativi rispetto agli altri. Tuttavia, affinché ciò possa accadere, è necessario che vengano rispettate due condizioni: in primo luogo, è

---

<sup>97</sup> SCHIPPERS MICHAÉLA C., WEST MICHAEL A., DAWSON JEREMY F. (2015), "Team Reflexivity and Innovation", *Journal of Management*, 41(3), p.769-788

<sup>98</sup> Treccani.it



indispensabile che i carichi di lavoro siano alti, in quanto in questo modo le persone sono più incentivate a riflettere su nuovi modi più efficaci per svolgere il lavoro e, di conseguenza, a introdurre delle innovazioni; in secondo luogo, è essenziale che l'ambiente di lavoro fisico sia di bassa qualità, perché quando è così una possibile soluzione potrebbe essere proprio l'innovazione. Se queste due condizioni non sono presenti allora la riflessività non porterà alcun beneficio alla creatività e all'innovazione.

Infine, è utile esaminare anche il ruolo dell'**autonomia**, fattore contestuale di notevole importanza quando si parla di creatività. Infatti, è noto che l'autonomia accordata al personale nell'esecuzione dei task abbia degli effetti positivi sulla sua motivazione intrinseca, aumentandone quindi la creatività manifestata.<sup>99</sup> Per questa ragione, sempre più aziende decidono di rendere i propri dipendenti e team più autonomi non solamente nell'esecuzione dei task ma anche nella scelta dei progetti sui cui lavorare. Ad esempio, Google permette ai suoi dipendenti di dedicare un quinto del tempo lavorativo alla ricerca e all'esplorazione di nuove idee, all'implementazione di progetti liberamente scelti o all'apprendimento di nuove skills. Prodotti come Gmail e Google News sono il frutto di questi programmi di sperimentazione libera. Dati i vantaggi di questo programma, anche altre aziende, come Atlassian e LinkedIn hanno deciso di provarlo.<sup>100</sup> Tuttavia, è opportuno cercare di comprendere, situazione per situazione, quale livello di autonomia e quale tipo di autonomia assegnare ai propri dipendenti e team. A tal proposito una ricerca condotta da Boss, Dahlander, Ihl e Jayaraman<sup>101</sup> ha dimostrato che un'eccessiva autonomia potrebbe non portare più a dei benefici per la creatività: i ricercatori hanno scoperto che i team che avevano la libertà di scegliere su quale progetto e con quali persone lavorare sono stati molto meno creativi rispetto a quei team che potevano scegliere o il progetto o i compagni, ma non entrambi. Questo accadeva perché a una totale autonomia seguiva poi un'eccessiva sopravvalutazione delle abilità da parte del personale.

---

<sup>99</sup> BAWA MINIKA, GARG NISHU (2023), "Job-Autonomy and Employees' Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation", *South Asian Journal of Management*, 30(2), p.133-150

<sup>100</sup> <https://builtin.com/software-engineering-perspectives/20-percent-time>

<sup>101</sup> BOSS VIKTORIA, DAHLANDER LINUS, IHL CHRISTOPH, JAYARAMAN RAJSHRI (2021), "Organizing Entrepreneurial Teams: A Field Experiment on Autonomy over Choosing Teams and Ideas", *Organization Science* (Providence, R.I.), 34(6), p.2097-2118



## CAPITOLO 3: L'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA E DELL'ANIMAZIONE - IL CASO DISNEY PIXAR

### 3.1 LE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE

#### L'IMPORTANZA DELLE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE

Come si è avuto modo di comprendere nei capitoli precedenti, l'innovazione è una leva strategica di indiscutibile importanza che deve essere perseguita dalle aziende al fine di non restare indietro rispetto ai concorrenti e di non essere estromesse dal mercato. Le aziende particolarmente innovative riescono, perciò, a ottenere maggiore visibilità e potenzialmente maggiori profitti, potendo pertanto raggiungere una posizione e una quota di mercato difficili da superare. Questo status di supremazia deve poi essere mantenuto nel tempo attraverso un'efficiente gestione del processo innovativo e di tutti quegli elementi su cui l'innovazione si basa, tra cui la creatività. La creatività, infatti, permette quella flessibilità indispensabile per affrontare, se non realizzare, noi stessi il cambiamento che l'innovazione richiede mediante la generazione di soluzioni che differiscono rispetto a quelle tradizionali correntemente fornite e impiegate. Va evidenziato, inoltre, che la rilevanza dell'innovazione e della creatività varia da settore a settore, per cui avremo delle industrie in cui la componente creativa è maggiormente evidente e critica. Tra queste emergono l'industria cinematografica, musicale e più in generale quelle definibili come artistiche o culturali, in quanto l'arte rappresenta l'output per eccellenza della dote creativa di un individuo. Più precisamente, l'industria culturale e creativa comprende (ma non si limita a) i seguenti settori d'attività: editoria, moda, architettura, design, musica, radio, software, videogames, fotografia, cinema, televisione e pubblicità. Tutti questi ambiti d'attività hanno il loro fondamento sulla produzione di idee, le quali rappresentano poi la linfa vitale anche per aziende operanti in altri settori, da quello manifatturiero a quello dei servizi. Questi settori si caratterizzano tutti per la realizzazione di "prodotti e servizi "esperienziali", dove il consumo è legato maggiormente agli elementi culturali di un luogo o all'esperienza sensoriale".<sup>1</sup> Nel complesso questi settori ricoprono un ruolo fondamentale nell'economia italiana, difatti il Ministero Italiano della Cultura afferma quanto segue: "I settori culturali e creativi

---

<sup>1</sup> *"Fattore Cultura. Realtà e potenzialità in provincia di Cuneo"*, Quaderno on line della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 2016, p.13

rappresentano un patrimonio immensamente ricco e diversificato dell'Europa, contribuiscono all'evoluzione delle nostre società, svolgono un ruolo importante nell'economia europea e contribuiscono a generare crescita e occupazione"<sup>2</sup>; inoltre, questi settori promuovono la nascita di nuovi prodotti e la creazione di nuovi modi di lavorare, rendono i vari popoli del mondo più uniti favorendone il dialogo e la coesione sociale, supportano l'equità e tutelano le diversità culturali, offrendoci in questo modo importanti opportunità. Secondo un recente rapporto dell'OCSE<sup>3</sup>, l'industria culturale e creativa è una delle industrie in più rapida crescita dell'economia in generale, rappresenta il 3% del PIL globale, comprende il 7% delle aziende, le quali sono per la maggior parte microimprese, e impiega un lavoratore su 20 in alcuni Paesi OECD e fino a un lavoratore su 10 in alcune città e regioni; inoltre, il 40% circa dei lavoratori creativi non si trova esclusivamente in questa industria, ma viene impiegata anche in settori differenti, come quello automobilistico, contribuendo in questo modo a promuovere e diffondere l'innovazione e la creatività in tutti i settori (vedi figura 3).

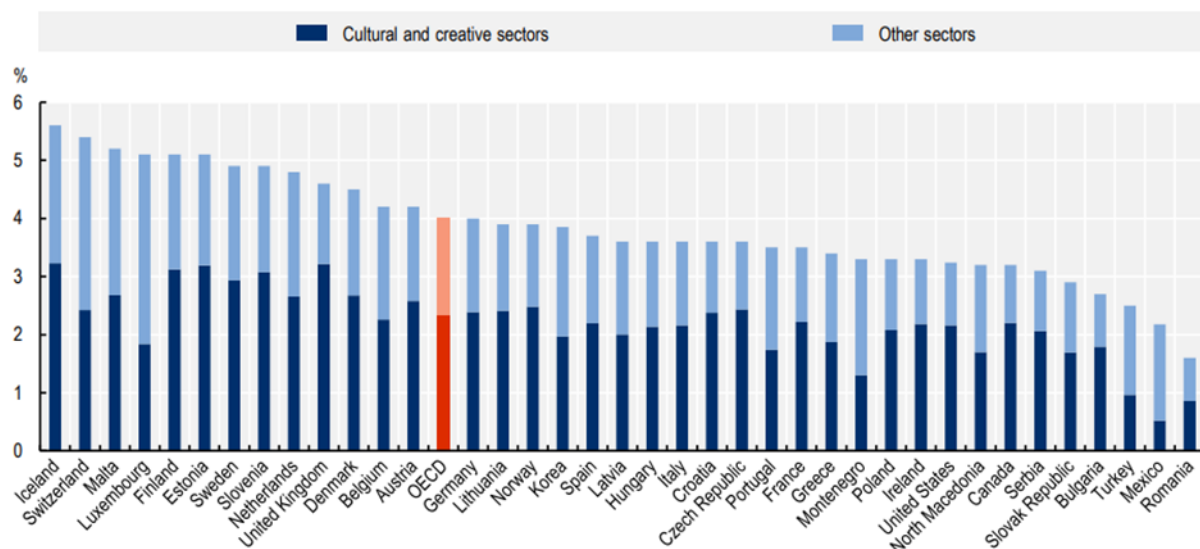


Figura 3 Settori di appartenenza dei lavoratori culturali e creativi, in percentuale all'occupazione totale

Fonte: OECD (2022), *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development*

Tra le industrie culturali e creative troviamo anche il settore dello spettacolo. La Fondazione Centro Studi Doc ha voluto evidenziare la criticità di questo settore per lo Stato italiano presentando alcuni dati. In particolare, nel loro report si legge quanto segue: "Nel 2018 i

<sup>2</sup> <https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/creativeeuropedeskitalia/>

<sup>3</sup> OECD (2022), *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, Paris, p.105

lavoratori Inps ex-Enpals recensiti erano 324.614, di cui circa 200.000 sono i lavoratori del settore con contratto intermittente. Per il settore spettacolo, la SIAE dichiara un volume d'affari totale di 6,8 miliardi di euro (nel 2018) calcolato sulla base degli eventi con sbigliettamento".<sup>4</sup>

## LE INDUSTRIE CULTURALI DURANTE LA PANDEMIA DI COVID-19

Gli organismi statali e sovranazionali si sono resi conto di quanto il settore culturale e creativo sia importante soprattutto durante la pandemia, la quale ha messo in crisi l'intero settore. Più precisamente, è stato possibile ravvisare un totale blocco della supply chain, in cui le attività di ideazione, produzione, fornitura, ecc. risultavano impossibili da svolgere: infatti, gli operatori tutti del settore non potevano lavorare a causa delle quarantene imposte. Ovviamente, l'impatto negativo del Covid-19 non è stato uniforme in tutta l'industria, dove alcuni settori come quello del cinema o dei musei sono stati colpiti più duramente rispetto ad altri come la televisione o i videogames, in quanto i primi sono stati destinatari di maggiori misure restrittive, come le chiusure prolungate delle strutture prima e gli obblighi di distanza interpersonale poi. Nel dettaglio, secondo i dati dell'OCSE, le ore lavorate nel 2020 nell'industria erano del 42% minori rispetto a quelle del 2019 e, secondo l'UNESCO, durante la pandemia sono andati persi circa 10 milioni di posti di lavoro. Inoltre, la pandemia ha messo in evidenza anche alcune delle problematiche attinenti a questa industria, dove molti lavoratori sono autonomi, intermittenti o impiegati con contratti temporanei, percepiscono un reddito più flessibile e hanno problemi ad accedere alle misure di sostegno e protezione sociale durante i periodi di calo lavorativo.<sup>5</sup> Se da un lato, quindi, si è potuto osservare una crisi generale nel settore durante il Covid-19, dall'altro lato si è potuto notare come il prodotto di questi settori, che sia un film, una serie TV, un gioco online, della musica o un software, abbiano permesso alla società di poter andare avanti e affrontare questo momento difficile. Senza i software per la didattica a distanza alunni e studenti sarebbero rimasti bloccati per mesi; senza i browser costantemente funzionanti non sarebbe stato possibile navigare su Internet; senza servizi di videoconferenza come Skype o Zoom o quelli di posta elettronica come Gmail non sarebbe stato possibile per le aziende far

---

<sup>4</sup> MARTINELLI FRANCESCA (2020), *"Musica Live, Mondo Dello Spettacolo Ed Event Industry: I Numeri Pre-pandemia"*

<sup>5</sup> CICERCHIA ANNALISA (2020), *"Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche"*, *Economia Della Cultura*, (3-4), p.477-489

lavorare a distanza molti dei loro dipendenti; sul piano personale, software di comunicazione come WhatsApp o Telegram hanno aiutato i singoli individui a non estraniarsi totalmente dal mondo esterno e di mantenere attive le relazioni interpersonali; mentre piattaforme streaming come Netflix o Prime Video ci hanno permesso di trovare un modo per far passare il tempo e di dimenticarci, anche solo per un po', quel che di brutto capitava attorno a noi, con conseguenze positive per il benessere e la salute. In conclusione, l'aver garantito il regolare e continuo funzionamento di questi software e dei contenuti creativi digitali in generale ha consentito al mondo tutto di non fermarsi completamente. L'economia creativa, quindi, ci ha permesso di affrontare diverse sfide e di risolvere problemi importanti fornendoci molte soluzioni creative. Per tutta questa serie di motivi, nel corso della 74<sup>a</sup> Assemblea Generale, le Nazioni Unite si sono riferite al 2021 come all'"Anno Internazionale dell'Economia Creativa per lo Sviluppo Sostenibile"<sup>6</sup>, mentre secondo l'UNESCO entro una decina di anni l'Economia Creativa rappresenterà il 10% del PIL globale. Il fatto che l'industria stia attraversando questo periodo di rapida crescita che culminerà, nel giro di pochi anni, nel raggiungimento di una posizione importante nell'economia globale, spinge gli organismi nazionali e, soprattutto, sovranazionali a cercare di indirizzare l'intero settore verso un percorso maggiormente sostenibile, in modo tale da creare oggi e in futuro anche un impatto positivo sull'ambiente e sulla società, oltre che sul piano economico. Per fare questo, una soluzione promossa dalle Nazioni Unite è l'Impact Investing: strumento volto al finanziamento dell'Economia Creativa in ottica di sostenibilità, ovvero dove l'impatto creato è misurabile e positivo.<sup>7</sup> In questo modo sarà possibile raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Anche a livello comunitario vi è la consapevolezza della criticità dell'industria culturale e creativa per la ripresa economica. Infatti, l'Unione Europea ha realizzato "Europa Creativa"<sup>8</sup>: un programma quadro che prende il via nel 2021 e si concluderà nel 2027 e che ha lo scopo di aiutare gli operatori del settore a riprendersi in seguito alla crisi provocata dalla pandemia. Questo aiuto si concretizza in ingenti finanziamenti, per la precisione 2,44 miliardi di euro (quasi un miliardo in più rispetto a quelli previsti dal programma precedente proprio perché si è compreso quanto l'industria culturale e creativa sia importante), da erogare in un arco temporale di 7 anni. Il programma è

---

<sup>6</sup> <https://unric.org/it/il-2021-sara-lanno-internazionale-delleconomia-creativa-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<sup>7</sup> <https://www.morningfuture.com/it/2021/05/19/economia-creativa-responsabilita-sociale/>

<sup>8</sup> <https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/creativeeuropedeskitalia/>

suddiviso in tre sezioni: la sezione media rivolta al settore audiovisivo, la sezione cultura per gli altri settori, e la sezione transettoriale, quest'ultima finalizzata a incentivare le collaborazioni tra i vari settori e ad affrontare le sfide comuni. Quindi, l'obiettivo del programma non è solo quello di guidare lo sviluppo settoriale attraverso investimenti mirati a specifici settori, ma anche quello di favorire l'interazione, lo scambio di conoscenze e l'integrazione di operatori provenienti da Paesi diversi e anche impegnati in settori differenti, tutelando al tempo stesso le diversità culturali esistenti tra i vari Paesi che partecipano al programma. Infine, durante la pandemia un ruolo chiave è stato ricoperto dalle reti transnazionali culturali europee, definite come "organi composti da quindici o più membri – attivi nel settore culturale e creativo – distribuiti in almeno dieci diversi Stati membri (EACEA 39/2016) sul territorio europeo",<sup>9</sup> le quali a partire da quel periodo hanno cominciato a promuovere sempre di più la digitalizzazione del settore.

## LE PRINCIPALI CRITICITÀ DEL SETTORE

Le ricerche sulle industrie culturali e creative individuano diverse criticità che caratterizzano il settore in oggetto. Come già evidenziato un primo svantaggio è dato dalla presenza di un numero elevato di lavoratori temporanei, intermittenti e autonomi, nonché dalla difficoltà per le startup e le imprese, le quali sono per la maggior parte microimprese, di ottenere dei finanziamenti, i quali provengono principalmente da amici, parenti e dallo Stato.<sup>10</sup> Tra l'altro, un importante punto a sfavore di questa industria è la presenza di elevate discriminazioni di genere. Barca Flavia fa luce su questo aspetto riportando i principali dati raccolti relativamente alle disparità uomo-donna esistenti nei principali settori creativi in Europa: si nota, quindi, che non solo le donne impiegate in diversi di questi settori sono relativamente molto poche, ma anche che, a parità di mansioni, ottengono un reddito inferiore rispetto ai loro colleghi uomini; per di più, per le donne risulta più difficile raggiungere posizioni e ruoli più importanti ai vertici dell'azienda.<sup>11</sup> Questo produce poi delle ripercussioni per la creatività, in quanto, come si è visto nel paragrafo 2.2, i team inclusivi dal punto di vista del

<sup>9</sup> SCIOLDO CARLOTTA (2022), "Le reti europee transnazionali culturali come strumenti di trasformazione digitale al tempo del COVID-19", @ Digitcult (Canterano), 7(1)

<sup>10</sup> CICERCHIA ANNALISA (2020), "Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche", *Economia Della Cultura*, (3-4), p.477-489

<sup>11</sup> BARCA FLAVIA (2019), "Le disuguaglianze di genere nei settori culturali e creativi. Una fotografia europea di stereotipi, buone pratiche e possibili strategie", *Economia Della Cultura*, (4), p.491-503

genere possono contribuire a migliorare la performance creativa dei team.<sup>12</sup> Infine, un altro svantaggio che contraddistingue tali industrie è la presenza di limitate competenze manageriali e organizzative e, di conseguenza, la limitata esistenza di modelli di business innovativi e sostenibili.<sup>13</sup> Considerando l'impatto che la creatività produce anche in settori differenti rispetto a quelli culturali e creativi e per la società in generale, è evidente quanto sia importante intervenire per correggere tutti questi problemi e rendere questo settore il più attrattivo possibile per i lavoratori.

## LE COLLABORAZIONI NELLE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE

Nei processi d'innovazione non deve essere sottovalutato il potenziale delle collaborazioni inter-organizzative. In passato si tendeva a mantenere il processo innovativo confinato all'interno di una sola azienda, allo scopo di evitare il rischio che questo potesse venire replicato e anticipato dai concorrenti. Col passare degli anni alla segretezza si è cominciato a preferire la condivisione e la diffusione, per cui si assiste sempre più alla realizzazione di relazioni collaborative tra aziende, enti, individui, ecc. Queste collaborazioni sono finalizzate a rendere il processo innovativo più efficiente poiché grazie a queste l'azienda si apre a molteplici fonti di conoscenza e non fa esclusivo affidamento alle (limitate) competenze presenti al proprio interno.

Calcagno Monica<sup>14</sup> discute del ruolo delle collaborazioni nei settori culturali e creativi, notando come un'innovazione radicale che si sta pian piano diffondendo in questi settori è l'utilizzo da parte di molte aziende dei modelli partecipativi, che si sostanziano nel coinvolgimento attivo dei clienti nel processo di produzione e fruizione delle opere artistiche. Secondo l'autrice uno dei vantaggi principali di un tale modello di produzione consiste nella possibilità per l'azienda che l'adotta di avere accesso a un più ampio ventaglio di idee, le quali permettono successivamente la realizzazione di produzioni che non si sarebbero potuti ottenere operando in solitaria. Per di più, si ravvisa anche un importante beneficio per il cliente: potendo fruire del bene in modo più attivo e coinvolgente, la sua

---

<sup>12</sup> LU KELONG, TENG JING, HAO NING (2020), "Gender of partner affects the interaction pattern during group creative idea generation", *Experimental Brain Research*, 238(5), p.1157-1168

<sup>13</sup> <https://www.agenziacult.it/letture-lente/ricerche-per-la-cultura/come-supportare-il-potenziale-innovativo-delle-industrie-creative-italiane-le-lezioni-apprese-dal-settennato-2014-2020-di-europa-creativa/>

<sup>14</sup> CALCAGNO MONICA (2012), "Trend emergenti nelle produzioni artistiche. Logiche partecipate e creazione del valore", *Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*, Vol.4, p.15-29



esperienza potrà essere qualitativamente migliore. Inoltre, lo sviluppo di nuovi mezzi di comunicazione ha reso la partecipazione degli utenti ai progetti più facilmente realizzabile, in quanto non è sempre necessaria una presenza fisica ma il coinvolgimento può realizzarsi anche a distanza, mediante, ad esempio, il caricamento di materiali nei siti aziendali.

La natura sempre più collaborativa dell'innovazione spinge perciò le aziende ad aprire le proprie porte al mondo esterno e a concentrarsi territorialmente creando in questo modo dei cluster. In particolare, con il termine cluster s'intende un'economia di agglomerazione in cui le organizzazioni (non solo le imprese, ma anche università, enti di ricerca, governi locali, ecc.), che sono per l'appunto localizzate in uno spazio delimitato, sono fortemente specializzate in vari aspetti dell'attività e hanno saputo costruire nel tempo delle forti relazioni tra di loro, con una importante componente di fiducia reciproca e condivisione. Un cluster è, quindi, caratterizzato da continui scambi di conoscenza e risorse ed è capace di attirare lavoratori altamente qualificati. Si vanno così a formare delle vere e proprie città creative, le quali offrono migliori opportunità di apprendimento e guadagno per tutti coloro che vi risiedono. L'accesso a molteplici fonti d'informazioni, la condivisione del sapere e le collaborazioni esistenti nei cluster sono tutti elementi benefici per la creatività e le persone creative; a tal proposito, Doehne e Rost affermano: "Creativity originates in individuals but is strongly affected by external factors, notably by exposure to information, diverse perspectives, varying interests, and alternative approaches to solving problems. Opportunities to meet and observe other creative people are thus very important for the emergence and promotion of creativity in individuals who develop innovations".<sup>15</sup> Un esempio di cluster si può trovare nella città di Kaunas, in Lituania, la quale è nota per la presenza di diverse gallerie d'arte, e le organizzazioni che vi operano, localizzate soprattutto ma non solamente nella città, intrattengono rapporti collaborativi tra di loro e con altri enti: si aiutano a vicenda, condividono la loro conoscenza e realizzano progetti comuni.<sup>16</sup> Ulteriori esempi di cluster creativi sono Silicon Valley negli USA e Kista in Svezia, dove possiamo trovare molteplici aziende impegnate nell'high-tech, Hollywood, nota in tutto il mondo per la sua industria cinematografica, e Milano, importante per l'industria della moda. Si può

---

<sup>15</sup> DOEHNE MALTE, ROST KATJA (2021), "Long waves in the geography of innovation: The rise and decline of regional clusters of creativity over time", *Research Policy*, 50.9, p.2

<sup>16</sup> JURÉNÉ SKAISTÉ, JURENIENE VIRGINIJA (2017), "Creative cities and clusters", *Transformations in Business and Economics*, 16.2, p.232

notare, quindi, come lo sviluppo di ciascuno di questi cluster abbia favorito e guidato lo sviluppo e il rinnovamento urbano delle città in cui sono localizzati, creando, quindi, un legame indissolubile tra industria e comunità.

## 3.2 L'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA E DELL'ANIMAZIONE

### INTRODUZIONE ALL'INDUSTRIA E ALLE SUE PECULIARITÀ

Definita come “la più grande macchina dei sogni”<sup>17</sup> il Cinema e, più in generale, il settore a cui appartiene, ovvero quello cinematografico, fa parte delle industrie culturali e creative trattate nel paragrafo precedente. Basato sullo storytelling, ovvero la narrazione di storie inventate o riadattate, il quale a sua volta vede il proprio fondamento nelle abilità creative e nelle idee di chi queste storie le racconta, il cinema produce un importante **effetto socioculturale**: riunisce le persone favorendo la creazione di community di appassionati e permette ai realizzatori dei contenuti di mostrare agli spettatori aspetti della cultura e della storia che caratterizzano un Paese. Inoltre, mediante questo mezzo, il creatore di un film può diffondere quello che è il suo punto di vista su certi aspetti più o meno importanti, come il razzismo, l'omosessualità, ecc. e, quindi, il cinema diventa anche un veicolo di proprie idee e convinzioni, riuscendo in taluni casi a influenzare e indirizzare i modi di pensare e i comportamenti dei fruitori.<sup>18</sup>

In aggiunta, il cinema possiede anche una certa **rilevanza artistico-creativa**, in quanto, da un lato, rappresenta una forma d'arte mediante il quale gli artisti possono raccontare proprie storie e, dall'altro lato, promuove la collaborazione artistico-creativa, coinvolgendo creativi di discipline diverse, come i registi, gli sceneggiatori, i musicisti, ecc., i quali, per ottenere un prodotto complessivo coerente e capace di coinvolgere e far sognare le persone, dovranno lavorare in sintonia. Perciò, grazie a questo settore si ha la possibilità di vedere sullo schermo il frutto di quel processo creativo che parte dall'immaginazione del suo ideatore. Inoltre, il cinema attrae il suo pubblico grazie all'esclusiva capacità di fargli provare delle emozioni, le stesse che poi spingono gli individui a rivedere più volte lo stesso film, com'è successo con Titanic o altri successi cinematografici.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> PELLICANO ASTRID (2016), “L'impatto del cinema sul turismo: Il fenomeno del cineturismo / The impact of cinema on tourism: The phenomenon of cine-tourism”, *Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*, (4), p.364

<sup>18</sup> KUBRAK TINA (2020), “Impact of Films: Changes in Young People's Attitudes after Watching a Movie”, *Behavioral Sciences*, 10(5), p.86

<sup>19</sup> FUMAGALLI ARMANDO (2013), “Creatività al potere: Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia”, Edizioni Lindau, Torino

Oltre a un'evidente importanza socioculturale e creativa, l'industria cinematografica possiede anche una certa **rilevanza economica**, avendo un volume d'affari di grandi dimensioni: infatti, grossi investimenti devono essere raccolti per la realizzazione dei film, e gli incassi che questi producono possono raggiungere i miliardi di dollari. Ad esempio, il film che detiene il record di maggiori incassi nella storia del cinema è "Avatar", prodotto dalla 20th Century Fox, che ha incassato quasi tre miliardi di dollari.<sup>20</sup> Ciò che caratterizza i contenuti audiovisivi (come i film) è che permettono ritorni economici rilevanti grazie al fatto di essere facilmente riproducibili e scalabili.<sup>21</sup> Infatti, una volta realizzato il contenuto, affinché questo possa essere fruito dai clienti, dovrà essere trasferito ad esempio in dei supporti, come i CD, il cui costo di produzione è molto contenuto. E la riproduzione a basso costo su larga scala consente all'azienda di ottenere elevati guadagni. Tra l'altro, negli ultimi anni, con l'avvento e la diffusione globale delle piattaforme streaming, non è più necessario l'utilizzo di supporti fisici per la trasmissione dei propri contenuti al pubblico. Di conseguenza, per l'azienda è ancora più semplice riuscire a raggiungere i mercati lontani.

Per di più, l'industria cinematografica, e quella dell'animazione ad essa collegata, ricopre un ruolo critico nell'**innovazione tecnologica**. I players del settore perfezionano e introducono continuamente nuove tecnologie allo scopo di sorprendere i consumatori e battere la concorrenza. Ciò che ha fatto sì che l'evoluzione del settore nel corso del secolo scorso e in quello corrente fosse e sia rapida; si è così passati dal cinema muto e in bianco e nero al cinema così come lo conosciamo oggi.

Relativamente alla **configurazione del settore**, si può notare come questo sia contraddistinto da una concentrazione organizzativa e territoriale, con relativamente poche aziende o *studios* di grandi dimensioni che tendono a stabilizzarsi in poche zone geografiche. In altre parole, sono pochi gli agglomerati che sono stati in grado di ottenere una certa visibilità nel mondo e avere successo. L'industria cinematografica più importante è localizzata presso la famosa Hollywood, uno dei più noti quartieri di Los Angeles<sup>22</sup>, in California. In questa regione

---

<sup>20</sup> <https://movieplayer.it/film/boxoffice/internazionale/di-sempre/>

<sup>21</sup> "Fattore Cultura. Realtà e potenzialità in provincia di Cuneo", Quaderno on line della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 2016

<sup>22</sup> Miani Franca riconosce la creatività di Los Angeles affermando quanto segue: "Poiché un luogo è creativo solo se è riconosciuto come tale nel resto del mondo, Los Angeles e l'industria cinematografica, con la loro riconoscibilità globale rappresentano un modello vincente".

degli Stati Uniti occidentali la crescita dell'industria cinematografica è stata talmente importante da guidare la trasformazione e lo sviluppo dell'intero territorio, dove ora si trovano prestigiose università e scuole di formazione capaci di attirare e sfornare costantemente talenti per il cinema: non solo attori, ma anche registi e altri soggetti che ricoprono un ruolo critico nel processo di sviluppo di un contenuto audiovisivo e che, quindi, mediante le loro competenze possono apportare delle nuove idee al processo creativo. Inoltre, nel 1999 è stato istituito, presso l'University of Southern California, l'*Institute for Creative Technology*, ovvero un istituto di ricerca e sviluppo che collabora con diverse organizzazioni, sia nel campo dell'intrattenimento che in quello tecnologico, nonché con la Difesa degli Stati Uniti, allo scopo di favorire lo sviluppo e l'applicazione delle tecnologie creative più evolute, come l'IA, la Computer Grafica e altre, nel settore dell'intrattenimento e in quello militare.<sup>23</sup>

Tra i giganti mondiali del Cinema, noti anche come *majors*, troviamo gli Universal Studios, Paramount Pictures, Warner Bros e Walt Disney Studios. Nel dettaglio, nel corso del 2022, questi si sono piazzati in vetta alla classifica relativa alla quota di mercato globale detenuta dagli studi cinematografici, calcolata sulla base degli incassi al box office nel proprio mercato domestico.<sup>24</sup> Questi studi di produzione cinematografica sono situati tutti negli Stati Uniti d'America. Tuttavia, anche se il primato della produzione cinematografica appartiene per ora ad Hollywood, gli *studios* non possono ignorare la crescente concorrenza proveniente dalle industrie cinematografiche estere, specie quella di Bollywood in India.<sup>25</sup> Quindi, rimane essenziale continuare a innovare con costanza: bisogna innovare sia i contenuti, ovvero proporre delle storie differenti dalle altre presenti sul mercato, che i processi di produzione e distribuzione. È doveroso, perciò, perfezionare con costanza le tecniche impiegate e introdurre di nuove, fare uso di tecnologie avanzate, puntare sugli effetti speciali e, soprattutto, sfruttare al meglio la propria creatività allo scopo di raccontare nel migliore dei modi delle storie originali capaci di attrarre e intrattenere il pubblico.

---

MIANI FRANCA (2016), "Industria cinematografica e turismo nell'immaginario collettivo: Los Angeles tra mito e creatività / Film industry and tourism in collective imagination: Los Angeles between myth and creativity", Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), p.92

<sup>23</sup> <https://ict.usc.edu/>

<sup>24</sup> <https://www.the-numbers.com/market/2022/distributors>

<sup>25</sup> <https://www.statista.com/topics/2140/film-industry-in-india/#topicOverview>

## IL PROCESSO DI SVILUPPO DEI CONTENUTI AUDIOVISIVI: L'IDEAZIONE

Il processo di sviluppo nelle industrie cinematografiche coinvolge tipicamente molteplici categorie di soggetti: il regista e l'aiuto regista, gli sceneggiatori, i critici, i grafici, i finanziatori, gli enti locali, ecc. Questi attori saranno coinvolti più o meno direttamente in diverse fasi del processo, e apporteranno a quest'ultimo risorse e competenze differenziate e indispensabili. Affinché il processo possa funzionare, quindi, il segreto consiste nel favorire la collaborazione e lo scambio di idee e conoscenza. Nel dettaglio, il processo è caratterizzato dalla presenza di una serie di **fasi tipiche**: si parte dall'ideazione, ovvero il momento in cui un'idea per un nuovo film viene generata, e la ricerca dei finanziamenti, e successivamente si avranno le fasi della preproduzione, produzione, post-produzione e distribuzione.<sup>26</sup>

È fondamentale assicurare una corretta gestione di tutto questo processo, a partire dalle fasi iniziali, in quanto il successo di un film dipende, soprattutto, dalle abilità creative di chi le storie le pensa e le crea, portandole poi nello schermo. Quindi, un'impresa dovrebbe essere organizzata in modo tale da riuscire ad attrarre e trattenere i talenti creativi. Perciò, è essenziale costruire al proprio interno una cultura e un clima organizzativo capace di favorire la manifestazione di questo talento creativo. Un ambiente di questo tipo va coltivato, giorno dopo giorno, poiché gli ostacoli alla creatività possono manifestarsi anche nelle aziende reputate come più creative. Ad esempio, la Disney ha attraversato un periodo di scarsa creatività negli anni Sessanta e Settanta perché la nuova gestione aveva iniziato ad adottare una struttura maggiormente gerarchica e aveva creato un ambiente per nulla collaborativo in cui le nuove idee non solo non venivano valorizzate e adottate, ma anzi venivano "puniti" gli animatori che proponevano qualcosa di nuovo. Quindi, molti talenti dell'animazione e dello storytelling hanno preferito dare le dimissioni e altri sono stati licenziati; tra questi ultimi abbiamo lo storyteller John Lasseter, colui che, dopo il licenziamento alla Disney, avrebbe poi fondato la nota Pixar assieme a Steve Jobs e all'esperto in Computer Grafica Ed Catmull.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> CIANCIA MARIANA, GOLDONI KATIA, MATTANA WALTER MATTAN (2013), "Enhancing the crowd. Audience e creatività diffusa nei processi produttivi audiovisivi", *Cinergie*, 2(4), p.16-22

<sup>27</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), "Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration", Random House, New York

Con riguardo più specificatamente alla fase dell'**ideazione**, Armando Fumagalli riconosce l'esistenza di un legame molto stretto tra il mondo audiovisivo del cinema e quello della letteratura e ci ricorda che moltissimi dei film che vengono prodotti e che noi guardiamo non sono creati da zero, ma prendono spunto da un libro, riadattando nello schermo le vicende ivi contenute.<sup>28</sup> Questo è in linea con quanto affermato nel paragrafo 1.3, in cui si diceva che i prodotti creativi si basano in qualche misura su quanto già esistente.<sup>29</sup> Oltre che dai libri, abbiamo diverse altre fonti creative da cui gli ideatori possono prendere spunto, come ad esempio le vicende storiche, le leggende metropolitane, vecchi film che possono essere riadattati, ecc. Inoltre, le idee possono venire anche per caso con l'ausilio della cd *Serendipity*: è il caso, ad esempio, di Thomas Astruc, ideatore della nota serie animata in 3DCG "Miraculous", la quale racconta le vicende di una supereroina con un costume che ricorda una coccinella; l'idea per questo cartone, destinato ad avere successo tra i bambini in tutto il mondo, gli venne per caso quando, durante una riunione di lavoro, vide una collega che indossava una maglietta rossa con dei puntini neri.

Successivamente, una volta che si ha l'idea per un film o per un cartone animato, bisogna lavorarci su e arricchirla di dettagli. In altre parole, il processo creativo richiede che gli attori coinvolti procedano definendo la trama della storia e descrivendo i personaggi che ne faranno parte. Dopo aver sviluppato in questo modo la propria idea, il processo può poi proseguire con la sceneggiatura: vengono dettagliate le azioni dei personaggi, nonché i dialoghi e l'ambientazione. In seguito, si procede con la produzione: nel caso dei film d'animazione questa consiste nell'animazione mediante l'ausilio di appositi software, altrimenti coincide con il momento delle riprese. Ciò richiede un'attenta selezione degli attori che comporranno il cast e del luogo in cui girare le scene del film. Durante la produzione e negli step precedenti bisogna adottare delle cautele in più rispetto al passato al fine di non ledere gli interessi degli stakeholders: la maggiore sensibilità degli utenti verso certi temi (LGBT, parità tra uomo e donna, razzismo, ecc.), nonché la possibilità per i film di raggiungere molteplici mercati geografici, fanno sì che ora sia più semplice per gli *studios* commettere qualche passo falso. Successivamente, durante la post-produzione, vengono

---

<sup>28</sup> FUMAGALLI ARMANDO (2013), *"Creatività al potere: Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia"*, Edizioni Lindau, Torino

<sup>29</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *"Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili"*, Egea, Milano, p.89

montate le riprese, aggiunti gli effetti speciali, creata la colonna sonora, perfezionate alcune scene, ecc. Infine, con la promozione e la distribuzione, il film riesce a raggiungere gli utenti finali nelle sale cinematografiche, nelle piattaforme streaming, nei festival cinematografici, ecc.

Anche se l'ideazione, e la creatività che l'alimenta, formalmente è presente solo all'inizio del processo, in realtà questa permane fino alla sua conclusione. Ciò significa, ad esempio, che coloro che si occupano di scrivere la sceneggiatura possono modificarla man mano che il lavoro prosegue, qualora delle nuove e migliori idee venissero loro in mente a riprese ormai avviate. Inoltre, anche gli attori possono dare prova della loro creatività improvvisando certe scene.<sup>30</sup> Infine, è importante mantenere un certo livello di **supervisione sull'intero processo** onde evitare di continuare a finanziare progetti che non soddisfano più gli obiettivi aziendali o che non stanno dando i frutti sperati: quando ciò accade potrebbe essere necessario, quindi, annullarlo. Ad esempio, il presidente della Disney e della Pixar Ed Catmull, dopo la decisione di non continuare più a finanziare il processo di sviluppo del film d'animazione "Gigantic", ha affermato: "Nell'iniziare i lavori su un progetto, è impossibile sapere immediatamente come si svilupperà il processo creativo. A volte, a prescindere da quanto siamo attaccati a un'idea o a quanto cuore mettiamo in un lavoro, le cose semplicemente non funzionano. Con Gigantic, siamo arrivati a quel punto. Per quanto sia una decisione difficile, per il momento ne interromperemo il processo di sviluppo."<sup>31</sup>

## IL COINVOLGIMENTO DEGLI UTENTI NEL PROCESSO

Riprendendo il tema delle collaborazioni introdotto nel paragrafo precedente, i ricercatori Ciancia, Goldoni e Mattana<sup>32</sup> trattano di questo argomento con riguardo più specificatamente all'industria audiovisiva, spiegando una tendenza che sta prendendo piede da relativamente poco tempo anche in questa industria: la "creatività diffusa", realizzata attraverso ad esempio l'impiego del Crowdsourcing e/o del Crowdfunding. Nel dettaglio, si tratta di due modelli partecipativi che consentono alla community, ovvero all'insieme di utenti finali interessati a un determinato progetto audiovisivo (un film, una serie TV, un

<sup>30</sup> <https://www.nyfa.edu/student-resources/the-beginners-guide-to-the-filmmaking-process/>

<sup>31</sup> <https://www.badtaste.it/cinema/articoli/gigantic-disney-rinuncia/>

<sup>32</sup> CIANCIA MARIANA, GOLDONI KATIA, MATTANA WALTER MATTAN (2013), "Enhancing the crowd. Audience e creatività diffusa nei processi produttivi audiovisivi", *Cinergie*, 2(4), p.16-22



documentario, ecc.), di venire coinvolta nel processo creativo. Questo coinvolgimento si realizza in due modi distinti: nel caso del Crowdsourcing gli utenti partecipano collettivamente allo sviluppo del prodotto, mediante principalmente delle piattaforme online realizzate appositamente, mettendo a disposizione la propria conoscenza ed esperienza, nonché fornendo proprie idee e altro materiale per il progetto, oppure ancora mediante la distribuzione autorizzata del prodotto; nel caso del Crowdfunding, invece, la partecipazione si realizza attraverso la messa a disposizione delle proprie disponibilità finanziarie. Così facendo, si crea un modello di business in grado di trasformare il processo di sviluppo di un film, dalla fase dell'ideazione e della raccolta dei finanziamenti a quella della realizzazione e diffusione, in un'esperienza collettiva per tutti gli utenti interessati a fruire del bene in modo più completo e partecipativo. Per di più, un ruolo importante per la promozione di questi due modelli collaborativi è ricoperto dallo storytelling quale "processo primario di coinvolgimento delle persone e delle comunità, nei confronti di un universo immaginario".<sup>33</sup> In altre parole, mediante lo Storytelling, ovvero l'arte di raccontare delle storie e dialogare con gli utenti, si alimenta il desiderio delle persone di far parte di tali storie e si può creare una comunità di appassionati e interessati al progetto che potranno voler contribuire alla realizzazione dello stesso in una o in più delle fasi di cui si compone.

## UN SETTORE A LARGO IMPATTO

I contenuti dell'industria cinematografica, tra l'altro, possono produrre degli effetti che travalicano i confini del settore stesso, generando dei benefici anche per settori molto differenti. Ad esempio, si parla oggi di "Cineturismo" per intendere la promozione dell'attività turistica in quei luoghi dove le riprese per i film o le serie tv sono state realizzate o in cui i film di animazione e i cartoni animati sono ambientati. Parlando di Cineturismo, Vigilante Michele scrive: "Il suo legame con la valorizzazione del territorio è inscindibile dal momento in cui lo spettatore sceglie un determinato luogo da visitare, stimolato dalla visione di un film, di una fiction o di un cortometraggio".<sup>34</sup> Gli esempi di Cineturismo sono moltissimi, si va dalla Norvegia promossa dal film d'animazione di successo marchiato Disney

---

<sup>33</sup> CIANCIA MARIANA, GOLDONI KATIA, MATTANA WALTER MATTAN (2013), *"Enhancing the crowd. Audience e creatività diffusa nei processi produttivi audiovisivi"*, Cinergie, 2(4), p.20

<sup>34</sup> VIGILANTE MICHELE (2016), *"Cineturismo e valorizzazione del territorio: Il caso Puglia / Cine-tourism and territory enhancement: The case of Puglia region"*, Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), p.132

“Frozen”<sup>35</sup>, al famosissimo binario 9¾ presso la stazione di King’s Cross a Londra celebre grazie alla saga di Harry Potter, e al meno noto castello di Pierrefonds usato come set per alcune scene della serie TV Merlin. Si nota, quindi, come la creatività, motore che permette la realizzazione dei prodotti di tale industria, non si limita a sostenere il progresso e l’innovazione del proprio settore ma, se adeguatamente canalizzata verso il successo di questi contenuti, contribuisce anche al rilancio della competitività dei territori, alimentandone il turismo. S’intravede, quindi, anche un’importante responsabilità sociale a capo dei realizzatori dei contenuti audiovisivi: infatti, mediante i loro prodotti possono riuscire a valorizzare il territorio e a sostenere lo sviluppo economico della zona. Al tempo stesso è necessario anche il coinvolgimento e la collaborazione degli Enti Locali nel processo: essi devono prima rendersi disponibili ad accogliere la troupe per le riprese e successivamente prepararsi ad accogliere i potenziali turisti.

Infine, Fumagalli Armando<sup>36</sup> parla del cd “potere creativo”, riconoscendo per l’appunto che il settore cinematografico e, più precisamente, la creatività che lo sostiene, possiedono la forza di generare un impatto ampio sulla società e su industrie che potrebbero sembrare molto lontane. Il settore audiovisivo, infatti, mediante principalmente lo strumento della pubblicità o le strategie di product placement alimenta lo sviluppo economico dei paesi. Tra l’altro, il presente settore ha dei legami molto forti anche con la politica (come dimostra la stretta relazione esistente tra il governo americano ed Hollywood) e l’apparato militare, che ne può in alcuni casi influenzare il contenuto o finanziarne la produzione.

---

<sup>35</sup> NICOSIA ENRICO (2016), *“L’influenza del cinema d’animazione nella promozione (cine)turistica delle destinazioni. Gli effetti del fenomeno Frozen sul turismo norvegese / The influence of animation cinema in the (cine)touristic promotion of destinations. The effects of the Frozen phenomenon on Norwegian tourism”*, Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), p.191-221

<sup>36</sup> FUMAGALLI ARMANDO (2013), *“Creatività al potere: Da Hollywood alla Pixar, passando per l’Italia”*, Edizioni Lindau, Torino

### 3.3 IL CASO DISNEY-PIXAR

#### INTRODUZIONE

Scopo del presente e del prossimo paragrafo è quello di analizzare, mediante una serie di articoli e libri, nonché tramite l'ausilio di Internet, un'importante azienda operante nel mondo dell'animazione, nota per la creatività dei propri contenuti, capaci di far sognare ad occhi aperti gli spettatori: si tratta della Disney, una delle *majors* americane dell'industria cinematografica. Si vuole, quindi, cercare di capire e spiegare come sia riuscita e riesca tutt'ora questa organizzazione a catturare il potenziale creativo dei propri dipendenti e a trasferirlo efficacemente nei suoi prodotti finali. Uno spazio importante verrà dedicato anche alla Pixar, azienda tecnologica acquisita dalla Disney che realizza, fin dalla sua fondazione, film d'animazione in computer grafica, e nota non solo per il fatto che inventa la tecnologia che poi impiega nelle produzioni, ma anche perché sviluppa con costanza nuovi metodi di produzione e innovazioni organizzative efficaci, che la rendono una realtà in grado di sostenere e guidare con successo il cambiamento nell'industria cinematografica.<sup>37</sup>

Oltretutto, la creatività in questa industria è particolarmente importante in quanto l'elevata concentrazione organizzativa fa sì da un lato che i consumatori abbiano grosse aspettative circa i contenuti delle aziende più note del settore spingendole a un'accesa competizione e dall'altro lato rende più complicato per le nuove entranti riuscire a racimolare una certa quota di mercato e a ottenere un po' di notorietà. La creatività e la qualità delle storie narrate, quindi, possono essere viste come un requisito minimo d'ingresso nel mercato, nonché come una condizione necessaria da rispettare nel tempo per poter continuare ad operare profittevolmente in esso nel lungo periodo. Inoltre, i costi di produzione molto alti che sono riconducibili ai prodotti audiovisivi quali film e serie TV rendono ogni progetto particolarmente rischioso e, perciò, in questo settore più che in molti altri, è necessario superare la banalità e la scontatezza data dalle storie viste e riviste, e proporre al pubblico qualcosa di nuovo.

---

<sup>37</sup> SCHLENDER BRENT (2004), *"The Man Who Built Pixar's Incredible Innovation Machine"*, Fortune, Vol.150(10), p.206

## LA DISNEY NEGLI ANNI: CAUSE DEGLI AUMENTI E DEI CALI DELLA CREATIVITÀ

Produttrice di film molto famosi e oramai divenuti dei grandi classici, come *Il Re Leone* o la saga dei *Pirati dei Caraibi*, la Walt Disney Company fu fondata nel 1923 dai fratelli Walt e Roy Disney ed è considerata come una tra le migliori aziende del cinema d'animazione. Il presidente del Queens College, Billy O. Wireman, definisce **Walt Disney** come un **agente del cambiamento**, possedendo egli tutte e cinque le caratteristiche che secondo Wireman sono a capo di tutti quei soggetti che si fanno porta voce del cambiamento e non si approcciano a quest'ultimo in modo passivo.<sup>38</sup> Nel dettaglio, Walt Disney era un uomo creativo, coraggioso, conosciuto, perseverante e motivato. Queste cinque caratteristiche tutte assieme gli hanno, quindi, consentito di cambiare in modo drastico l'industria cinematografica mediante l'introduzione dei primi lungometraggi animati. Come Wireman riconosce, grazie alla sua creatività, Walt Disney è riuscito a osservare l'industria da una nuova prospettiva e a notare e sfruttare un suo potenziale nascosto: infatti, fino ad allora, i cartoni animati erano solamente dei cortometraggi non più lunghi di sei minuti che venivano proiettati al cinema prima dell'inizio di un normale film. Guidato dalla passione per il suo lavoro e motivato a realizzare la sua idea di creare il primo lungometraggio animato, Walt Disney mantenne la perseveranza e, grazie anche alla sua notorietà nel settore, riuscì nel suo intento ed è tutt'ora conosciuto come colui che costruì il grande impero della Disney. Per di più, Christopher Holliday si riferisce a Walt Disney come a un uomo di cultura, o a un artista che ha saputo introdurre nella società una nuova forma d'intrattenimento, affermando, inoltre, che l'animazione viene riconosciuta dagli storici d'arte come la nuova forma d'arte del ventesimo secolo.<sup>39</sup>

Ad ogni modo, nei suoi primi anni di vita l'azienda si affermò nel settore cinematografico in modo abbastanza lento: difatti, in confronto alle *majors* del tempo, la Disney non riusciva ad ottenere grandi livelli di profitto. Questo era prevalentemente dovuto al fatto che i suoi contenuti erano dei film d'animazione e, di conseguenza, l'audience a cui l'azienda poteva puntare era limitata poiché formata quasi esclusivamente da bambini. Successivamente, l'ampliamento dell'offerta e la messa in atto di mosse strategiche quali il controllo sulla

---

<sup>38</sup> WIREMAN BILLY O. (1998), *Characteristics of change agents: five models of effectiveness*, *Vital speeches of the day*, 65(5), p.152

<sup>39</sup> HOLLIDAY CHRISTOPHER (2023), *Walt's Art History: Late Style, Digital Aesthetics and the 'Disney Baroque'*, *Animation: an interdisciplinary journal*, 18(1), p.78-95

distribuzione, l'inserimento nel mercato dei prodotti di consumo e l'inaugurazione di parchi a tema permisero all'azienda di creare un mondo fittizio capace di attirare una grande fetta del mercato, e ciò ne favorì l'ascesa nell'industria e l'aumento dei guadagni. Per di più, l'azienda ha potuto ottenere il grande successo che ha adesso anche grazie alle strategie di acquisizione adottate agli inizi del secolo in corso, che le hanno permesso di attirare i migliori talenti creativi e di avere più opportunità per delle nuove storie. Più recentemente, una mossa che l'azienda sta esercitando per attirare consumatori giovani e adulti consiste nella realizzazione in live-action di film d'animazione proposti in passato: in questo modo l'azienda riesce a sfruttare la notorietà dei suoi vecchi classici e ad attirare nuovamente coloro la cui infanzia è stata caratterizzata dalla visione di questi film.

Sophie Determan<sup>40</sup>, come ex impiegata della Disney, ripercorre in un suo articolo la storia dell'azienda riportando una possibile suddivisione in periodi più o meno redditizi e creativi, caratterizzati da cambiamenti nella tecnologia in uso e nello storytelling. In particolare, si può notare come, dopo anni di lungo lavoro e di persistenza, con l'uscita di "Biancaneve e i sette nani" nel 1937, il primo lungometraggio della Disney, ha inizio l'epoca del cd "Classicismo", o **Era dell'oro**, una fase storica caratterizzata da una forte spinta creativa e da un conseguente successo elevato. Uno dei fondatori della Disney, Walt, ricopriva un ruolo fondamentale in questo successo, poiché quello di realizzare il primo lungometraggio animato era il suo più grande sogno. Tra l'altro, le idee di Walt Disney erano molto creative poiché erano alimentate dalla sua grande passione per l'animazione, la quale costituiva per lui una forte spinta motivazionale. Come si vedrà in seguito, la passione e questa idea di un *sogno* di realizzare qualcosa di nuovo sono due spinte motivazionali molto importanti per la creatività che non devono essere sottovalutate, le quali hanno spinto anche Ed Catmull a realizzare il primo lungometraggio animato in computer grafica.<sup>41</sup> Dopo aver discusso della seconda guerra mondiale, la quale ha avuto un impatto forte sull'azienda comportando una riduzione del personale e un orientamento maggiormente propagandistico alle storie narrate, la Determan prosegue l'analisi introducendo "**l'era dell'argento**", un periodo compreso tra gli anni Cinquanta e Sessanta in cui l'azienda torna a dare molta importanza

---

<sup>40</sup> DETERMAN SOPHIE (2021), "*The many merry eras of Disney*", British Film Institute, 18 February <https://www.bfi.org.uk/features/many-merry-eras-disney>

<sup>41</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), "*Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*", Random House, New York

allo storytelling. A partire dagli anni Settanta, in seguito alla **morte di Walt Disney**, la creatività dell'azienda inizia pian piano a barcollare: molti animatori che avevano ricoperto un ruolo chiave nel successo dell'azienda nei suoi primi anni di vita erano invecchiati e, perciò, si accingevano a lasciare l'azienda nelle mani delle nuove generazioni e della loro creatività. All'inizio i nuovi dipendenti potevano lavorare sulle idee creative di Walt Disney, che egli non aveva avuto modo di realizzare prima di morire, ma una volta che queste terminarono il nuovo team restò senza alcuna base su cui costruire delle nuove storie. Questo e altri fattori che si vedranno in seguito diedero il via a un periodo buio destinato a durare fino alla fine degli anni Ottanta, quando iniziò **l'era rinascimentale**: un ritorno della Disney al successo di un tempo. In questi anni si riscopre l'importanza della creatività e il ruolo chiave dello storytelling nella buona riuscita dei film; per di più, conscia del progresso nel campo della computer grafica, non solo per la generazione degli effetti speciali nei film classici, ma anche nell'ambito dell'animazione, la Disney decide di non ignorare il cambiamento in arrivo nel settore e iniziò ad adoperare sempre di più le nuove tecnologie, come la CAPS sviluppata dalla Pixar; inoltre, l'azienda decise di sfruttare il proprio potere distributivo e nella comunicazione per instaurare dei rapporti di collaborazione vantaggiosi con la Pixar stessa, che in quegli stessi anni cominciava ad acquisire fama mondiale con i primi film d'animazione realizzati totalmente in computer grafica. Con l'inizio del nuovo secolo l'azienda si trova a dover affrontare un **secondo periodo buio**: a differenza del precedente però, in questo caso il calo della redditività non è dovuto a un minore sostegno da parte del management ma, anzi, alla decisione dell'azienda di provare qualcosa di nuovo: la Disney comincia a realizzare in autonomia i primi film in computer grafica e a sperimentare nuove tecniche di storytelling. Infine, la Determan conclude l'analisi descrivendo la contemporanea **era del revival**: la Disney abbandona definitivamente il suo vecchio modello di business e a partire dal 2009 impiega esclusivamente la computer grafica come tecnica d'animazione per la realizzazione dei suoi film. In aggiunta, evidenti cambiamenti si riscontrano nuovamente nel modo in cui le storie vengono raccontate e nel tipo di trama che l'azienda adotta per molti dei suoi nuovi film, contraddistinti da maggiori colpi di scena.

Christopher Holliday<sup>42</sup> fa presente come questa classificazione dei periodi chiave della Disney metta in mostra dei decenni in cui abbiamo **periodi di forte creatività alternati con decenni più bui**, in cui la creatività ha difficoltà a manifestarsi. Ma a cosa sono dovuti questi cali della creatività? Il primo periodo buio è stato causato dal modo in cui il nuovo management ha voluto gestire la divisione aziendale dedicata all'animazione e all'attenzione che ha voluto dare alla creatività. In particolare, animazione e creatività sono passati in secondo piano, poiché ci si è voluti concentrare di più sulle altre aree di business dell'azienda<sup>43</sup>, come ad esempio i parchi a tema e la televisione, dimenticandosi di come l'animazione sia la divisione portante di tutta l'azienda, sulla quale il successo delle altre divisioni si basa. Quindi, le risorse dedicate a questa divisione vennero ridotte drasticamente. I minori budget per la realizzazione dei film e la riduzione del personale impiegato comportò un calo della qualità, ora carente in confronto a quella precedente alla morte del fondatore dell'azienda. Si nota, quindi, come la creatività, affinché possa dare luogo a dei prodotti di successo e apprezzati dai consumatori, abbia bisogno di un forte **sostegno da parte dei vertici**: denaro, personale, riconoscimento. Per di più, non si deve commettere l'errore di sottovalutare quanto il potenziale creativo e la manifestazione efficace di questo siano fondamentali per il successo dei prodotti e dell'azienda. Il calo della creatività nel secondo periodo buio, invece, è dovuto principalmente al fatto che, decidendo di concentrarsi sull'impiego per la prima volta della computer grafica, l'azienda abbia erroneamente messo in secondo piano **l'importanza dello storytelling**.<sup>44</sup> A tal riguardo, Ed Catmull<sup>45</sup> nel suo libro autobiografico riconosce che lo storytelling sia fondamentale, persino più della qualità delle immagini e della tecnologia impiegata per realizzarle. A dimostrazione di ciò egli racconta di quando lui e i suoi colleghi della Pixar presentarono il loro primo cortometraggio in computer grafica a una conferenza a essa dedicata del 1984. Avendo a disposizione una scadenza inferiore all'anno, il team non aveva avuto il tempo di perfezionare le immagini sullo schermo, poiché la produzione aveva richiesto più tempo del

---

<sup>42</sup> HOLLIDAY CHRISTOPHER (2023), *Walt's Art History: Late Style, Digital Aesthetics and the 'Disney Baroque'*, *Animation: an interdisciplinary journal*, 18(1), p.78-95

<sup>43</sup> DETERMAN SOPHIE (2021), *The many merry eras of Disney*, British Film Institute, 18 February <https://www.bfi.org.uk/features/many-merry-eras-disney>

<sup>44</sup> DETERMAN SOPHIE (2021), *The many merry eras of Disney*, British Film Institute, 18 February <https://www.bfi.org.uk/features/many-merry-eras-disney>

<sup>45</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), *Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*, Random House, New York

previsto: da un lato, dato che nessuno nell'industria aveva mai tentato di utilizzare la computer grafica in questo modo, il team non aveva a disposizione alcun termine di paragone per capire con maggiore precisione quanto tempo sarebbe stato necessario per realizzare il cortometraggio; dall'altro lato, molte delle tecniche impiegate per l'animazione venivano scoperte e perfezionate man mano lungo il processo. Quando il giorno della presentazione arrivò, il team dovette mostrare, perciò, una versione non qualitativamente perfetta del film; tuttavia, gli spettatori non notarono i difetti e il cortometraggio fu un successo: questo accadde poiché la storia era talmente tanto ben raccontata e molto emotiva che nessuno fece caso agli errori tecnici. Questo secondo caso ci insegna, perciò, che a seconda del prodotto che dobbiamo sviluppare, dobbiamo capire innanzitutto quali sono le caratteristiche che sono maggiormente importanti per i consumatori e puntare su quelle prima che sul resto. Questo secondo periodo buio della Disney le è stato, però, molto utile: l'azienda è riuscita a imparare dai propri errori e il fallimento le è servito per realizzare poi dei film persino migliori dell'epoca di successo precedente.

## LA DISNEY OGGI: IL POLITICAMENTE CORRETTO OSCURA LA CREATIVITÀ

Tuttavia, la Disney attualmente sta attraversando un periodo di crisi. Ad esempio, il 2023 ha visto un calo del numero degli abbonati a Disney Plus, la piattaforma streaming dell'azienda, nonché una riduzione del valore in borsa delle azioni.<sup>46</sup> Se da un lato bisogna ammettere che la riduzione degli abbonamenti sia dovuta principalmente alla decisione dell'azienda di aumentare i prezzi e di non trasmettere più il campionato di cricket in India, dall'altro lato è necessario riconoscere che i film Disney non riescono a raggiungere i livelli di successo di una volta. Robert Allen Iger, conosciuto anche come Bob Iger, l'attuale CEO della Disney, giustifica il trend negativo registrato alla fine del terzo trimestre dell'anno fiscale 2023 affermando: "Our results this quarter are reflective of what we've accomplished through the unprecedented transformation we're undertaking at Disney to restructure the company, improve efficiencies, and restore creativity to the center of our business".<sup>47</sup> Da questa affermazione si può notare perciò che la Disney sta affrontando ora un **terzo periodo buio** dal punto di vista creativo, il quale ha spinto i vertici alla decisione di porre in essere una ristrutturazione aziendale volta per l'appunto a riportare la creatività al centro del business.

<sup>46</sup> <https://www.finanzaonline.com/notizie/walt-disney-crolla-in-borsa-dopo-il-calo-degli-abbonati>

<sup>47</sup> <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2023/08/q3-fy23-earnings.pdf>



Ma a cosa è dovuta la riduzione della creatività questa volta? A tal proposito di notevole interesse è un'intervista a Bob Iger condotta dal New York Times sul finire del 2023.<sup>48</sup> Nel corso dell'intervista l'intervistatore fa presente come alcuni dei film più recenti della Disney, come *Wish* o *The Marvels*, non abbiamo performato come un tempo, ottenendo incassi non soddisfacenti al box office. Bob Iger identifica una duplice causa di ciò: innanzitutto, un **cambiamento a livello d'industria**, dovuto principalmente alla diffusione delle piattaforme streaming e alla conseguente riduzione delle persone nei cinema; in secondo luogo, le prestazioni inferiori per alcuni film sono altresì attribuibili a degli **errori commessi dall'azienda** stessa e al modo in cui la produzione e la distribuzione sono state gestite. A ciò si aggiunge anche il fatto che l'azienda abbia fissato un obiettivo molto ambizioso, ovvero quello di ottenere almeno un miliardo di dollari di incassi al box office per ogni film prodotto; ciò ci fa credere che, se questo obiettivo non viene raggiunto, il film sia stato un fallimento, quando in realtà, se si confrontano i dati con altri *studios*, non è così. In aggiunta, nel corso dell'intervista viene affrontato un argomento critico, quello del politicamente corretto e del cd "woke". In particolare, viene fatto presente come l'attuale periodo di difficoltà dell'azienda sia dovuto anche al fatto che l'azienda si stia concentrando soprattutto verso il politicamente corretto e meno sulla qualità delle storie. Tale impegno sociale era, in realtà, già cominciato da qualche anno con diversi film, come "Moana" o "Frozen", che iniziavano ad esempio a riconoscere il nuovo ruolo sociale della donna, la quale non era più dedicata principalmente alle pulizie domestiche come "Biancaneve" o il cui obiettivo non era più quello di attendere inerme una figura maschile, quella del Principe Azzurro, per poter essere salvata ed avere finalmente un'esistenza felice.<sup>49</sup> Questa nuova tipologia di Storytelling ha avuto molto successo, come i risultati al Box Office dimostrano, poiché ha creato una forte **coerenza tra le idee** sul mondo presentate dal team creativo e quelle mediamente possedute dalla società, senza eccedere, al tempo stesso, con la quantità di messaggi trasmessi. E ciò è un aspetto fondamentale della creatività; infatti, come affermato nel paragrafo 1.5, le idee creative possono essere rifiutate se si discostano troppo dalle

---

<sup>48</sup> L'intervista è presente al seguente link: <https://www.youtube.com/watch?v=8pSxx1e5n34>

<sup>49</sup> HARRIS AISHA (2016), "Moana makes it official: Disney has entered a progressive, inclusive third golden age", Slate, 21 November (Link: <https://slate.com/culture/2016/11/with-moana-frozen-big-hero-6-and-zootopia-disney-has-entered-an-inclusive-third-golden-age.html>)

convinzioni e dal sapere del valutatore<sup>50</sup>. La Disney ha, quindi, per alcuni anni, mantenuto un delicato e corretto allineamento tra ciò che il pubblico pensa e ciò che il team propone.

Tuttavia, anno dopo anno, film dopo film, si può notare facilmente come l'inclusione dei temi sociali nei film sia cominciata a sfuggire di mano e questa mossa strategica ha portato, nel periodo attuale, alla creazione di film e personaggi eccessivamente "woke": termine che fa riferimento a quella ideologia secondo la quale i personaggi femminili, non caucasici, non eterosessuali siano stati per lungo tempo ignorati, beffeggiati nel settore

dell'intrattenimento e che, come conseguenza di ciò, necessitano ora di maggiore spazio nei film.<sup>51</sup> Perciò, l'azienda è finita semplicemente col spostarsi da un estremo all'altro e i

**contenuti del tipo "woke" sono ora diventati eccessivi:** è sufficiente pensare alle protagoniste dei recenti film in live action La Sirenetta o Biancaneve, le quali hanno perso le caratteristiche che le storie e i creators originali avevano loro attribuito e alle quali ora sono stati assegnati forzatamente dei connotati che in realtà non gli appartengono. A tal

proposito, sempre durante la stessa intervista, Bob Iger afferma: "*Our primary objective in creating content (...) is to entertain. (...) I think what had happened over a period of time (...)*

*is that creators lost sight of what their number one objective needed to be.*"<sup>52</sup> Egli prosegue

nel discorso riconoscendo che un'azienda d'intrattenimento ricopre un ruolo importante nella società e che deve trasmettere certi valori e produrre un impatto positivo; tuttavia, egli precisa che l'attenzione principale deve essere data alla storia e se e solo se questa ci consente di trasmettere dei messaggi positivi in modo coerente possiamo farlo, ma questi non devono rappresentare l'obiettivo principale.

## STRATEGIE DI ACQUISIZIONE: LA DISNEY SI FONDE CON LA PIXAR

"*We've looked expansively at opportunities across the world to buy either new characters or businesses that are capable of creating great characters and great stories.*"<sup>53</sup> Questo è quanto disse il CEO della Disney Robert Iger per spiegare la motivazione sottostante alla strategia di acquisizione adottata dalla Disney negli inizi del secolo in corso. In particolare, tra gli acquisti più importanti si annoverano 20th Century Fox, Pixar, LucasFilm e la Marvel

<sup>50</sup> MUELLER JENNIFER S., MELWANI SHIMUL, GONCALO JACK A. (2012), "The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas", *Psychological Science*, 23.1, p.13-17

<sup>51</sup> <https://www.linkiesta.it/2023/12/disney-flop-film-marvel-classici/>

<sup>52</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=8pSxx1e5n34>

<sup>53</sup> GROVER RONALD (2011), "Disney CEO Iger Seeks Acquisitions of 'Great Characters'", *Bloomberg News*, 10 August

Entertainment: quest'ultima acquisizione, tra l'altro, ha consentito alla Disney di esercitare il controllo sui diritti di proprietà dei famosi personaggi Marvel, una fonte redditizia preziosa. Christopher Holliday interviene sull'argomento affermando che tali acquisizioni hanno consentito alla Disney di ritrovare un nuovo periodo di stabilità industriale, prosperità creativa e crescita artistica.<sup>54</sup>

Uno degli aspetti più interessanti da riportare in seguito è come la storia della Disney si sia più volte intrecciata con quella della **Pixar**, azienda tecnologica esperta nell'animazione in computer grafica, fino a quando, nel 2006, con l'acquisizione della Pixar, i percorsi dei due studi d'animazione si unirono definitivamente. Più precisamente, in seguito alla conclusione del rapporto di collaborazione pluriennale instaurato con la Pixar e finalizzato alla cocreazione di alcuni film come *Toy Story*<sup>55</sup>, il primo lungometraggio animato realizzato interamente in computer grafica, la Disney intravide un'opportunità: decise, quindi, d'intraprendere la strada dell'acquisizione per avere il controllo di una realtà aziendale esperta in ciò che sarebbe stato il futuro del cinema dell'animazione. Difatti, da lì a poco, la Disney smise di realizzare contenuti in 2D e sfruttò le competenze dei dipendenti della Pixar per migliorare le proprie tecniche d'animazione. Al momento dell'acquisizione, Ed Catmull e John Lasseter, due figure importanti all'interno della Pixar, furono nominati rispettivamente presidente e direttore artistico sia della Pixar che della divisione animazione della Disney. Lo scopo di tale decisione era quello di trasmettere quei principi applicati nella Pixar che le avevano permesso di creare una cultura organizzativa basata sulla fiducia, sul rispetto e sulla creatività e di aiutare, in questo modo, la Disney a sistemare la propria cultura. Difatti, in quel periodo, l'azienda si trovava ad affrontare il suo secondo periodo buio, caratterizzato da scarsi successi cinematografici e problemi gestionali interni. Nel dettaglio, in un'intervista del 2014<sup>56</sup>, Ed Catmull ha portato come esempio il caso dei *leaks*: durante lo sviluppo dei film nella Disney, che in tale settore è molto importante che rimanga segreto, uno o due dipendenti divulgavano le informazioni al di fuori dell'azienda; in seguito all'acquisizione della Pixar, Ed Catmull rimediò a questo problema, che nella Pixar non si verificava mai,

---

<sup>54</sup> HOLLIDAY CHRISTOPHER (2023), "Walt's Art History: Late Style, Digital Aesthetics and the 'Disney Baroque'", *Animation: an interdisciplinary journal*, 18(1), p.78-95

<sup>55</sup> Più precisamente, il ruolo della Disney in questo rapporto collaborativo era quello di occuparsi della comunicazione e della distribuzione dei film, in cambio di una percentuale sui profitti.

<sup>56</sup> PRICE DAVID A. (2014), "Managing Creativity: lessons from Pixar and Disney Animation", *Harvard Business Review*

coinvolgendo maggiormente il personale nelle decisioni e dando loro un senso di proprietà dei problemi e delle rispettive soluzioni.

### 3.4 DISNEY E PIXAR: COME GESTIRE EFFICACEMENTE LA CREATIVITÀ LEADERSHIP E AUTONOMIA DIFFUSA

A dimostrazione del fatto di quanto sia importante il ruolo ricoperto dal leader nel favorire la creatività dei dipendenti di un'organizzazione è sufficiente pensare a quanto accaduto alla Disney in seguito alla morte di uno dei suoi fondatori, Walt Disney. La scomparsa di quella che era la figura più importante dell'azienda ebbe, infatti, delle serie ripercussioni nella gestione e nei risultati creativi della stessa. Più precisamente, a partire dal 1966 la Disney visse un lungo periodo buio segnato da un grosso calo della creatività. Il nuovo management non era in grado né di attrarre nuovi talenti né tantomeno di trattenere quelli che già lavoravano in azienda e, quindi, molte menti creative che avrebbero potuto apportare delle idee e delle soluzioni preziose per l'azienda s'allontanarono volontariamente dando le dimissioni, mentre altre vennero licenziate. Questo periodo di forte resistenza al cambiamento e all'innovazione riuscì ad arrivare a una fine solo negli anni Ottanta, in seguito all'elezione di un nuovo CEO, Michael Eisner, grazie al quale poté avere inizio il cd "Rinascimento Disney", un periodo di prosperità caratterizzato dalla realizzazione di film d'animazione di grande successo, come *La Sirenetta*.<sup>57</sup> Nel dettaglio, si usa anche la locuzione "Era di Eisner" per riferirsi a tale periodo, questo per sottolineare il ruolo chiave di Eisner nell'abilità dell'azienda di intraprendere una nuova direzione creativa.<sup>58</sup> Lo studio, quindi, decise di rivedere le proprie strategie e riuscì a riaffermarsi nuovamente nel settore.

In Pixar il ruolo di guida è stato ricoperto dall'americano **Ed Catmull**, che contribuì alla fondazione dell'azienda, la quale era in precedenza solamente una divisione di un altro studio cinematografico, la LucasFilm. Motivato dal sogno di realizzare il primo film animato in computer grafica, egli non solo scoprì delle nuove innovazioni tecnologiche indispensabili per la creazione dei film, ma si occupò direttamente anche della gestione dell'azienda. Sotto la sua guida la Pixar riuscì a passare dall'essere una piccola realtà aziendale poco conosciuta a diventare un'organizzazione di fama mondiale capace di produrre film da incassi record e

---

<sup>57</sup>NICOSIA ENRICO (2016), "L'influenza del cinema d'animazione nella promozione (cine)turistica delle destinazioni. Gli effetti del fenomeno Frozen sul turismo norvegese / The influence of animation cinema in the (cine)touristic promotion of destinations. The effects of the Frozen phenomenon on Norwegian tourism", Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), p.191-221

<sup>58</sup>HOLLIDAY CHRISTOPHER (2023), "Walt's Art History: Late Style, Digital Aesthetics and the 'Disney Baroque'", Animation: an interdisciplinary journal, 18(1), p.78-95

di catturare l'attenzione della Disney. Ciò che contraddistingue Ed Catmull come leader è il fatto che egli ha sempre preferito porsi sullo stesso piano dei suoi collaboratori, dando loro supporto in caso di bisogno e richiedendo il loro aiuto e il loro parere per la risoluzione dei problemi; per di più egli è gentile, ha a cuore la salute fisica e mentale dei dipendenti, è capace di imparare dai suoi errori e possiede tutta una serie di altre caratteristiche che fanno di lui la forza portante che sta dietro il grande successo della Pixar.<sup>59</sup> Tutto ciò, tra l'altro, ha contribuito alla costruzione di quel clima di fiducia reciproca, sincerità e collaborazione che favorisce la creatività. Brent Schlender parla del ruolo di Catmull nella Pixar in uno dei suoi articoli; egli lo definisce come un eroe non riconosciuto che ha reso possibile la costruzione della macchina dell'innovazione della Pixar.<sup>60</sup>

Per creare un ambiente di lavoro creativo, è importante inoltre che il leader infonda **protezione** ai propri dipendenti: li deve incoraggiare a provare nuove cose senza la paura di sbagliare, deve trattare i rischi e gli errori come un elemento essenziale della cultura aziendale e deve ammettere di non avere la risposta a tutto, così come Ed Catmull fa con i propri collaboratori.<sup>61</sup> Così facendo, si elimina il timore che le persone potrebbero avere di commettere degli sbagli e che potrebbe spingerli a intraprendere sentieri di sviluppo scontati e non creativi, anche dopo aver ottenuto una serie di continui successi. In un'intervista con Credit Union Magazine, Bill Capodagli afferma che grazie alla leadership si ha la possibilità di creare un "safe haven", ovvero una zona di sicurezza psicologica in cui gli individui riescono ad essere totalmente sinceri gli uni con gli altri, a collaborare e a parlare delle proprie idee apertamente e senza freni.<sup>62</sup> Secondo Capodagli, Pixar è riuscita a creare questo "spazio" protetto poiché il top management ha compreso quanto sia necessario assegnare maggiore autonomia e responsabilità agli individui: quando un'azienda supera certe dimensioni e deve realizzare diversi prodotti contemporaneamente i leader non possono più vigilare su tutto e, tra l'altro, questi non hanno la risposta a qualsiasi domanda poiché anche la loro conoscenza è limitata; quindi, è doveroso avere maggiore fiducia dei propri collaboratori e consentire anche a loro di prendere delle decisioni.

---

<sup>59</sup> PETER BURROWS IN EMERYVILLE, CALIF (2003), "PIXAR'S UNSUNG HERO President Edwin Catmull isn't widely known, but he's the unwavering force behind the studio's success", Bloomberg Businessweek, (3839), p.68

<sup>60</sup> SCHLENDER BRENT (2004), "The Man Who Built Pixar's Incredible Innovation Machine", Fortune, Vol.150(10), p.206

<sup>61</sup> "How Pixar animates its talent team" (2011), Development and Learning in Organizations, 25(1), p.30-32

<sup>62</sup> "The Pixar Way" (2010), Credit Union Magazine, 76 (10), p.16

## COME MIGLIORARE IL PROCESSO DI DECISION MAKING

Come affermato in precedenza, per ottenere risultati migliori è rilevante alleggerire l'ammontare di controllo esercitato sui propri collaboratori e dar loro un maggiore spazio di manovra: ciò significa che è necessario consentire loro di **prendere delle decisioni autonomamente**. Davenport<sup>63</sup> ritiene che l'organizzazione ricopra un ruolo fondamentale nel modellare e perfezionare la capacità degli individui di prendere delle buone decisioni creative: in altre parole, un'azienda dovrebbe adottare una serie di accorgimenti e pratiche a livello organizzativo che producono un effetto positivo sul processo di decision-making individuale. Una delle pratiche più importanti secondo l'autore è il *coinvolgimento*: quando ci sono delle decisioni molto importanti da prendere, devono essere coinvolte molte persone, in modo tale da poter beneficiare di una maggiore base di conoscenze. Egli delinea poi **cinque best practices** adottate dalla Pixar che consentono allo studio di prendere delle buone decisioni con riguardo a quali progetti accettare, rifiutare, sospendere e molto altro. In particolare, si tratta di rinunciare al controllo e assegnare ai propri direttori elevata autonomia nella conduzione dei loro progetti<sup>64</sup>; per di più, è utile altresì costruire un meccanismo di feedback che consenta ai direttori di ottenere dei pareri sinceri e non vincolanti da altri direttori, in modo tale che il loro lavoro venga valutato in corso d'opera da individui competenti che conoscono bene il processo perché lo hanno già attraversato loro stessi; inoltre, al termine del progetto i membri del team vengono chiamati a elencare gli aspetti più positivi e negativi del lavoro appena concluso, in modo tale da poter identificare cosa ha funzionato e cosa no e non ripetere gli stessi errori in successivi progetti; in aggiunta, in Pixar vi è una forte ambizione a dare il meglio di sé e a rimediare ai propri errori, ciò vuol dire che un progetto potrebbe essere ricominciato da capo se si è convinti che potrebbe essere migliore di com'è attualmente o che non soddisfa le aspettative; infine, Pixar premia la formazione continua incoraggiando i propri dipendenti a frequentare corsi presso la Pixar University. In conclusione, piuttosto che andare a controllare il singolo individuo dandogli minori possibilità decisionali, si vanno a controllare e a manipolare una serie di fattori

<sup>63</sup> DAVENPORT THOMAS H. (2010), *"Five ways Pixar makes better decisions"*, Harvard Business Review

<sup>64</sup> A tal riguardo è interessante precisare come spesso non è l'azienda ad assegnare a un direttore la responsabilità per un progetto, ma è il direttore stesso che prende l'iniziativa: dopo che gli viene un'idea per un film, viene incoraggiato a svilupparla. Fonte: CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), *"Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration"*, Random House, New York

situazionali che impattano sugli esiti del processo decisionale e sul modo in cui questo viene condotto.

## UNA CULTURA ORGANIZZATIVA CHE FAVORISCE LA CREATIVITÀ

“While I’m not foolish enough to predict that we will never have a flop, I don’t think our success is largely luck. Rather, I believe our adherence to a set of principles and practices for managing creative talent is responsible.”<sup>65</sup> Questo è quanto afferma Ed Catmull nell’articolo *How Pixar fosters collective creativity* riconoscendo quanto sia importante costruire una cultura organizzativa che abbia come scopo quello di valorizzare le persone e i loro talenti, nonché l’assunzione di rischi. Riconosce anche che la creatività non va lasciata al caso ma deve esserci un **impegno attivo** da parte del management per far sì che i processi creativi possano avere luogo in modo efficace. Ciò è possibile agendo innanzitutto sulla cultura organizzativa mediante la promozione di una serie di principi che devono essere interiorizzati da tutti i dipendenti. Per di più, viene sottolineata l’importanza del senso di **comunità**: oltre che cercare di acquisire le migliori persone, bisogna inserirle anche in una “comunità” in cui prevalgono i valori della sincerità e del rispetto; in questo modo, sentendosi come membri integranti di una seconda famiglia, accumulati dalla passione per il proprio lavoro, gli individui saranno incentivati a comunicare e a collaborare in modo proficuo, scambiando tra di loro le idee e fornendo consigli per il loro miglioramento, il tutto per la buona riuscita del progetto e per il successo dell’azienda. Catmull, inoltre, fa presente che, data la nota abilità della Pixar di realizzare innovazioni sia dal punto di vista tecnologico che artistico, egli e i suoi colleghi sono stati chiamati, in seguito all’acquisizione nel 2006 da parte della Disney, ad applicare i loro principi di gestione della creatività anche all’interno di quest’ultima.

Durante un’intervista del 2014<sup>66</sup>, Ed Catmull fa luce sulla gestione interna della Disney e della Pixar e afferma che, anche se la Disney ha acquisito la Pixar, queste due realtà continuano ad essere separate: ovvero, ogni divisione ha la propria cultura organizzativa e, dal punto di vista strutturale, ci sono sovrapposizioni di attività e funzioni, come la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie. Ciò non toglie, tuttavia, che le persone appartenenti a tali

---

<sup>65</sup> CATMULL ED (2008), “*How Pixar fosters collective creativity*”, Harvard Business Review, 86(9), p.64

<sup>66</sup> PRICE DAVID A. (2014), “*Managing Creativity: lessons from Pixar and Disney Animation*”, Harvard Business Review



divisioni non possano scambiarsi tra loro conoscenza, tecnologie e risultati; tuttavia, ognuna mantiene un proprio obiettivo e un proprio modo di lavorare. Con i due *studios* che continuano a rimanere due entità diverse si possono distinguere quali produzioni sono di una o dell'altra e, al tempo stesso, i dipendenti di ciascuno studio continuano a mantenere quel senso di proprietà dei problemi e delle soluzioni che caratterizza la cultura aziendale complessiva.

Rachel Spielman<sup>67</sup> discute della centralità della cultura organizzativa nel favorire la diffusione della creatività nell'azienda e porta il caso della Pixar come esempio da seguire: una "**cultura dei pari**", chiamata in questo modo poiché tutti gli individui nell'azienda vengono posti allo stesso piano quando si tratta di portare a compimento dei compiti creativi; quindi, ci si aspetta che tutti contribuiscano e intervengano nel caso venissero rilevati dei problemi. Tra l'altro, l'autrice aggiunge che, affinché sia possibile costruire una cultura di questo tipo, è necessario rispettare una serie di **principi**. Innanzitutto, bisogna incentivare una **collaborazione** che travalichi i confini aziendali e intraziendali: ciò significa che da un lato l'azienda dovrebbe essere più aperta a degli scambi di conoscenza con attori localizzati all'esterno di essa,<sup>68</sup> anche in zone geografiche differenti; dall'altro lato, è doveroso favorire la collaborazione all'interno dell'azienda, non solo tra individui appartenenti allo stesso team ma anche tra coloro facenti parte di team, funzioni e livelli gerarchici differenti. In definitiva, risultati migliori si possono ottenere nel momento in cui, quando si tratta di creatività, le suddivisioni funzionali e la scala gerarchica finiscono in secondo piano e gli individui discutono apertamente tra loro ignorando la rispettiva posizione di ciascuno nell'organizzazione. Ulteriori principi critici evidenziati dall'autrice utili per la creazione di una cultura organizzativa maggiormente adatta ai progetti creativi sono l'**apprendimento continuo** e il **riconoscimento dei contributi individuali**, quest'ultimo ottenuto principalmente mediante l'assegnazione dei compiti che più si addicono alla singola persona al fine di valorizzarla al meglio.

---

<sup>67</sup> SPIELMAN RACHEL (2009), "*The strongest culture is built when everyone gets creative*", PRweek (U.S. ed.), p.26

<sup>68</sup> Ad esempio, preferire la condivisione delle proprie scoperte e dei propri risultati alla segretezza aziendale ha consentito a Ed Catmull e ai suoi colleghi di mantenere uno stretto contatto con il mondo della ricerca e di attrarre i migliori talenti già molti anni prima della produzione di Toy Story, il primo lungometraggio della Pixar. Fonte: CATMULL ED (2008), "*How Pixar fosters collective creativity*", Harvard Business Review, 86(9), p.64

Nonostante l'elevata crescita dimensionale sostenuta sul finire del secolo scorso, la Pixar è riuscita a conservare con successo la sua cultura organizzativa basata sulla stretta collaborazione tra i tecnici e gli artisti creativi. Peter Burrows specifica che, tra i meccanismi adottati dal management per rendere possibile la continuazione di questa collaborazione nonostante le maggiori dimensioni, troviamo la **Pixar University**: uno spazio di formazione che rende possibile la contaminazione delle conoscenze, consentendo ai tecnici di acquisire delle competenze maggiormente creative, mentre agli artisti di imparare qualcosa sulle tecnologie impiegate dai primi.<sup>69</sup>

Ciò che più accumuna la cultura organizzativa della Disney e della Pixar è la **tolleranza nei confronti del fallimento**, elemento essenziale per creare quel clima di sicurezza psicologica grazie al quale i lavoratori non hanno il timore di proporre delle idee e provare nuovi sentieri di crescita. Per la precisione, il fallimento non solo viene tollerato ma, anzi, viene visto di buon occhio in quanto considerato come uno dei modi più efficaci per migliorarsi e ottenere performance crescenti: i dipendenti, quindi, vengono incoraggiati a fallire in fretta piuttosto che indugiare e non fare nulla di innovativo poiché timorosi di sbagliare e avversi al rischio.<sup>70</sup> Sbagliando velocemente, invece, si ha più tempo per comprendere quali sono stati gli errori commessi, imparare da questi e correggerli.<sup>71</sup>

Larry Lynch<sup>72</sup> discute sul modo in cui la creatività e l'innovazione vengono gestiti nella Disney e chiarisce che è importante costruire una cultura organizzativa in cui si riconosca che la creatività è il motore della crescita e del successo aziendale e che ogni singolo individuo nell'azienda ha un potenziale creativo e può, perciò, contribuire ai risultati innovativi dell'azienda con le sue idee. Nel dettaglio, l'autore precisa che la gestione del processo creativo presso la Disney si basa sul rispetto di tre principi: l'adozione di criteri di valutazione delle idee equi; la presenza lungo il processo di alcuni "checkpoints" in cui il progetto viene sottoposto a un controllo; e, infine, la definizione dei cd "deliverables", ovvero la specificazione degli obiettivi che il team del progetto deve raggiungere a ogni checkpoint. Per di più, viene valorizzato anche l'apprendimento e il miglioramento continuo, per cui i

---

<sup>69</sup> PETER BURROWS IN EMERYVILLE, CALIF (2003), "PIXAR'S UNSUNG HERO President Edwin Catmull isn't widely known, but he's the unwavering force behind the studio's success", Bloomberg Businessweek, (3839), p.68

<sup>70</sup> "The Pixar Way" (2010), Credit Union Magazine, 76 (10), p.16

<sup>71</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), "Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration", Random House, New York

<sup>72</sup> LYNCH LARRY (2001), "Sustaining innovation: Walt Disney instilled how", T + D, 55(6), p.44

lavoratori vengono incentivati a cercare delle soluzioni volte al miglioramento del prodotto o del servizio anche in seguito alla conclusione del progetto e al lancio sul mercato. Per incoraggiare il contributo di ogni lavoratore al processo creativo, però, come l'autore ricorda, è essenziale che ci sia la volontà di assumersi dei rischi e, inoltre, bisogna riuscire a vedere il lato positivo del fallimento: questo rappresenta, infatti, un'opportunità di apprendimento e non bisogna scoraggiarsi quando si commettono degli errori; bisogna, invece, essere perseveranti e tentare nuovi approcci innovativi.

Il fallimento è molto importante anche nella Pixar. Il presidente Ed Catmull afferma, infatti, che il fallimento è talmente tanto buon visto in Pixar che, quando egli ha complimentato il team che ha realizzato Toy Story 3 per non aver riscontrato alcun problema rilevante durante il suo sviluppo, la reazione di questo non è stata positiva: non aver commesso alcun errore, infatti, veniva interpretato dal team come una mancata occasione di apprendimento.<sup>73</sup> Tuttavia, come Gary P. Pisano ricorda, la tolleranza per il fallimento deve essere accompagnata dall'intolleranza verso le incompetenze<sup>74</sup>: in Pixar ciò significa che i direttori dei film possono essere sostituiti se rimangono bloccati e non riescono ad ottenere alcun progresso nello sviluppo del progetto entro un certo lasso di tempo.

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: BILANCIARE CREATIVITÀ E CONTROLLO

Come si è visto nel capitolo precedente, la creatività del personale dipende anche dal contesto,<sup>75</sup> e all'interno di questo una certa importanza è attribuita alla struttura organizzativa. Con preciso riferimento all'industria cinematografica, Jordan Gowanlock<sup>76</sup> spiega come nel corso dei decenni sia cambiata la gestione della creatività negli studi cinematografici; nel fare ciò, egli contrappone l'organizzazione del lavoro della Disney e di altri *studios* fondati nella prima metà del Novecento con quella impiegata dalla più moderna Pixar. L'autore chiarisce, dunque, che queste due realtà aziendali, separate prima del 2006, abbiano adottato **due stili di management differenti** aventi entrambi come obiettivo quello di gestire la complessa relazione esistente tra imprevedibilità e controllo. E, passando dalla

---

<sup>73</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), *“Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration”*, Random House, New York

<sup>74</sup> PISANO GARY P. (2019), *“The Hard Truth About Innovative Cultures”*, Harvard Business Review, 97(1), p.62

<sup>75</sup> AMABILE TERESA M. (April 2012), *“Componential Theory of Creativity”*, Harvard Business School Working Paper, No. 12-096

<sup>76</sup> GOWANLOCK JORDAN (2020), *“Animating Management: Nonlinear Simulation and Management Theory at Pixar”*, Animation: An Interdisciplinary Journal, 15(1), p.61-76

Disney alla Pixar, ci si sposta da un modello organizzativo che cerca di creare un equilibrio tra l'imprevedibilità che denota la creatività e l'esigenza di controllo promossa dallo stile di management fordista a un modello di gestione, quello della Pixar, che affronta questa relazione in modo differente. Nel dettaglio, la Disney garantiva il rispetto di questo equilibrio grazie all'adozione di una struttura gerarchica e alla divisione del lavoro: viene, quindi, precisato come, all'interno dello studio americano, fosse possibile distinguere due classi di lavoratori, ovvero coloro che erano direttamente coinvolti nell'aspetto creativo delle produzioni, collocati a un livello più alto della scala gerarchica, e coloro che invece non ne facevano parte, e la cui presenza e il cui lavoro supportavano la creatività dei primi. Ciò che contraddistingueva la Disney erano l'ordine e uno stile di management direzionale fondato su: un'attenta supervisione del lavoro, il coordinamento tra le unità organizzative assicurato dal vertice e la necessaria approvazione da parte di quest'ultimo per i lavori svolti. La Pixar, invece, ha voluto gestire questa sfida di management diversamente, quasi con leggerezza e in maniera giocosa o, meglio ancora, come dice l'autore, in modo "non lineare": non ha separato i creativi dai non creativi, non ha cercato di creare ordine, ma ha eliminato il confine tra imprevedibilità e controllo a favore del caos, creando quelle condizioni che permettessero agli eventi imprevedibili (e, di conseguenza, alla creatività) di accadere e, quindi, rendendoli maggiormente "controllabili", per quanto questo possa essere possibile. Così facendo si è comunque riusciti a preservare l'efficienza e l'efficacia.

Più precisamente, la struttura organizzativa della Pixar, complice la sua natura, fin dalle origini, di azienda tecnologica, ricalca un po' quella della Silicon Valley piuttosto che quella delle colleghe dell'industria cinematografica, che invece prendevano spunto dal modo di organizzare il lavoro della Ford dei primi del Novecento. A tal proposito, il professore e ricercatore Paul Flaig afferma: "Pixar's digital animation is an art of endless credit, of [...] a uniquely post-Fordist division of labor involving numerous departments (Camera & Staging, Animation, Characters, Sets, Lighting, Effects, Rendering & Optimization, etc.) organized beneath a corporate umbrella".<sup>77</sup> La Pixar, quindi, preferisce mettere da parte la gerarchia a favore di una struttura che concede maggiore spazio di autonomia ai propri dipendenti e adottando una visione dell'organizzazione del lavoro più simile a quella basata sul **sistema**

---

<sup>77</sup> FLAIG PAUL, HERHUTH ERIC (2016), "Slapstick after Fordism: WALL-E, Automatism and Pixar's Fun Factory", *Animation: An Interdisciplinary Journal*, 11(1), p.69

**Lean** giapponese che caratterizzava la Toyota a partire dal secondo dopo guerra. Ed Catmull, nel suo libro "Creativity, Inc." discute della centralità ricoperta dal principio del Total Quality Management, fondato per l'appunto nel modello Lean, nel modo di organizzare il lavoro nell'azienda.<sup>78</sup> Ed Catmull ha, fin da quando era ancora uno studente presso l'Università dello Utah, preferito un clima di lavoro in cui i partecipanti collaboravano e si supportavano a vicenda e dove ogni idea veniva valorizzata. Successivamente, una volta entrato nel mondo lavorativo e ottenuto cariche di lavoro importanti e di leadership, egli ha voluto ricreare quell'ambiente tanto fruttuoso di idee anche nelle aziende presso cui lavorava. La sua idea era che, così come Toyota era riuscita ad aumentare l'efficienza assegnando a tutti i dipendenti la responsabilità circa la qualità dei prodotti, anche la Pixar poteva fare lo stesso con la creatività: per questo motivo, i dipendenti sono dotati di elevati livelli di autonomia e chiunque in azienda può partecipare alla dimensione creativa dei contenuti sentendosi libero di proporre delle idee. Nel discutere dell'organizzazione della Pixar, Schlender afferma quanto segue: "The organization Catmull came up with has three parallel yet interactive groups: technology development, which delivers computer-graphics tools; creative development, which concocts stories and characters and animates them; and production, which coordinates the whole filmmaking process. What makes it all work is Catmull's insistence that these groups constantly talk to each other."<sup>79</sup> Ciò significa che questi tre gruppi di esperti coinvolti nella realizzazione del film vengono gestiti in modo tale che ogni individuo di qualsiasi gruppo possa parlare direttamente con qualcuno di un altro gruppo senza che ci sia il bisogno di passare per il vertice, e ciò consente alle idee di circolare più agevolmente e velocemente.

## LE PRINCIPALI TECNICHE CREATIVE NELLA DISNEY E NELLA PIXAR

### LA STRATEGIA CREATIVA DELLA DISNEY

Tra le varie tecniche che è possibile impiegare per catturare nel migliore dei modi il potenziale creativo dei propri dipendenti e rendere più efficace ed efficiente il processo creativo abbiamo la Strategia Creativa della Disney, descritta da Robert Dilts, la quale prende

---

<sup>78</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), "Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration", Random House, New York

<sup>79</sup> SCHLENDER BRENT (2004), "The Man Who Built Pixar's Incredible Innovation Machine", Fortune, Vol.150(10), p.206

ispirazione dal modo di operare di Walt Disney.<sup>80</sup> Quindi, questo metodo, che può essere applicato durante la fase del brainstorming, presuppone l'adozione all'interno di un team di sviluppo di **tre diversi ruoli**, i quali rappresentano tre diversi punti di vista da adottare quando si deve affrontare un problema e proporre delle nuove idee. Così facendo sarà possibile sviluppare un'idea impiegando varie prospettive.<sup>81</sup> Per la precisione, durante la fase dell'ideazione, i ruoli che le persone devono fare propri sono: il sognatore, il realista e il critico. Come si è visto nel Capitolo 1, il processo creativo, affinché possa essere efficace, richiede la presenza di due stili di pensiero: da un lato, per poter avere delle soluzioni originali, è necessario che gli individui impieghino il cd pensiero divergente<sup>82</sup>; dall'altro lato, è essenziale anche utilizzare il pensiero convergente, e valutare le idee presentate in modo maggiormente critico, per essere certi che queste siano realmente applicabili.<sup>83</sup> Walt Disney ha, quindi, trovato un modo alternativo di strutturare il processo creativo che mantenesse una coerenza con quanto scoperto dalla ricerca su questi due stili di pensiero: il sognatore, infatti, rappresenta l'individuo che è in cerca di soluzioni originali, divergenti per l'appunto, e che libera la propria mente, non lasciandola limitare da requisiti di applicabilità, appropriatezza, utilità, ecc. Questi ultimi, infatti, vengono affrontati impiegando i restanti due ruoli, il realista e il critico, i quali adoperano invece il pensiero convergente. Elmansy descrive la strategia creativa della Disney specificando una serie di step che è utile seguire al fine di "trasformare i sogni in realtà", ovvero per creare dei contenuti audiovisivi.<sup>84</sup> Egli delinea, innanzitutto, una **fase preparatoria**, ovvero uno step che precede la sessione di brainstorming vera e propria e che consiste nella sistemazione del luogo fisico in cui verrà svolto il processo creativo: questo dovrà essere diviso in quattro parti, i quali riflettono i tre ruoli che gli individui dovranno adottare più uno spazio dedicato a un ruolo supplementare, ovvero quello dell'osservatore esterno, colui che guarda al processo da una prospettiva terza

---

<sup>80</sup> SVOBODOVA IVANA (2014), "Comparison of creative management techniques used in the innovation process, small and medium companies", *Innovation Management and Company Sustainability*, 26, p.414

<sup>81</sup> DE VILLIERS FRELET, HAMBROCK HELGA, RUSMAN ELLEN (2020), "Introduction and background", *Seamless Learning in Higher Education*

TAUSCH SARAH, NUßBERGER FABIAN, HUßMANN HEINRICH (2015, April), "Supporting the disney method with an interactive feedback system", In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, p.1013-1018

<sup>82</sup> WILLIAMS SCOTT DAVID (2004), "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", *European Journal of Innovation Management*, 7.3, p.187-204

<sup>83</sup> CROPLEY ARTHUR (2006), "In Praise of Convergent Thinking", *Creativity Research Journal*, 18.3, p.391-404

<sup>84</sup> ELMANSY RAFIQ (2015, April 6), "Disney's Creative Strategy: The Dreamer, The Realist and The Critic", *Designorate* (<https://www.designorate.com/disneys-creative-strategy/>)

senza adottare uno stile di pensiero specifico. In seguito, il **processo creativo** vero e proprio può prendere il via e i partecipanti, quindi, dovranno spostarsi, in ordine, da una prospettiva alla seguente, al fine di realizzare un piano d'azione che sia originale, fattibile e consapevole. Quindi, tutti condividono le loro idee e i loro sogni; successivamente, si valuta se l'idea presentata sia fattibile; infine, si identificano potenziali ostacoli che si potranno incontrare durante il processo di esecuzione del progetto e si definiscono delle soluzioni da adottare per poterli superare. Quest'ultima fase è necessaria per aumentare la consapevolezza circa il progetto da implementare e consente di identificare dei percorsi di sviluppo alternativi qualora dovessero verificarsi dei problemi. Abascal et al<sup>85</sup> riconoscono che questa metodologia presenta anche dei **limiti**: ad esempio, se le persone si conoscono bene e lavorano assieme già da un po' di tempo potrebbe essere più difficile trovare il coraggio di criticare le idee altrui; inoltre, riuscire a dedicare ai tre ruoli un uguale ammontare di tempo e passare da un ruolo all'altro potrebbe non essere semplice, soprattutto le prime volte che si sperimenta questa tecnica; in questo caso la presenza di un moderatore potrebbe consentire una più efficace e migliore gestione delle dinamiche del team.

#### LE LINEE GUIDA: PICCOLI "TRUCCHI" PER ESSERE DIVERSI

Una tecnica applicata dalla Pixar per la gestione del processo di sviluppo è quella delle linee guida. In particolare, Hellweg Eric<sup>86</sup>, facendo riferimento a una conferenza al TED Talk tenuta da Andrew Stanton, uno dei membri chiave della Pixar, specifica che un approccio chiave che l'azienda adotta durante lo sviluppo delle storie che stanno alla base dei propri film è quello attinente al **rispetto di una serie di regole basilari** ma non stringenti. Ciò significa che, quando un team deve occuparsi dello storytelling, deve cercare di raccontare una storia che presenti le seguenti caratteristiche: non deve contenere una storia d'amore o canzoni che facciano sembrare il film un musical stile Disney; non deve essere ambientato in un villaggio felice; non devono esserci né cattivi né momenti "io voglio".<sup>87</sup> Il management introdusse questi principi chiave nei primi anni di vita dell'azienda e li applicò, com'è noto, fin dai suoi primi film, al fine di distinguersi dalla concorrenza e sfidare le regole dominanti del settore

---

<sup>85</sup> ABASCAL JULIO, BARBOSA SIMONE, FETTER MIRKO, GROSS TOM, PALANQUE PHILIPPE, WINCKLER MARCO (2015), *"Thinking Like Disney: Supporting the Disney Method Using Ambient Feedback Based on Group Performance"*, Human-Computer Interaction - INTERACT 2015, 9298(Part III), p.614-621

<sup>86</sup> HELLWEG ERIC (2012), *"Could Pixar's "Secret Story guidelines" work for your team?"*, Harvard Business Review

<sup>87</sup> [https://www.ted.com/talks/andrew\\_stanton\\_the\\_clues\\_to\\_a\\_great\\_story](https://www.ted.com/talks/andrew_stanton_the_clues_to_a_great_story)

imposte all'epoca dalla Disney. Le linee guida servono, quindi, per dare ordine e chiarezza e, di conseguenza, agevolano il team nello sviluppo del prodotto.

## GESTIONE DEL TEAM: DIMENSIONE, COMPOSIZIONE E PROBLEMI RILEVANTI

All'interno di un'azienda come la Disney, e più precisamente nella divisione dedicata alla realizzazione dei film d'animazione, considerata la complessità del prodotto finale, è normale che vengano coinvolte centinaia e centinaia di persone nel processo di sviluppo. Diverse tipologie di competenze e figure professionali sono, infatti, richieste per lo sviluppo di un film, tra cui spiccano quelle dei direttori e dei produttori, i principali responsabili del progetto. Sul fronte della **dimensione dei team**, nel 2003 Catmull si era posto come obiettivo quello di non superare i 100 dipendenti necessari per la creazione di un film, in considerazione anche del fatto della presenza di un altro obiettivo: quello di realizzare un film ogni anno invece che uno ogni due. Per rendere possibile ciò sono stati inventati nuovi software di animazione, i quali hanno semplificato e velocizzato il lavoro degli animatori.<sup>88</sup> Bisogna, infatti, tener presente che unire attorno a un progetto molti talenti può garantire, se efficacemente organizzati, una più ampia base di conoscenze e dei migliori risultati, tuttavia, impiegare tante persone per un progetto comporta altresì degli elevati costi per l'azienda e, soprattutto, una maggiore difficoltà gestionale.

Relativamente alla **composizione dei team**, a differenza dei film in live action, quelli d'animazione riescono a trarre un grosso vantaggio dai team di lunga data, ovvero quelli composti da persone che lavorano assieme più volte, in quanto la collaborazione diventa più importante.<sup>89</sup> Quando le persone che devono lavorare assieme si conoscono già, in quanto hanno collaborato in passato per la realizzazione di altri progetti, hanno trovato il loro modo migliore di interagire e lavorare e hanno perso la timidezza che potrebbe essere presente nelle comunicazioni tra individui che non si conoscono. Perciò, preservare un team per progetti futuri permette in tale contesto il mantenimento di quel senso di comunità e famiglia costruito in passato e che rende più semplice la manifestazione della fiducia e della sincerità durante il lavoro.

---

<sup>88</sup> PETER BURROWS IN EMERYVILLE, CALIF (2003), "PIXAR'S UNSUNG HERO President Edwin Catmull isn't widely known, but he's the unwavering force behind the studio's success", Bloomberg Businessweek, (3839), p.68

<sup>89</sup> SCHLENDER BRENT (2004), "The Man Who Built Pixar's Incredible Innovation Machine", Fortune, Vol.150(10), p.206



Ed Catmull consiglia agli individui responsabili di trovare i membri del loro team di non avere il timore di circondarsi di persone che sono più intelligenti di loro stessi.<sup>90</sup> Quindi, come leader di un team, dobbiamo avere l'ambizione di creare la migliore squadra possibile e dobbiamo avere la consapevolezza di non essere i migliori del campo. Come leader di un team uno dei nostri compiti più importanti è quello di organizzare e gestire le dinamiche interne della squadra, oltre che i rapporti con l'esterno del team: in conclusione, dobbiamo cercare di permettere ai membri di lavorare nel migliore dei modi possibili, mentre non dobbiamo assolutamente sentirci un passo avanti a tutti gli altri preferendo le nostre idee e sminuendo il lavoro e le idee dei nostri collaboratori.

Tra i **problemi per la creatività** che si possono riscontrare nella gestione dei team è quello relativo all'assunzione sbagliata che gli individui potrebbero avere circa l'esistenza di una funzione e, perciò, di un insieme di competenze, meno importante rispetto ad altre. Ciò si è verificato in Pixar durante la realizzazione del primo lungometraggio animato: per l'occasione l'azienda aveva coinvolto nel processo di sviluppo dei produttori con contratto a tempo determinato; in seguito al rilascio del film nelle sale, l'azienda aveva chiesto al team di produttori di lavorare anche al successivo film in programma, ma questo non si era mostrato entusiasta della richiesta poiché non gradiva il clima di lavoro presente, un clima in cui non si sentiva valorizzato.<sup>91</sup> In conclusione, per la corretta gestione del team coinvolto nella realizzazione di un prodotto, è fondamentale, al fine di creare quel senso di comunità benefico per la creatività, mettere tutti sullo stesso piano, non dare più importanza, anche implicitamente, a una funzione piuttosto che a un'altra, ed evitare altresì che una tale convinzione possa svilupparsi in capo alle singole persone. Per impedire l'insorgere di tali problemi o gestirli efficacemente è molto importante vigilare sull'ambiente lavorativo e andare attivamente alla ricerca dei problemi, senza aspettare che questi ci si palesino di fronte poiché, quando ciò accadrà, potrebbe essere ormai troppo tardi per rimediare ai danni causati. L'integrazione, se assente, infatti, mina alla fiducia e al rispetto, i quali sono aspetti critici per la creazione di quell'ambiente di lavoro favorevole alla creatività.

---

<sup>90</sup> CATMULL ED (2008), *"How Pixar fosters collective creativity"*, Harvard Business Review, 86(9), p.64-72

<sup>91</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), *"Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration"*, Random House, New York

### 3.5 RIFLESSIONI SULLA DISNEY-PIXAR: preziose lezioni dall'analisi del caso

#### LE IDEE SONO SOPRAVVALUTATE

L'analisi del caso Disney-Pixar ci offre una serie di "lezioni" utili per capire meglio la creatività e come questa debba essere gestita all'interno di un'azienda operante in un'industria fortemente creativa. Tuttavia, è bene precisare che queste conclusioni sono valide per tutte le aziende impegnate in processi innovativi, poiché sistemare il proprio processo creativo e gestire in modo più efficace la fase dell'ideazione e quelle seguenti comporta un miglioramento dell'intero processo innovativo, risultando in un progetto o prodotto più performante. Innanzitutto, un primo insegnamento che Ed Catmull ci trasmette nell'articolo "How Pixar fosters collective creativity"<sup>92</sup> è che, per quanto le idee siano importanti, c'è qualcosa di ancora più rilevante per la creatività: le **persone**. Egli spiega questa sua convinzione, corretta, dicendo che, se hai un buon team costituito da persone talentuose che sanno lavorare bene assieme e gli assegni un'idea mediocre questo team sarà in grado di trasformarla, mediante gli input dei membri e i loro modi di lavorare, in un ottimo prodotto; al contrario, se assegni la migliore delle idee a un team composto da persone che non hanno esperienza e che non sanno collaborare ciò porterà la tua idea al fallimento. Quindi, a differenza di quanto si potrebbe erroneamente pensare, non bisogna valorizzare in primis le idee, ma le persone: bisogna circondarsi di persone realmente talentuose, con le giuste competenze e, ancora più importante, bisogna mettere in moto quei meccanismi organizzativi che spingano queste stesse persone a collaborare in modo proficuo tra di loro e ad abbracciare il rischio. A sostegno della tesi secondo la quale l'importanza dell'idea sottostante a un progetto sia sopravvalutata è che, come Catmull sottolinea nello stesso articolo, anche se un progetto parte da un'idea iniziale, il prodotto finale in realtà è il risultato di un insieme di tantissime piccole idee: ogni singola persona coinvolta nel processo di sviluppo del prodotto, da quando quest'ultimo si trova in uno stato embrionale e ancora non è stato ufficializzato fino a quando ottiene l'approvazione finale per il lancio sul mercato, contribuisce mediante le sue idee e il suo lavoro alla sua formazione. A tal proposito Hill et al parlano di "**genio collettivo**" e affermano: "Leaders must create an

---

<sup>92</sup> CATMULL ED (2008), "How Pixar fosters collective creativity", Harvard Business Review, 86(9), p.64-72

environment that draws out the slice of genius in each individual and then melds those many slices into a single work of innovation – a new product, a new process, a new strategy, a new film – that is collective genius”.<sup>93</sup> In altre parole, per realizzare un prodotto creativo è necessario che il leader sia capace di catturare il potenziale creativo, ovvero il cd genio individuale, da ogni membro del team, mettere assieme in maniera coerente tutti questi piccoli input e trasformarli in modo tale da formare il cd genio collettivo, locuzione che sta ad indicare la più ampia creatività collettiva. Per cui, piuttosto che concentrarsi su come far sì che una persona possa proporre la migliore delle idee durante la prima fase dell’ideazione ci si dovrebbe concentrare di più su un altro aspetto: come far sì che le persone, a partire da un’idea, riescano a perfezionarla e a creare un prodotto armonioso in cui tutte le sue molteplici componenti, frutto di altrettante idee, siano tra loro coerenti? Ciò significa che l’ideazione non deve essere vista come una fase iniziale che può essere messa da parte una volta “conclusa”: le idee vengono prodotte durante tutto il processo, dall’inizio alla fine. L’implicazione di ciò è che è necessario, come leader e come manager, non sopravvalutare l’idea iniziale e sottovalutare quelle successive: tutte le idee sono importanti, ma comunque, è bene tenerlo sempre presente, mai quanto le persone che le propongono e i meccanismi sociali che le rendono fruttuose. In conclusione, la creatività non va favorita solo nelle fasi iniziali del processo di sviluppo ma sempre: durante tutto il processo e ancor prima che questo possa iniziare. Questo è possibile quando si crea la giusta cultura organizzativa e quando si adottano certe pratiche, come ad esempio degli adeguati meccanismi di sostegno e di feedback, che spingano le persone a supportarsi tra di loro.

## LA CULTURA ORGANIZZATIVA: MECCANISMI DI FEEDBACK E DI SUPPORTO ALLA CREATIVITÀ

La Pixar rappresenta la prova di quanto sia importante avere una giusta cultura organizzativa per poter affrontare i periodi di crisi: infatti, grazie a questa l’azienda è riuscita a superare molti momenti difficili, nei primi anni dopo la sua fondazione e anche successivamente. A tal proposito, Colin D Ellis scrive che i periodi di crisi, come quella più recente provocata dal Covid-19, ci consentono di contraddistinguere le organizzazioni che sono state capaci di costruire una cultura al proprio interno che fosse composta da e fosse volta a sviluppare

---

<sup>93</sup> HILL LINDA A., BRANDEAU GREG, TRUELOVE EMILY, LINEBACK KENT (2014), “*What does Pixar’s collective genius look like?*”, Harvard Business Review

individui con elevata intelligenza emotiva e interesse nei confronti dell'attività dell'azienda.<sup>94</sup> Il segreto, quindi, come il caso della Pixar dimostra, è quello di circondarsi di persone che hanno una forte passione per i compiti che svolgono e che condividono un obiettivo comune abbastanza importante e stimolante da essere capace di incentivarli a collaborare per ottenere migliori risultati. Inoltre, l'autore aggiunge che è importante che nelle aziende le persone siano oneste e disposte a intervenire con delle proprie idee e opinioni, anche se opposte a quelle di un collega o superiore, e a rilasciare dei feedback sinceri, anche se negativi, al fine di aiutare gli altri lavoratori a migliorarsi e di contribuire alla crescita dell'azienda. A tal fine, egli consiglia di organizzare dei meeting appositi con il proprio team, totalmente dedicati alla sincerità. Ed Catmull<sup>95</sup> riportava nel suo libro qualcosa di simile: infatti, nel raccontare la sua storia presso la Pixar, la quale, considerando la posizione critica da egli riportata nell'azienda, coincide nei fatti anche con la storia della Pixar stessa, introduce una componente critica della cultura organizzativa della Pixar: il **Braintrust**. Nel dettaglio, il Braintrust è un team interno formato da esperti in animazione, a cui i direttori e i produttori dei film devono periodicamente presentare i progressi nel proprio progetto. Ciascun membro del Braintrust è, quindi, chiamato a dare il proprio sincero parere, positivo o negativo che sia, senza però essere tenuto a fornire consigli su come risolvere eventuali problemi. Questo meccanismo si rileva particolarmente utile in quanto permette di esercitare una *supervisione non invasiva sul progetto*: grazie a questa forma di controllo si è in grado di individuare quali progetti e team non stanno facendo dei progressi e, conseguentemente, decidere se sopprimerli o mettere al comando qualcun altro; inoltre, fin tanto che un progetto non va particolarmente male da rendere necessarie le appena menzionate azioni, i direttori e i produttori mantengono una totale autonomia, non essendo obbligati a rispettare i suggerimenti e le indicazioni del Braintrust. Per di più, come Catmull fa presente, se affrontato con il giusto spirito dai responsabili del progetto, il Braintrust rappresenta per loro anche un valido aiuto: infatti, i membri del Braintrust, essendo esterni al progetto, possono far luce su possibili limiti del film che il team coinvolto non notava e tra l'altro, essendo loro degli esperti avendo già realizzato dei film d'animazione, conoscono bene le difficoltà che i responsabili del progetto stanno affrontando. Questi ultimi, però,

---

<sup>94</sup> COLIN D ELLIS (2021), "Four ways to invigorate your culture in 2021", Informaa quarterly official bulletin of the Records Management Association of Australia, 37(2), p.20-21

<sup>95</sup> CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), "Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration", Random House, New York

devono essere volenterosi di ascoltare le opinioni del Braintrust, senza porsi sulla difensiva, altrimenti il suo intervento non solo sarà inutile ma sarà anche una fonte di ansie e pressioni.

Un altro meccanismo di feedback rivelatosi efficace, implementato dalla Disney prima e anche dalla Pixar poi, è quello dei **Dailies**: dei meeting giornalieri durante i quali i direttori presentano ciò su cui stanno lavorando all'intero team d'animazione, il quale dovrà rispondere dicendo ciò che pensa di quanto visto e, eventualmente, fornendo dei suggerimenti per il suo miglioramento.<sup>96</sup>

## LA STRATEGIA CREATIVA DELLA DISNEY AL DI FUORI DELLA DISNEY

La Strategia Creativa della Disney delineata nel paragrafo 3.4 rappresenta un nuovo strumento che è possibile impiegare nel processo creativo e, quindi, ci offre una nuova visione del processo d'innovazione. Anche se è stato pensato per essere impiegato nel mondo cinematografico, per trasformare i sogni in realtà,<sup>97</sup> questa tecnica viene molto utilizzata anche in **contesti esterni all'industria cinematografica**, sia in imprese grandi che in quelle di piccole e medie dimensioni, sia nella vita lavorativa che in quella privata.<sup>98</sup> Ad esempio, può essere impiegata per sviluppare un'idea di business e, in combinazione con altre tecniche, creare un business plan.<sup>99</sup> Data la sua crescente diffusione nel mondo, l'interesse della ricerca nei confronti di questa metodologia sta crescendo e alcuni studiosi sono intervenuti proponendo dei perfezionamenti del metodo, alla luce anche dei progressi fatti nella tecnologia. Tra questi abbiamo Abascal et al<sup>100</sup>, i quali hanno dimostrato come il metodo della Disney possa essere rafforzato e possa produrre dei risultati migliori (in termini, soprattutto, di quantità di idee e input generati per ogni ruolo) se il team ha **consapevolezza di quanto ciascun ruolo viene attivato**. In altre parole, gli autori suggeriscono di introdurre uno schermo durante il lavoro di brainstorming che mostri ai partecipanti, in diretta, quanti dei loro interventi totali costituiscono un sogno, una realtà o

<sup>96</sup> CATMULL ED (2008), *"How Pixar fosters collective creativity"*, Harvard Business Review, 86(9), p.64-72

<sup>97</sup> ELMANSY RAFIQ (2015, April 6), *"Disney's Creative Strategy: The Dreamer, The Realist and The Critic"*, Designorate (<https://www.designorate.com/disneys-creative-strategy/>)

<sup>98</sup> SVOBODOVA IVANA (2014), *"Comparison of creative management techniques used in the innovation process, small and medium companies"*, Innovation Management and Company Sustainability, 26, p.414

<sup>99</sup> GONÇALVES VITOR (2017), *"Education for entrepreneurship: a proposal for higher education based on Disney's creative strategy"*, In 10th International Conference of Education, Research and Innovation: ICERI2017, IATED Academy, p.7254-7258

<sup>100</sup> ABASCAL JULIO, BARBOSA SIMONE, FETTER MIRKO, GROSS TOM, PALANQUE PHILIPPE, WINCKLER MARCO (2015), *"Thinking Like Disney: Supporting the Disney Method Using Ambient Feedback Based on Group Performance"*, Human-Computer Interaction - INTERACT 2015, 9298(Part III), p.614-621

una critica. Così facendo l'equilibrio tra i tre ruoli potrà aumentare e un coerente ed equo ammontare di tempo verrà dedicato a ciascuna prospettiva e, allo stesso tempo, non verranno fatte pressioni ai singoli membri del team in quanto non verranno specificati i contributi individuali. A conclusioni simili sono giunti anche Tausch et al<sup>101</sup>, i quali hanno tra l'altro specificato che l'utilizzo degli strumenti di feedback istantaneo permettono di **ridurre il rischio di free riding**, poiché gli individui percepiscono maggiormente il valore di ciascun contributo e, per di più, sapendo quale ruolo è sottorappresentato in un certo momento, comprendono meglio verso quale prospettiva direzionare i propri sforzi. Tuttavia, essendo gli studi sull'argomento ancora limitati, come gli stessi autori riconoscono, sarebbe opportuno che la ricerca futura indagasse con maggiore dettaglio sugli effetti che queste metodologie producono sui risultati del team.

## L'IDEAZIONE: IL NUOVO RUOLO DELLA DIREZIONE SVILUPPO

Ed Catmull ritiene che uno dei fattori chiave sottostanti al grande successo della Pixar sul fronte della creatività artistica e dell'innovazione tecnologica sia dato dal ruolo che l'azienda ha voluto assegnare al proprio reparto di sviluppo: a differenza di ciò che spesso accade in altre aziende, qui i dipendenti che ne fanno parte non hanno il compito di trovare delle nuove idee per dei film ma quello di **trovare le giuste persone da mettere assieme** per la creazione di un team di sviluppo.<sup>102</sup> La logica sottostante è che le idee creative possono originare da qualsiasi individuo, indipendentemente dall'ufficio aziendale di provenienza; quindi, ogni individuo deve essere incoraggiato a proporre al dipartimento di sviluppo le sue idee. In seguito, la direzione sviluppo assegnerà al direttore che propone un'idea per un film un team formato da persone con le competenze necessarie per il perfezionamento dell'idea: infatti, a questo stadio questa è ancora troppo vaga per capire se ha il potenziale per diventare un film eccellente e se può, perciò, essere accettata. Il nuovo team lavorerà assieme, quindi, per rendere l'idea maggiormente presentabile; e la direzione sviluppo dovrà nel frattempo **controllare come le dinamiche sociali** interne al team si sviluppano, al fine di assicurarsi che i membri abbiano la capacità di lavorare bene assieme.

---

<sup>101</sup> TAUSCH SARAH, NUßBERGER FABIAN, HUßMANN HEINRICH (2015, April), "Supporting the disney method with an interactive feedback system", In Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, p.1013-1018

<sup>102</sup> CATMULL ED (2008), "How Pixar fosters collective creativity", Harvard Business Review, 86(9), p.64-72

Con riguardo al ruolo delle **linee guida** introdotte nel paragrafo 3.4 e la loro applicabilità al di fuori dell'industria cinematografica, Hellweg afferma: "Pixar operates in a specific industry and these guidelines are very specific to that industry and their craft, so they probably aren't relevant outside of that realm. (...) Given the impact and the success Pixar saw in part as a result of this device, establishing a set of "story guidelines" that work for your team — or your company — may be a tactic you want to consider."<sup>103</sup> L'autore perciò ritiene che tale approccio, così com'è impiegato dalla Pixar, non possa essere applicato da aziende operanti in altri industrie; tuttavia, ciò non esclude che un'azienda possa definire delle proprie regole coerenti con le attività che svolge, che siano abbastanza insolite da sfidare i presupposti del settore ma, allo stesso tempo, perseguibili. Di conseguenza, s'invita la ricerca a verificare con maggiore dettaglio come un tale metodo possa essere applicato in altri settori.

## LO SPAZIO DI LAVORO FISICO

Nel mondo della letteratura è noto che il contesto in cui l'individuo e il team è inserito ha un impatto sulla creatività manifestata<sup>104</sup>; tuttavia, un argomento poco esplorato dalla ricerca ma che comincia ad avere un crescente interesse attiene all'influenza dell'ambiente di lavoro fisico sulla creatività. A tal riguardo, Bill Capodagli<sup>105</sup> afferma che l'ambiente di lavoro fisico e i benefit offerti ai lavoratori ricoprono un ruolo importante nella **motivazione dei dipendenti** della Pixar: piscine, palestre, stanze dedicate ai momenti di svago, ecc. hanno permesso la creazione di un clima psicologico in cui i lavoratori hanno la possibilità di divertirsi sul luogo di lavoro. Per di più, i dipendenti sono incoraggiati a personalizzare la propria postazione lavorativa.<sup>106</sup> Di conseguenza, le persone sono più felici e motivate a recarsi al lavoro. E una maggiore motivazione ha, in ultima battuta, un impatto positivo sulla creatività esibita.<sup>107</sup> Sarebbe interessante, però, capire in maniera più approfondita in quale modo questi elementi accrescono la motivazione e la creatività dei lavoratori. Secondo un sondaggio, 9 manager su 10 pensano che l'attività fisica migliori la qualità del lavoro dei dipendenti

---

<sup>103</sup> HELLWEG ERIC (2012), "Could Pixar's "Secret Story guidelines" work for your team?", Harvard Business Review

<sup>104</sup> AMABILE TERESA M. (April 2012), "Componential Theory of Creativity", Harvard Business School Working Paper, No. 12-096

<sup>105</sup> "The Pixar Way" (2010), Credit Union Magazine, 76 (10), p.16

<sup>106</sup> FASIOLO FRANCESCO, "Ed Catmull: "Il segreto di Pixar? Mischiare Disney con Einstein"", Repubblica.it

<sup>107</sup> AMABILE TERESA M. (April 2012), "Componential Theory of Creativity", Harvard Business School Working Paper, No. 12-096

riducendone lo stress e accrescendone la produttività, lo spirito di squadra e le relazioni sociali, sviluppando al contempo un maggiore senso di appartenenza all'azienda.<sup>108</sup>

Jordan Gowanlock analizza l'aspetto fisico del mondo del lavoro della Pixar, definito come uno spazio di lavoro "utopico e armonioso", e spiega come questa azienda abbia, mediante un'attenta **progettazione del suo stabilimento**, creato quelle condizioni favorevoli alla manifestazione di eventi imprevedibili e casuali, i quali a loro volta favoriscono l'emergere della creatività.<sup>109</sup> Nel dettaglio, per eventi imprevedibili e casuali si fa riferimento ai più che possibili incontri che si possono verificare tra individui appartenenti a funzioni diverse: gli stabilimenti, infatti, sono progettati in modo tale che tutti i dipendenti debbano, prima o poi, incrociarsi tra loro, o nel salone d'ingresso, o nella caffetteria, o nella Pixar University, o in uno dei vari luoghi di svago presenti. Tutti questi piccoli accorgimenti a cui l'azienda ha deciso di porre la sua attenzione contribuiscono nel loro insieme alla creazione di quel senso di appartenenza che contraddistingue i dipendenti della Pixar nonché all'instaurazione di relazioni di lungo termine.

Ed Catmull ritiene critico per un'azienda operante in un settore come quello della Pixar, in cui il processo di realizzazione del prodotto richiede una forte ed efficace collaborazione tra individui con diverse competenze, eliminare quelle barriere, anche fisiche, che allontanano le persone: in questo modo, non solo gli artisti, i tecnici e i produttori saranno incentivati a incontrarsi, conoscersi, collaborare, ecc. ma si eviterà la formazione della convinzione secondo la quale all'interno dell'azienda ci sia una funzione aziendale più o meno importante rispetto ad un'altra.<sup>110</sup> **Riconoscere a tutti la stessa importanza** è fondamentale per la formazione e il mantenimento del senso di comunità: l'azienda lo ha capito durante il processo di sviluppo di Toy Story, quando i produttori non si sentivano rispettati dal resto dei dipendenti, e anche successivamente ne ha avuto nuovamente la prova.<sup>111</sup> Quindi, oltre

---

<sup>108</sup> <https://www.wallstreetitalia.com/benefit-aziendali-boom-per-lo-sport-combatte-stress-e-migliora-relazione-tra-colleghi/>

<sup>109</sup> GOWANLOCK JORDAN (2020), "Animating Management: Nonlinear Simulation and Management Theory at Pixar", *Animation: An Interdisciplinary Journal*, 15(1), p.61-76

<sup>110</sup> CATMULL ED (2008), "How Pixar fosters collective creativity", *Harvard Business Review*, 86(9), p.64-72

<sup>111</sup> Ad esempio, durante la produzione di Toy Story 2, l'obiettivo iniziale era quello di non trasmettere il film al cinema ma di renderlo subito disponibile in videocassetta. Dato che in quel momento l'azienda stava lavorando anche a un altro film, A Bug's Life, che sarebbe uscito al cinema, il team impiegato allo sviluppo di Toy Story 2 aveva la percezione di fare un lavoro meno importante. Di conseguenza, il management ha deciso di rivedere subito la sua decisione e di trasmettere anche quest'ultimo film al cinema. Fonte: CATMULL ED, WALLACE AMY



che agendo sulla cultura organizzativa come spiegato nel paragrafo 3.4, l'azienda favorisce la comunicazione tra individui di diverse funzioni agendo anche sullo spazio di lavoro fisico: gli stabilimenti sono realizzati in maniera che tutto il personale debba passare per uno stesso salone e non vi sono bagni o bar dedicati ad una specifica funzione aziendale o a individui appartenenti a un certo livello gerarchico. Per questo motivo la cultura della Pixar è una cultura dei pari: così come gli stabilimenti sono progettati e gli individui gestiti, nessun dipendente riesce a sentirsi più o meno importante rispetto a un altro.

In conclusione, considerato che si può provare che l'ambiente di lavoro fisico influenza la performance creativa, è importante lavorare anche su questo aspetto per favorire lo sviluppo della creatività e non lasciare la sua manifestazione al caso. Allo stesso tempo, la letteratura è invitata a indagare ulteriormente su come questo fattore impatti sulla creatività.



## CONCLUSIONE

All'interno della presente tesi si sono affrontati due principali temi: la comprensione della creatività e la presentazione delle modalità attraverso le quali questa può essere incentivata in un'azienda. Tali informazioni sono state raccolte attraverso un'attenta selezione e analisi di articoli e libri sulla creatività. Tuttavia, la letteratura sulla creatività in azienda presenta ancora delle lacune, dato che questo tema ha ricevuto una più degna attenzione solamente negli ultimi decenni. Per tale ragione, nell'ultimo capitolo della tesi si è voluto esaminare il caso della Disney: un'azienda di fama mondiale operante all'interno di un'industria fortemente creativa, quella cinematografica. L'analisi di questo caso ci ha offerto diversi spunti di riflessione e ci ha aiutato a colmare, anche solo parzialmente, alcune delle lacune presenti nella letteratura. Per cui, l'obiettivo principale dell'ultimo paragrafo del capitolo 3 è stato quello di rivedere gli aspetti della gestione interna della Disney che sono stati poco esplorati dalla ricerca e che necessitano di una maggiore attenzione da parte dei futuri studi sulla creatività.

Innanzitutto, nelle parti iniziali della tesi, si è voluto indagare sulla definizione della creatività individuale e organizzativa e comprendere in quale punto, all'interno del processo innovativo, il processo creativo sia collocato e quale ruolo svolga in questo. In particolare, la creatività trova la sua più chiara e massima manifestazione durante la fase dell'ideazione: quel momento in cui, agli inizi del processo di sviluppo di un nuovo prodotto, vengono generate una o più idee ad esso riferite. Ad esempio, la nota ricercatrice Teresa Amabile considera il processo creativo e quello innovativo come fortemente interdipendenti, per cui il secondo viene messo in modo dal primo: in altre parole, mediante l'innovazione vengono implementate le idee frutto del processo creativo.<sup>1</sup> Ed Catmull, che per molti anni a partire dal 2006 è stato presidente sia della Disney che della Pixar, chiarisce che, anche se il processo parte da un'idea iniziale, in realtà il prodotto è la sintesi di moltissime idee provenienti da molteplici individui coinvolti lungo tutto il processo di sviluppo.<sup>2</sup> Quindi, dato che la creatività e il relativo processo creativo non si esauriscono nei momenti iniziali del processo di sviluppo, è fondamentale incoraggiare costantemente la sua espressione e

---

<sup>1</sup> AMABILE TERESA M. (1988), *"A model of creativity and innovation in organizations"*, B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10, Greenwich, p.123-167

<sup>2</sup> CATMULL ED (2008), *"How Pixar fosters collective creativity"*, *Harvard Business Review*, 86(9), p.64-72

creare un clima all'interno dell'azienda che incentivi tutti gli individui a partecipare con delle proprie idee al successo dell'impresa.

Inoltre, si è avuto modo di vedere come il management possa agire su diversi livelli per favorire la creatività. Innanzitutto, sono possibili delle azioni a livello individuale, per cui l'azienda dovrebbe assumere dipendenti che hanno determinate competenze e conoscenze e lavorare sulla loro motivazione intrinseca assegnandoli mansioni che trovano interessanti nonché definendo per loro degli obiettivi stimolanti. In aggiunta, poiché la composizione di un team è un ulteriore elemento che influenza la creatività<sup>3</sup>, è opportuno che il management prenda in attenta considerazione anche questo aspetto. Potrebbe essere un valido aiuto, dunque, costituire dei team composti da membri diversi in termini di competenze, istruzione, genere e provenienza socioculturale. Queste differenze, però, devono essere correttamente gestite, altrimenti potrebbe crearsi nel team un clima di ostilità e tensione capace di ridurre la motivazione e bloccare la creatività. Inoltre, la performance creativa di un team dipende anche dalle caratteristiche e dai comportamenti del leader<sup>4</sup> e dal livello di sorveglianza che questi esercita sulle persone<sup>5</sup>; per questo motivo è fondamentale, nel momento della costituzione del team, designare la giusta persona come leader e dosare l'ammontare di controllo da questi esercitato. Oltre a ciò, il management può agire anche a livello di struttura organizzativa: difatti, è stato dimostrato che una struttura più piatta tende a incoraggiare maggiormente il pensiero creativo<sup>6</sup> poiché questa dota i dipendenti di autonomia e potere decisionale, facendoli al contempo sentire maggiormente partecipi della vita aziendale e importanti per il raggiungimento degli obiettivi di crescita. Per di più, anche la cultura organizzativa gioca un ruolo importante nella manifestazione del potenziale creativo dei membri dell'azienda: è rilevante, quindi, incoraggiare la diffusione di valori quali la fiducia, il rispetto, la responsabilizzazione, la sperimentazione, la collaborazione e il lavoro

---

<sup>3</sup> REITER-PALMON RONI, WIGERT BEN, VREEDE TRIPARNA DE (2012), "Chapter 13 - Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition", In Handbook of Organizational Creativity, Elsevier, p.295-326

<sup>4</sup> PISANU FRANCESCO, MENAPACE PAOLA (2014), "Creativity & Innovation: Four Key Issues from a Literature Review.", Creative Education, 5.3, p.145-154

FENG GUO (2021), "Summary and Prospects on Theoretical Models and Influencing Factors Research of Employee Creativity", Advances in Economics, Business and Management Research, vol. 185

<sup>5</sup> WILLIAMS SCOTT DAVID (2004), "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", European Journal of Innovation Management, 7.3, p.187-204

<sup>6</sup> MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), "Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili", Egea, Milano, p.122

di squadra. Infine, la creatività può essere favorita anche attraverso l'impiego di una serie di tecniche strutturate, quali il brainstorming, il pensiero laterale o il design thinking,

Per concludere, alla luce di quanto esaminato nei vari capitoli di questa tesi, risulta evidente come sia di fondamentale importanza che le imprese pongano molta attenzione a tutti quegli elementi che influenzano la creatività e, in particolare, mettano in moto quei meccanismi che possano incoraggiare la manifestazione di questa all'interno dei propri confini organizzativi. Favorire la creatività è, infatti, un aspetto critico poiché da questa dipendono le capacità innovative dell'azienda.



## BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

- ABASCAL JULIO, BARBOSA SIMONE, FETTER MIRKO, GROSS TOM, PALANQUE PHILIPPE, WINCKLER MARCO (2015), "*Thinking Like Disney: Supporting the Disney Method Using Ambient Feedback Based on Group Performance*", Human-Computer Interaction - INTERACT 2015, 9298(Part III), p.614-621
- ALDER HARRY (1994), "*The Technology of Creativity*", Management Decision, 32(4), p.23-29
- AMABILE TERESA M. (1983), "*Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*", Journal of Personality and Social Psychology, 48.2
- AMABILE TERESA M. (1988), "*A model of creativity and innovation in organizations*", B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 10, Greenwich, p.123-167
- AMABILE TERESA M. (April 2012), "*Componential Theory of Creativity*", Harvard Business School Working Paper, No. 12-096
- AMABILE TERESA M., BARSADE SIGAL G., MUELLER JENNIFER S., STAW BARRY M. (2005), "*Affect and Creativity at Work*", Administrative Science Quarterly, 50.3, p.367-403
- AMABILE TERESA M., HADLEY CONSTANCE N., KRAMER STEVEN J. (2002), "*Creativity Under the Gun*", Harvard Business Review, 80.8, p.52-61
- AMABILE TERESA M., PRATT MICHAEL G. (2016), "*The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.*", Research in Organizational Behavior, 36, p.157-183
- ANCONA DEBORAH, BACKMAN ELAINE, ISAACS KATE (2019), "*Nimble leadership: Walking the line between creativity and chaos*", Harvard Business Review, 97(4), p.76
- AVOLIO BRUCE J., WALDMAN DAVID A., YAMMARINO FRANCIS J. (1991), "*Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership*", Journal of European Industrial Training, 15(4), p.9-16
- BACCARANI CLAUDIO (2011), "*Sui sentieri della creatività*", Sinergie Italian Journal of Management, p.347-360
- BAER JOHN, KAUFMAN JAMES C. (2008), "*Gender Differences in Creativity*", Journal of Creative Behavior, 42(2), p.75-105
- BANDURA A. (1986), "*The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory*", Journal of Social and Clinical Psychology, 4(3), p.359-373
- BARCA FLAVIA (2019), "*Le diseguaglianze di genere nei settori culturali e creativi. Una fotografia europea di stereotipi, buone pratiche e possibili strategie*", Economia Della Cultura, (4), p.491-503
- BARNEY JAY B., AMORIM MANOEL, JÚLIO CARLOS (2023), "*Create Stories That Change Your Company's Culture*", Harvard Business Review, 101(5), p.76-85
- BASON CHRISTIAN, AUSTIN ROBERT D. (2019), "*The Right Way to Lead Design Thinking*", Harvard Business Review, 97(2), p.82-91
- BAWA MINIKA, GARG NISHU (2023), "*Job-Autonomy and Employees' Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation*", South Asian Journal of Management, 30(2), p.133-150
- BECCHETTI LEONARDO, PISANI FABIO (2009), "*Microcredito*", Parolechiave, 42.2

- BEGHETTO RONALD A. (2021), *"There is no creativity without uncertainty: Dubito Ergo Creo"*, Journal of Creativity, 31, 100005
- BERLIN NOÉMI, JEAN-LOUIS TAVANI, MAUD BEASANÇON (2016), *"An Exploratory Study of Creativity, Personality and Schooling Achievement"*, Education Economics, 24.5/6, p.536-556
- BITTNER JENNY V., BRUENA MAREEN, RIETZSCHEL ERIC F. (2016), *"Cooperation goals, regulatory focus, and their combined effects on creativity"*, Thinking Skills and Creativity, 19, 260-268.
- BJERKE MAY BRITT, RENGER RALPH (2017), *"Being Smart about Writing SMART Objectives"*, Evaluation and Program Planning, 61, p.125-127
- BOSS VIKTORIA, DAHLANDER LINUS, IHL CHRISTOPH, JAYARAMAN RAJSHRI (2021), *"Organizing Entrepreneurial Teams: A Field Experiment on Autonomy over Choosing Teams and Ideas"*, Organization Science (Providence, R.I.), 34(6), p.2097-2118
- BRANDENBURGER ADAM (2019), *"Strategy Needs Creativity"*, Harvard business review, 97(2), p.58-65
- CALCAGNO MONICA (2012), *"Trend emergenti nelle produzioni artistiche. Logiche partecipate e creazione del valore"*, Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, Vol.4, p.15-29
- CAMARGO ANA, ÇELIK PINAR, STORME MARTIN (2020), *"Cultural self-efficacy increases creativity in bicultural dyads: Evidence from two dyadic divergent thinking tasks"*, Thinking Skills and Creativity, 38, p.100725
- CATMULL ED (2008), *"How Pixar fosters collective creativity"*, Harvard Business Review, 86(9), p.64-72
- CATMULL ED, WALLACE AMY (2014), *"Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration"*, Random House, New York
- CHAN KARA, HUI ANNA, CHENG SHEUNG-TAK, NG YU LEUNG (2013), *"Perceptions of Age and Creativity in the Workforce"*, The Journal of Creative Behavior, 47(4), p.256-272
- CIANCIA MARIANA, GOLDONI KATIA, MATTANA WALTER MATTAN (2013), *"Enhancing the crowd. Audience e creatività diffusa nei processi produttivi audiovisivi"*, Cinergie, 2(4), p.16-22
- CICERCHIA ANNALISA (2020), *"Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche"*, Economia Della Cultura, (3-4), p.477-489
- CLARK KIM B., WHEELWRIGHT STEVEN C. (1992), *"Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams"*, California Management Review, 34(3), p.9-28
- COLIN D ELLIS (2021), *"Four ways to invigorate your culture in 2021"*, Informaa quarterly official bulletin of the Records Management Association of Australia, 37(2), p.20-21
- COOPER ROBERT G. (2010), *"The Stage-Gate Idea to Launch System"*, Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds J. Sheth and N. Malhotra)
- COOPER ROBERT G. (January-February 2014), *"What's Next: After Stage-Gate"*, Research Technology Management, 57.1, p.20-31
- CSIKSZENTMIHALYI MIHALY (1999), *"Implications of a systems perspective for the study of creativity"*, R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity. Cambridge: Cambridge University Press, p.313-335
- CROPLEY ARTHUR (2006), *"In Praise of Convergent Thinking"*, Creativity Research Journal, 18.3, p.391-404



- DAMPÉRAT MAUD, JEANNOT FLORENCE, JONGMANS ELINE, JOLIBERT ALAIN (2016), *“Team creativity: Creative self-efficacy, creative collective efficacy and their determinants”*, Recherche et Applications En Marketing (English Edition), 31(3), p.6-25
- DAVENPORT THOMAS H. (2010), *“Five ways Pixar makes better decisions”*, Harvard Business Review
- DE BONO EDWARD, CARELLI MARIO (1996), *“Il pensiero laterale”*, Biblioteca universale Rizzoli, Milano
- DE VILLIERS FRELET, HAMBROCK HELGA, RUSMAN ELLEN (2020), *“Introduction and background”*, Seamless Learning in Higher Education
- DERELI DENIZ DILARA (2015), *“Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage”*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195, p.1365-1370.
- DETERMAN SOPHIE (2021), *“The many merry eras of Disney”*, British Film Institute, 18 February  
<https://www.bfi.org.uk/features/many-merry-eras-disney>
- DEW NICHOLAS (2009), *“Serendipity in Entrepreneurship”*, Organization Studies, 30.7. p.735-753
- DOEHNE MALTE, ROST KATJA (2021), *“Long waves in the geography of innovation: The rise and decline of regional clusters of creativity over time”*, Research Policy, 50.9, p.104298
- DORAN G. T. (1981), *“There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”*, Management Review, 70, p.35-36
- DRUCKER PETER (2007), *“Innovation and entrepreneurship”*, Routledge, London
- DUKACH DAGNY, WU ANDY (2021), *“Stand-up Meetings Inhibit Innovation”*, Harvard Business Review, 99(1), p.26
- EDMONDSON AMY, BOHMER RICHARD, PISANO GARY (2001), *“Speeding Up Team Learning”*, Harvard Business Review, 79(9), p.125
- ELMANSY RAFIQ (2015, April 6), *“Disney’s Creative Strategy: The Dreamer, The Realist and The Critic”*, Designorate (<https://www.designorate.com/disneys-creative-strategy/>)
- ELY ROBIN J., THOMAS DAVID A. (2020), *“Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case”*, Harvard Business Review, 98(6), p.114-122
- FASIOLO FRANCESCO, *“Ed Catmull: “Il segreto di Pixar? Mischiare Disney con Einstein””*, Repubblica.it
- “Fattore Cultura. Realtà e potenzialità in provincia di Cuneo”*, Quaderno on line della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 2016
- FENG GUO (2021), *“Summary and Prospects on Theoretical Models and Influencing Factors Research of Employee Creativity”*, Advances in Economics, Business and Management Research, vol. 185
- FINKELSTEIN SYDNEY (2018), *“The Best Leaders Are Great Teachers”*, Harvard Business Review, 96(1), p.142-145
- FISHBACH AYELET (2018), *“How to Keep Working When You’re Just Not Feeling It”*, Harvard Business Review, 96.6, 138-141
- FLAIG PAUL, HERHUTH ERIC (2016), *“Slapstick after Fordism: WALL-E, Automatism and Pixar’s Fun Factory”*, Animation: An Interdisciplinary Journal, 11(1), p.59-74
- FLORIDA RICHARD, GOODNIGHT JIM (2005), *“Managing for creativity”*, Harvard Business Review, 83(7), p.124-193

- FUMAGALLI ARMANDO (2013), *“Creatività al potere: Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia”*, Edizioni Lindau, Torino
- GOLEMAN DANIEL, BLUM ISABELLA, LOTTI BRUNELLO (2005), *“Intelligenza emotiva che cos'è, perché può renderci felici”*, 14.th ed., Bur rizzoli, Milano
- GONÇALVES VITOR (2017), *“Education for entrepreneurship: a proposal for higher education based on Disney's creative strategy”*, In 10th International Conference of Education, Research and Innovation: ICERI2017, IATED Academy, p.7254-7258
- GONG ZHENGYA, NANJAPPAN VIJAYAKUMAR, SOOMRO SOHAIL AHMED, GEORGIEV GEORGI V. (2021), *“Virtual Brainstorming And Creativity: An Analysis Of Measures, Avatars, Environments, Interfaces, And Applications”*, Proceedings of the Design Society, 1, p.3399-3408
- GOWANLOCK JORDAN (2020), *“Animating Management: Nonlinear Simulation and Management Theory at Pixar”*, Animation: An Interdisciplinary Journal, 15(1), p.61-76
- GREGERSEN HAL (2018), *“Better Brainstorming”*, Harvard Business Review, 96(2), p.64-71
- GROVER RONALD (2011), *“Disney CEO Iger Seeks Acquisitions of 'Great Characters'”*, Bloomberg News, 10 August
- HACKMAN J. RICHARD, OLDHAM GREG R. OLDHAM (1976), *“Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”*, Organizational Behavior and Human Performance, 16.2, 250-279
- HARRIS AISHA (2016), *“Moana makes it official: Disney has entered a progressive, inclusive third golden age”*, Slate, 21 November (Link: <https://slate.com/culture/2016/11/with-moana-frozen-big-hero-6-and-zootopia-disney-has-entered-an-inclusive-third-golden-age.html>)
- HELLWEG ERIC (2012), *“Could Pixar’s “Secret Story guidelines” work for your team?”*, Harvard Business Review
- HERRMANN DANIEL, FELFE JÖRG (2014), *“Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity”*, British Journal of Management, 25(2), p.209-227
- HIGGINS E. TORY (1998), *“Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle”* In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 30, pp. 1-46, New York: Academic Press
- HILL LINDA A., BRANDEAU GREG, TRUELOVE EMILY, LINEBACK KENT (2014), *“What does Pixar’s collective genius look like?”*, Harvard Business Review
- HILL LINDA A., TEDARDS EMILY, SWAN TARAN (2021), *“Drive Innovation with Better Decision-Making don't let old habits undermine your organization's creativity”*, Harvard Business Review, 99(6), p.70-79
- HODGE JOSH, RATTEN VANESSA (2015), *“Time Pressure and Improvisation: Enhancing Creativity, Adaption and Innovation at High Speed.”*, Development and Learning in Organizations, 29.6, p.7-9
- HOLLIDAY CHRISTOPHER (2023), *“Walt’s Art History: Late Style, Digital Aesthetics and the ‘Disney Baroque’”*, Animation: an interdisciplinary journal, 18(1), p.78-95
- HORA SNEHAL, LEMOINE G. JAMES, XU NING, SHALLEY CHRISTINA E. (2021), *“Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model”*, Journal of Organizational Behavior, 42(3), p.297-312
- “How Pixar animates its talent team”* (2011), Development and Learning in Organizations, 25(1), p.30-32
- IBARRA HERMINIA, SCOULAR ANNE (2019), *“The Leader as Coach”*, Harvard Business Review, 97(6), p.110-119

- JANG SUJIN (2017), *“Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams”*, Organization Science (Providence, R.I.), 28(6), p.993-1009
- JAUK EMANUEL, BENEDEK MATHIAS, DUNST BEATE, NEUBAUER ALJOSCHA C. (2013), *“The relationship between intelligence and creativity: New support for the threshold hypothesis by means of empirical breakpoint detection”*, Intelligence (Norwood), 41.4, p.212-221
- JURĖNĖ SKAISTĖ, JURENIENE VIRGINIJA (2017), *“Creative cities and clusters”*, Transformations in Business and Economics, 16.2, p.214-234
- KUBRAK TINA (2020), *“Impact of Films: Changes in Young People's Attitudes after Watching a Movie”*, Behavioral Sciences, 10(5), p.86
- LEE JIHYE, YUN SEOKHWA, LEE SOOJIN, LEE JUNG HYUN (2019), *“The Curvilinear Relationship between Self-efficacy and Creativity: The Moderating Role of Supervisor Close Monitoring”*, Journal of Business and Psychology, 34(3), p.377–388
- LIEDTKA JEANNE (2018), *“Why Design Thinking Works”*, Harvard Business Review, 96(5), p.72-79
- LU KELONG, TENG JING, HAO NING (2020), *“Gender of partner affects the interaction pattern during group creative idea generation”*, Experimental Brain Research, 238(5), p.1157-1168
- LYNCH LARRY (2001), *“Sustaining innovation: Walt Disney instilled how”*, T + D, 55(6), p.44
- MANZONI BEATRICE, MAGNI FEDERICO, MANNUCCI PIER VITTORIO (2021), *“Creatività in azienda. Strategie e tecniche per produrre idee originali e utili”*, Egea, Milano
- MARTINELLI FRANCESCA (2020), *“Musica Live, Mondo Dello Spettacolo Ed Event Industry: I Numeri Pre-pandemia”*
- MASLOW A. H. (1958), *“Emotional blocks to creativity”*, Journal of Individual Psychology, 14(1), p.51-56
- MEEKER AMY, KIM YEUN JOON (2020), *“A Subordinate's Criticism Makes You More Creative”*, Harvard Business Review, 98(2), p.30-31
- MÉNDEZ-LEÓN EDUARDO, DÍAZ-PICHARDO RENÉ, REYES-CARRILLO TATIANA, DEL ROSARIO REYES-SANTIAGO MARÍA (2023), *“What is unique about sustainable business models for the base of the pyramid?”*, Business strategy and the environment, p.1-22
- MIANI FRANCA (2016), *“Industria cinematografica e turismo nell'immaginario collettivo: Los Angeles tra mito e creatività / Film industry and tourism in collective imagination: Los Angeles between myth and creativity”*, Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), p.83-98
- MOHANBIR SAWHNEY, SRIDHAR BALASUBRAMANIAN E VISH KRISHNAN (2004), *“Creating growth with services”*, MIT Sloan Management Review, 45.2, p.34
- MUELLER JENNIFER S., MELWANI SHIMUL, GONCALO JACK A. (2012), *“The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas”*, Psychological Science, 23.1, p.13-17
- NICOSIA ENRICO (2016), *“L'influenza del cinema d'animazione nella promozione (cine)turistica delle destinazioni. Gli effetti del fenomeno Frozen sul turismo norvegese / The influence of animation cinema in the (cine)touristic promotion of destinations. The effects of the Frozen phenomenon on Norwegian tourism”*, Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), p.191-221
- OECD (2022), *“The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development (LEED)”*, OECD Publishing, Paris

- PARK NAMGYOO KENNY, JANG WANJIN, THOMAS EVAN LEIGH, SMITH JOSHUA (2021), "How to Organize Creative and Innovative Teams: Creative Self-Efficacy and Innovative Team Performance", *Creativity Research Journal*, 33(2), p.168-179
- PARMENTIER GUY, LE LOARNE-LEMAIRE SÉVERINE, BELKHOJJA MUSTAPHA (2017), "Female Creativity in Organizations: What is the Impact of Team Composition in Terms of Gender during Ideation Processes?", *Management International (Montréal)*, 22(1), p.33-43
- PATANAKUL PEERASIT, CHEN JIYAO, LYNN GARY S. (2012), "Autonomous Teams and New Product Development", *The Journal of Product Innovation Management*, 29(5), p.734-750
- PELLICANO ASTRID (2016), "L'impatto del cinema sul turismo: Il fenomeno del cineturismo / The impact of cinema on tourism: The phenomenon of cine-tourism", *Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*, (4), p.363-378
- PETER BURROWS IN EMERYVILLE, CALIF (2003), "PIXAR'S UNSUNG HERO President Edwin Catmull isn't widely known, but he's the unwavering force behind the studio's success", *Bloomberg Businessweek*, (3839), p.68
- PHILLIPS KATHERINE W. (2008), "Diversity and Groups", United Kingdom: Emerald Publishing Limited
- PISANO GARY P. (2019), "The Hard Truth About Innovative Cultures", *Harvard Business Review*, 97(1), p.62
- PISANU FRANCESCO, MENAPACE PAOLA (2014), "Creativity & Innovation: Four Key Issues from a Literature Review.", *Creative Education*, 5.3, p.145-154
- PODOLNY JOEL M., HANSEN MORTEN T. (2020), "How Apple Is Organized for Innovation: It's about experts leading experts", *Harvard Business Review*, 98(6), p.87
- POWELL SARAH (2007), "Spotlight on Edward de Bono", *Management Decision*, 45(6), p.1058-1063
- PRICE DAVID A. (2014), "Managing Creativity: lessons from Pixar and Disney Animation", *Harvard Business Review*
- PUENTE-DIAZ ROGELIO, TOPTAS SEDA DILAN, CAVAZOS-ARROYO JUDITH, WIMSCHEIDER CHRISTINE, BREM ALEXANDER (2020), "Creative Potential and Multicultural Experiences: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy", *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), p.815-823
- QU RUJIE, JANSSEN ONNE, SHI KAN (2015), "Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations", *Leadership Quarterly*, 26(2), p.286-299
- REITER-PALMON RONI, WIGERT BEN, VREEDE TRIPARNA DE (2012), "Chapter 13 - Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition", In *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier, p.295-326
- ROOT-BERNSTEIN ROBERT S. (1989), "Who discovers and invents", *Research Technology Management*, 32.1, p.43-50
- ROSENTHAL ROBERT, JACOBSON LENORE (1968), "Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development", Holt, Rinehart & Winston
- SACRAMENTO CLAUDIA A., FAY DORIS, WEST MICHAEL A. (2013), "Workplace Duties or Opportunities? Challenge Stressors, Regulatory Focus, and Creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121.2, 141-157
- SATELL GREG (2017), "The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve", *Harvard Business Review*

- SCHILLING MELISSA A., IZZO FRANCESCO (2017), *"Gestione dell'innovazione"*, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano
- SCHIPPERS MICHAÉLA C., WEST MICHAEL A., DAWSON JEREMY F. (2015), *"Team Reflexivity and Innovation"*, Journal of Management, 41(3), p.769-788
- SCHLENDER BRENT (2004), *"The Man Who Built Pixar's Incredible Innovation Machine"*, Fortune, Vol.150(10), p.206
- SCHNEID MATTHIAS, ISIDOR RODRIGO, STEINMETZ HOLGER, KABST RÜDIGER (2016), *"Age diversity and team outcomes: a quantitative review"*, Journal of Managerial Psychology, 31(1), p.2-17
- SCIOLDO CARLOTTA (2022), *"Le reti europee transnazionali culturali come strumenti di trasformazione digitale al tempo del COVID-19"*, @ Digitcult (Canterano), 7(1)
- SOMECH ANIT, DRACH-ZAHAVY ANAT (2013), *"Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation"*, Journal of Management, 39(3), 684-708
- SPIELMAN RACHEL (2009), *"The strongest culture is built when everyone gets creative"*, PRweek (U.S. ed.), p.26
- STEMLER STEVEN E., KAUFMAN JAMES C. (2020), *"Are Creative People Better than Others at Recognizing Creative Work?"*, Thinking Skills and Creativity, 38, p.100727-100727
- STERNBERG ROBERT J. (2006), *"The Nature of Creativity"*, Creativity Research Journal, 18(1), p.87 (Retraction published 2020, Creativity Research Journal, 32[2], 200)
- STERNBERG ROBERT J., LUBART TODD I. (1991), *"Creating Creative Minds."*, Phi Delta Kappan, 72.8, p.608-614
- STERNBERG ROBERT J., LUBART TODD I. (1992), *"Buy Low and Sell High: An Investment Approach to Creativity"*, Current Directions in Psychological Science: A Journal of the American Psychological Society, 1.1, p.1-5
- STERNBERG ROBERT J., LUBART TODD (2023), *"Beyond Defiance: An Augmented Investment Perspective on Creativity"*, The Journal of Creative Behavior, 57.1, p.127-137
- STEVENS GREG A., BURLEY JAMES (1997), *"3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success."*, Research Technology Management, 40.3, p.16-27
- SVOBODOVA IVANA (2014), *"Comparison of creative management techniques used in the innovation process, small and medium companies"*, Innovation Management and Company Sustainability, 26, p.414
- TAUSCH SARAH, NUßBERGER FABIAN, HUßMANN HEINRICH (2015, April), *"Supporting the disney method with an interactive feedback system"*, In Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, p.1013-1018
- TEECE DAVID J. (1989), *"Inter-Organizational Requirements of the Innovation Process"*, Managerial and Decision Economics, 10, p.35-42
- "The Pixar Way"* (2010), Credit Union Magazine, 76 (10), p.16
- THOMKE STEFAN (2020), *"Building a Culture of Experimentation"*, Harvard Business Review, 98(2), p.40-48
- TONCHIA S., NONINO FABIO (2007), *"Project management. Gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi"*, Il Sole 24 Ore
- TORRES NICOLE, SHUNKO MASHA (2019), *"Instant Feedback Hurts Our Performance"*, Harvard Business Review, 97(4), p.32-33

- TUCKMAN BRUCE W. (1965), *"Developmental Sequence in Small Groups"*, Psychological Bulletin, 63.6
- TUCKMAN BRUCE W., JENSEN MARY ANN C. (1977), *"Stages of Small-Group Development Revisited"*, Group & Organization Management, 2.4
- ULWICK ANTHONY W. (2002), *"Turn Customer Input into Innovation"*, Harvard Business Review, 80.1, p.91-126
- VARTANIAN OSHIN ET AL (2018), *"Structural correlates of Openness and Intellect: Implications for the contribution of personality to creativity"*, Human Brain Mapping, 39.7, p.2987-2996
- VIGILANTE MICHELE (2016), *"Cineturismo e valorizzazione del territorio: Il caso Puglia / Cine-tourism and territory enhancement: The case of Puglia region"*, Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage, (4), p.131-139
- WANG JUI TE (2017), *"Structuring innovation funnels for R&D projects under uncertainty"*, R & D Management, 47(1), p.127-140
- WILLIAMS SCOTT DAVID (2004), *"Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations"*, European Journal of Innovation Management, 7.3, p.187-204
- WIREMAN BILLY O. (1998), *"Characteristics of change agents: five models of effectiveness"*, Vital speeches of the day, 65(5), p.152
- ZAMPETAKIS LEONIDAS A., BOURANTA NANCY, MOUSTAKIS VASSILIS S. (2010), *"On the Relationship between Individual Creativity and Time Management."*, Thinking Skills and Creativity, 5.1, p.23-32
- ZHANG YAJUN, YIN CHANGQIN, AKHTAR MUHAMMAD NASEER, WANG YONGQI (2022), *"Humor at work that works: A multi-level examination of when and why leader humor promotes employee creativity"*, Frontiers in Psychology, 13, p.903281
- ZHOU JING, HOEVER INGA J. (2014), *"Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection"*, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, p.333-359

## SITOGRAFIA

<https://digitaltonto.com/2017/dont-look-for-a-great-idea-look-for-a-good-problem/>  
<https://www.geox.biz/it/gruppo/profilo/storia.html>  
<https://intraprendere.net/18744/biografia-di-joy-mangano/>  
<https://www.treccani.it/>  
[https://www.post-it.com/3M/en\\_US/post-it/contact-us/about-us/](https://www.post-it.com/3M/en_US/post-it/contact-us/about-us/)  
<https://www.makeitlean.it/blog/roadmapping-uno-strumento-di-lean-innovation>  
<https://www.appelmo.com/2017/02/06/google-glass-cosa-sono-flop/>  
[https://www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_how\\_to\\_build\\_your\\_creative\\_confidence](https://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence)  
<https://www.forbes.com/sites/briansolis/2018/12/13/make-meetings-matter-again-how-to-design-the-perfect-meeting/>  
[https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation?subtitle=it](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?subtitle=it)  
<https://www.psicologiadellavoro.org/analisi-etno-antropologica-della-motivazione/>  
<https://www.geox.com/it-IT/l/showXLed>  
<https://www.ray-ban.com/italy/ray-ban-meta-smart-glasses>  
<https://www.grameendanone.net/who-we-are/>  
<https://www.listerine.it/storia>  
<https://angolopsicologia.com/fissita-funzionale-esempi-problema-della-candela-duncker/>  
<https://www.youtube.com/watch?v=tIDSv1I19D0>  
[https://www.ted.com/talks/marilyn\\_oppezzo\\_want\\_to\\_be\\_more\\_creative\\_go\\_for\\_a\\_walk](https://www.ted.com/talks/marilyn_oppezzo_want_to_be_more_creative_go_for_a_walk)  
<https://builtin.com/software-engineering-perspectives/20-percent-time>  
<https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/creativeeuropedeskitalia/>  
<https://unric.org/it/il-2021-sara-lanno-internazionale-delleconomia-creativa-per-lo-sviluppo-sostenibile/>  
<https://www.morningfuture.com/it/2021/05/19/economia-creativa-responsabilita-sociale/>  
<https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/creativeeuropedeskitalia/>  
<https://www.agenziacult.it/letture-lente/ricerche-per-la-cultura/come-supportare-il-potenziale-innovativo-delle-industrie-creative-italiane-le-lezioni-apprese-dal-settennato-2014-2020-di-europa-creativa/>  
<https://movieplayer.it/film/boxoffice/internazionale/di-sempre/>  
<https://ict.usc.edu/>  
<https://www.the-numbers.com/market/2022/distributors>  
<https://www.statista.com/topics/2140/film-industry-in-india/#topicOverview>  
<https://www.nyfa.edu/student-resources/the-beginners-guide-to-the-filmmaking-process/>  
<https://www.badtaste.it/cinema/articoli/gigantic-disney-rinuncia/>  
<https://www.finanzaonline.com/notizie/walt-disney-crolla-in-borsa-dopo-il-calo-degli-abbonati>  
<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2023/08/q3-fy23-earnings.pdf>  
<https://www.youtube.com/watch?v=8pSxx1e5n34>  
<https://www.linkiesta.it/2023/12/disney-flop-film-marvel-classici/>  
<https://www.youtube.com/watch?v=8pSxx1e5n34>  
[https://www.ted.com/talks/andrew\\_stanton\\_the\\_clues\\_to\\_a\\_great\\_story](https://www.ted.com/talks/andrew_stanton_the_clues_to_a_great_story)  
<https://www.wallstreetitalia.com/benefit-aziendali-boom-per-lo-sport-combatte-stress-e-migliora-relazione-tra-colleghi/>