



# ATTRAVERSARE I CONFINI: COME LE ORGANIZZAZIONI POSSONO SUPPORTARE CREATIVITÀ E INNOVAZIONE

Posted on 9 Dicembre 2019 by Montanari Fabrizio



**Category:** [Editoriale del Guest Editor](#)

*Creatività e innovazione costituiscono due importanti driver per la crescita e lo sviluppo di aziende e territori. Ma come è possibile sostenere questi processi? Attraverso la discussione di esperienze concrete e ricerche nazionali e internazionali, questo numero speciale riflette su come le organizzazioni possono attivare tutte le risorse a disposizione: non solo quelle interne, ma anche quelle fuori dai propri confini.*

## Introduzione

Creatività e innovazione rappresentano due temi centrali nel dibattito contemporaneo degli studi di management, in quanto sono considerati due fattori fondamentali per operare con successo nell'attuale contesto economico. A prescindere dal settore di appartenenza, infatti, la capacità di innovare i prodotti, i servizi e i processi produttivi rappresenta una conditio sine qua non per riuscire ad adattarsi ai cambiamenti ambientali e rispondere alle esigenze sempre più sofisticate dei consumatori. Il potenziale impatto generato da creatività e innovazione non è limitato ai soli confini organizzativi, ma riguarda anche lo sviluppo economico e sociale di città, regioni e nazioni. Comprendendo pienamente queste implicazioni, lo stesso Parlamento Europeo proclamò l'anno 2009 "Anno Europeo della Creatività e dell'Innovazione". Come riportato a suo tempo dall'allora commissario all'istruzione, cultura, formazione e gioventù Ján Figel, l'obiettivo fu proprio quello di sostenere nei cittadini europei la consapevolezza dell'importanza di creatività e innovazione in quanto "promuovendo i talenti umani e la capacità umana di innovare, si può dar vita a un'Europa migliore e aiutarla a sviluppare tutto il suo potenziale sia economico che sociale". [1]



Sebbene frequentemente vengano utilizzati come sinonimi, creatività e innovazione sono due concetti distinti (Castañer, 2016; Slavich e Svejenova, 2016). Se è vero che entrambi richiamano l'idea del creare qualcosa di nuovo, la creatività è normalmente considerata il primo step del processo che porta alla realizzazione concreta di una novità. In altri termini, la creatività rappresenta il momento iniziale di generazione di nuove idee, mentre l'innovazione costituisce il momento di implementazione vera e propria (Anderson, Potočnik e Zhou, 2014).

Tuttavia, il confine tra creatività e innovazione non va inteso in modo eccessivamente rigido, in quanto è difficile delimitare in modo preciso quando ha luogo il momento creativo in senso stretto. Esso, infatti, può avvenire non solo all'inizio di un processo innovativo, ma anche in uno o più momenti successivi. Ciò è particolarmente evidente nei processi d'innovazione che hanno luogo oggi e che, come evidenziato dagli studi più recenti, si contraddistinguono per una natura fortemente processuale, dinamica, e poco lineare (e a volte anche un po' caotica). Esempari, in tal senso, sono le parole usate da Anderson e colleghi (2014: p.1299) i quali descrivono i processi innovativi come *"messy, reiterative, and often [involving] two steps forward for one step backwards plus several side steps"*.

L'elevata attenzione che accademici, practitioner e policy maker dedicano alla creatività e all'innovazione non deve portare a sottovalutarne la complessità e rischiosità. I processi creativi e innovativi, infatti, sono percorsi incerti e accidentati che implicano un allontanamento dalle pratiche consolidate (Crisuolo, Salter e Ter Wal, 2014). Inoltre, i loro risultati non sono sempre accettati a causa del loro potenziale effetto dirompente sugli equilibri di potere interni (Baer, 2012). In particolare, sono proprio le idee più creative e innovative che hanno la maggiore probabilità di non essere comprese dal mercato e di imbattersi nelle resistenze delle persone (colleghi, supervisor, ecc.) che si sentono minacciate dai potenziali cambiamenti implicati (Perry-Smith e Mannucci, 2017).

Per le organizzazioni è dunque fondamentale presidiare efficacemente i processi creativi e innovativi al fine di supportarli in modo adeguato. In tal senso, la letteratura offre un consolidato e articolato corpus di studi che, nella ricerca delle variabili chiave a supporto di creatività e innovazione, ha superato i confini delle discipline manageriali toccando altri ambiti delle scienze sociali quali, ad esempio, la geografia economica, la psicologia e la sociologia. In particolare, nell'ultimo decennio si è andata affermando una visione di creatività e innovazione come processi sociali che ha enfatizzato l'importanza dei fattori più contestuali, soprattutto quelli in grado di sostenere lo sviluppo di relazioni di fiducia, scambio di idee, contaminazione e supporto tra le persone (Fleming e Waguespack, 2007; Harvey, 2014; Montanari, 2018). In questa prospettiva, risulta di particolare rilevanza capire come creare ambienti lavorativi e non (relativi cioè al contesto territoriale di riferimento in termini di caratteristiche della città, spazi interstiziali, ecc.) che siano in grado di favorire le interazioni tra le persone in un'ottica aperta, positiva e di reciproco scambio.

Questo numero speciale di *Prospettive in Organizzazione* si colloca nel solco di questo percorso di ricerca e si propone di fare il punto su questo articolato e attuale dibattito. In particolare, gli otto contributi raccolti nelle quattro categorie in cui è divisa la sezione *Prospettive di Ricerca* offrono interessanti riflessioni partendo dalla



presentazione di alcuni dei più significativi articoli pubblicati negli ultimi anni nelle riviste accademiche più prestigiose. Le implicazioni manageriali emergenti nei suddetti contributi vengono integrate dalle osservazioni e dalle esperienze proposte nei due *Punti di vista* scritti da tre esperti del campo.

Nello specifico, [l'articolo di Rita Bissola](#) illustra le difficoltà che contraddistinguono i percorsi di trasformazione delle idee creative in innovazioni. Attraverso il racconto del viaggio che un'idea creativa compie durante la sua evoluzione, l'articolo evidenzia i diversi elementi contestuali, soprattutto quelli relazionali, che entrano in gioco facilitando il passaggio dal momento di generazione a quelli successivi, fino alla realizzazione vera e propria.

I due contributi dell'area tematica Gestione delle Risorse Umane, invece, si focalizzano su cosa succede all'interno delle organizzazioni illustrando alcuni dei fattori contestuali che possono sostenere creatività e innovazione. Nello specifico, [il contributo di Luca Carollo ed Edoardo della Torre](#), discute come i sistemi di lavoro ad alta prestazione possano creare nelle persone quel senso di sicurezza psicologica in grado di spingerle ad affrontare le difficoltà insite nei processi creativi e innovativi. Quello di [Lorenzo Mizzau e Teresina Torre](#), invece, analizza il ruolo della cultura (organizzativa, ma anche nazionale) mostrando l'importanza della capacità di adattarsi al contesto di riferimento, pena una maggiore difficoltà nel fare accettare le proprie idee alle diverse audience di riferimento.

Il focus sull'interno delle organizzazioni è anche quello adottato dagli autori dei due contributi dell'area tematica dedicata alla tecnologia. In entrambi i casi, infatti, si affronta il tema di quali possano essere le strumentazioni tecnologiche più efficaci nel supportare creatività e innovazione. Più nello specifico, [l'articolo di Sara Lombardi](#) illustra l'importanza di ragionare in una logica non di singolo strumento, ma di toolkit complessivo; quello di [Rocco Agrifoglio e Davide de Gennaro](#) affronta il tema dell'utilizzo dei social media e del social networking da parte dei membri di un'organizzazione.

Il focus dei due contributi dell'area organizzativa si sposta fuori dai confini ragionando sull'importanza per le organizzazioni di superare un'idea autarchica di creatività e innovazione. Come illustra [l'articolo di Maria Laura Frigotto](#), infatti, le organizzazioni hanno la possibilità di accedere a comunità esterne attivando quei processi di open innovation di cui tanto si sente parlare negli ultimi tempi. Ma come è possibile effettuarli? Quali sono le condizioni che le rendono effettivamente utili? In modo complementare, [l'articolo di Marta Caccamo e Daniel Pittino](#) riflette sui problemi connessi al governo dei processi di innovazione collaborativa mostrando come le organizzazioni possono gestire i propri confini attraverso un approccio non solo conservativo ma anche proattivo.

In quest'ottica di apertura dei confini, [l'articolo di Anna Chiara Scapolan, Ludovica Leone e Stefano Rodighiero](#) affronta un tema di grande attualità: il ruolo che gli spazi e i luoghi di innovazione come co-working, FabLab, incubatori, Living Lab (giusto per citarne alcuni) hanno nel supportare creatività e innovazione. Questo tipo di spazi, infatti, sono un elemento distintivo di tutte le città italiane (e non solo) e [il "Punto di vista" di Fabio Sgaragli e Graziano di Paola](#) ci parla di cosa vuol dire gestire operativamente questi spazi cercando di



umentare l'impatto generato dall'investimento pubblico che spesso ne rende possibile l'avviamento.

Infine, [il contributo di Alessandro Paparelli](#) ci ricorda della natura fortemente processuale di creatività e innovazione raccontandoci la sua di come ha gestito un importante processo di innovazione in un'azienda multinazionale leader del mercato del lusso.

Buona lettura!

## Bibliografia

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55, 1102-1119.
- Castañer, X. (2016). Redefining creativity and innovation in organisations: Suggestions for redirecting research. *International Journal of Innovation Management*, 20(4), 49-71.
- Criscuolo, P., Salter, A., Ter Wal, A. L. (2013). Going underground: bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 25, 1287-1305.
- Fleming, L., Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities. *Organization Science*, 18(2), 165-180.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3), 324-343.
- Montanari, F. (2018). *Ecosistema creativo. Organizzazione della creatività in una prospettiva di network*. FrancoAngeli, Milano.
- Perry-Smith, J. E., Mannucci, P.V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.
- Slavich, B., Svejenova, S., (2016). Managing creativity: A critical examination, synthesis and new frontiers. *European Management Review*, 13(4), 237-250.

---

[1]

<https://it.reuters.com/article/entertainmentNews/idITMIE4BF0T720081216>