



CREATIVITÀ E INNOVAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI AL TEMPO DEI SOCIAL MEDIA

Posted on 9 Dicembre 2019 by Agrifoglio Rocco e De Gennaro Davide



Category: [Tecnologia ed Innovazione Organizzativa](#)

La creatività dei lavoratori è influenzata da diversi fattori sia individuali, sia tecnologici. Lo studio proposto approfondisce il tema, evidenziando il ruolo della personalità (grado di innovatività) e della connettività sociale online (nuove relazioni instaurate attraverso i social media) all'interno delle organizzazioni.

Introduzione

In un mondo caratterizzato da una rapida evoluzione tecnologica e da una notevole complessità del mercato, le organizzazioni sono chiamate sempre più spesso a confrontarsi sul fronte dell'innovazione. Sebbene la creatività dei lavoratori sia stata ampiamente riconosciuta dalla letteratura manageriale come uno dei principali *driver* dell'innovazione organizzativa, le sue relazioni con la tecnologia, che rappresenta una dimensione critica nell'attuale scenario economico e sociale, sono ancora da chiarire.

La creatività è ciò che alimenta grandi idee, sfida il modo di pensare tradizionale e apre le porte a nuove opportunità di business. Essa si caratterizza per la capacità di percepire il mondo in modi nuovi, di trovare schemi nascosti, di stabilire connessioni tra fenomeni apparentemente non correlati e di generare soluzioni imprevedibili. Si tratta, in pratica, di un processo di creazione di qualcosa di nuovo in grado di generare valore, differenziazione e vantaggio competitivo per le organizzazioni. Per questo motivo, soprattutto nel linguaggio comune, i termini 'creatività' e 'innovazione' sono spesso utilizzati come sinonimi. La creatività non è soltanto



un “*insight*”, un momento di illuminazione, quanto più il risultato di un processo che segue principalmente quattro fasi (Perry-Smith e Mannucci, 2017): la generazione, l'elaborazione, la promozione e l'implementazione (per un maggior approfondimento sul tema si rinvia all'articolo della prof.ssa Rita Bissola pubblicato in questo numero).

Nonostante inizialmente la creatività sia stata concepita come una funzione dei tratti della personalità (innata e non trasferibile) degli individui, oggi vi è una maggiore consapevolezza che essa sia un processo sociale. Non più, quindi, soltanto frutto del genio del singolo, ma sintesi delle relazioni e delle interazioni che un individuo ha con gli altri. La creatività e l'innovazione si caratterizzano dunque come processi sociali in cui ogni fase del processo creativo suggerisce gradi diversi di coinvolgimento di altri attori. Ad esempio, nella fase di generazione vi è un basso grado di intenzionalità nello stimolare l'idea creativa, per cui le interazioni spesso non hanno un obiettivo predefinito e risultano casuali. La fase dell'implementazione, al contrario, richiede una visione condivisa. In questa nuova prospettiva, le relazioni assumono un ruolo fondamentale per comprendere gli effetti del contesto sociale sulla creatività, a maggior ragione se si opera in un contesto caratterizzato da un rapido cambiamento tecnologico ed una crescente complessità organizzativa.

Più in generale, è possibile asserire che la rete sociale (*social network*) di un individuo, intesa come l'insieme di persone (amici, familiari, colleghi, ecc.) a cui è collegato da una forma qualsiasi di relazione, risulti cruciale nel definire i suoi livelli di creatività. Tale assunzione trova maggiore giustificazione anche dalla pervasività che i *social media* (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube, ecc.) hanno recentemente assunto nella vita privata e lavorativa delle persone. Il rapporto Digital 2019^[1], pubblicato da “We Are Social” in collaborazione con Hootsuite, rileva che il 57% della popolazione mondiale è collegata ad Internet ed il 45% utilizza i *social media* (42% si collega attraverso *mobile device*). La piattaforma *social* più utilizzata è Facebook, con oltre 2,2 miliardi di utenti attivi nel mondo, seguita da YouTube (1,9 miliardi) e Instagram (1 miliardo). La ricerca ha inoltre evidenziato che l'utilizzo dei sistemi di messaggistica (WhatsApp, Messenger, We Chat, ecc.) è in forte crescita. Ad esempio, in Italia WhatsApp (84% della popolazione) risulta più utilizzato di Facebook (81% della popolazione) e Instagram (55% della popolazione). L'accresciuta importanza dei *social media* nel favorire le relazioni sociali (e quindi i processi creativi) è stata riconosciuta da numerose aziende che hanno adottato politiche volte a favorire il loro utilizzo per finalità non solo lavorative. Ad oggi, numerose aziende hanno già adottato “*Social media policy*” per disciplinare l'utilizzo dei *social media* da parte dei lavoratori nelle organizzazioni e favorire il raggiungimento di risultati positivi quali, ad esempio, le performance creative.

Il presente contributo si propone di descrivere una ricerca condotta da Korzynski, Paniagua e Rodriguez-Montemayor (2019) e recentemente pubblicata dalla rivista *Management Decision*. La ricerca pone l'enfasi sulle relazioni tra la personalità e la creatività dei lavoratori, con particolare riferimento al contributo esplicativo dei *social media* per lo svolgimento di attività lavorative e non. Considerata la pervasività che i *social media* hanno assunto nella vita privata e lavorativa degli individui, gli autori si sono chiesti se (ed eventualmente come) questi ultimi possano favorire la creatività dei lavoratori nelle organizzazioni.

La ricerca, che si basa su una metodologia di analisi quantitativa, è stata condotta attraverso la



somministrazione di un questionario strutturato a 475 ingegneri di una multinazionale europea operante nel settore dell'IT e rientrante all'interno della lista *Fortune 500*. I dati raccolti sono stati successivamente analizzati attraverso una strategia di ricerca mista che combina modelli e tecniche quantitative di analisi, quali i modelli di equazioni strutturali (*Structural Equation Modeling*) e l'analisi fattoriale confermativa (*Confirmatory Factor Analysis*), con un disegno quasi-sperimentale (*quasi-experimental design*). I risultati dello studio evidenziano che la creatività dei lavoratori è influenzata dalla personalità degli individui (grado di innovatività) e della connettività sociale online (nuove relazioni instaurate attraverso i social media) all'interno delle organizzazioni.

Innovatività degli individui e creatività

Il punto di partenza per lo studio e la comprensione delle determinanti della creatività degli individui è rappresentato dalla letteratura sui tratti della personalità. Molti studi hanno infatti evidenziato una relazione tra creatività e stati emotivi, con particolare riferimento alla personalità (proattiva) e all'apertura alle nuove esperienze dei lavoratori nelle organizzazioni. Nell'ambito di quest'ultima relazione è stata approfondita anche la relazione tra l'utilizzo della tecnologia e la creatività degli individui. Le nuove tecnologie per l'informazione e la comunicazione (TIC), infatti, consentono ai dipendenti di un'organizzazione di svolgere la loro attività lavorativa senza vincoli spazio-temporali. Ad esempio, le *software house* hanno sviluppato delle soluzioni ad hoc per il lavoro in team che consentono ai lavoratori a distanza la condivisione (sincrona e asincrona) di idee ed opinioni, nonché l'archiviazione di dati online (*cloud computing*).

Gli individui che si caratterizzano per un elevato livello di innovatività sono spesso i primi ad adottare nuove tecnologie (*early adopter* ovvero utenti precoci) per lo svolgimento di attività lavorative nelle organizzazioni. Tali comportamenti (innovativi) sottendono un approccio proattivo degli individui verso l'utilizzo di nuove tecnologie che determina risultati e performance migliori non solo per gli utenti stessi, ma per l'intera organizzazione.

L'attuale letteratura manageriale pone l'accento anche sull'impegno dei lavoratori (*engagement*) nei processi cognitivi e creativi. Si ritiene, infatti, che la promozione di una cultura organizzativa più inclusiva favorisca l'*engagement* dei lavoratori nella condivisione di idee ed opinioni. In questa prospettiva, l'utilizzo di nuove TIC, ed in particolare dei *social media*, contribuisce a migliorare la comunicazione tra i lavoratori di un'organizzazione, ad allineare gli obiettivi individuali a quelli di gruppo e aziendali, nonché a promuovere lo sviluppo e la condivisione di soluzioni creative. Le organizzazioni sono spesso impegnate nel perseguire strategie definite senza un adeguato coinvolgimento dei lavoratori, evidenziando uno scollamento tra il vertice e la base dell'azienda. Al di là delle ragioni sottese alle scelte degli imprenditori e dei manager, la condivisione di informazioni e conoscenze tra tutti i lavoratori di un'organizzazione rappresenta un fattore critico di successo. I *social media* consentono di superare tali criticità attraverso una comunicazione informale e diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione che favorisce la definizione di politiche più inclusive e migliora l'*engagement* dei lavoratori nei processi cognitivi e creativi.



Connettività sociale online e creatività: il social networking

La connettività sociale online è composta da due distinte aree: *social networking* (instaurare nuove connessioni o entrare nuovamente in contatto con i colleghi) e *knowledge management* (organizzazione, condivisione e accesso alle informazioni). Nel proseguo del lavoro si approfondiranno i temi del *social networking* e del *knowledge management* cercando di enfatizzarne i legami con la creatività.

Il *social networking* fa riferimento all'utilizzo di piattaforme e/o applicazioni di *social media* che, sfruttando le funzionalità del Web 2.0, consentono agli individui di comunicare con amici, familiari e colleghi al fine di perseguire finalità personali e/o lavorative. *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *YouTube* e *Instagram* sono alcuni dei *social media* maggiormente utilizzati dai dipendenti delle organizzazioni per scopi lavorativi e non.

La letteratura (Hatzipanagos e John, 2017; Skeels e Grudin, 2009) identifica alcune funzioni principali relative all'utilizzo dei *social media* nelle aziende: (i) marketing (al fine di migliorare l'immagine e il brand della propria attività; un esempio è l'utilizzo di un canale *YouTube* per mostrare le caratteristiche e i vantaggi del proprio prodotto), (ii) reclutamento e selezione delle risorse umane (al fine di informarsi su potenziali candidati; un esempio è l'utilizzo di *LinkedIn* o *Twitter* per promuovere una posizione aperta in azienda o per identificare i profili coerenti con la ricerca in atto), (iii) servizio clienti e *feedback* (al fine di monitorare conversazioni rilevanti per la propria attività; un esempio è la creazione di sondaggi su *Facebook* per consentire ai clienti di esprimere pareri) e (iv) relazioni sociali – *networking* – (al fine di creare un legame tra organizzazione e dipendenti o organizzazione e clienti; un esempio è la creazione su *LinkedIn* di un *network* di *stakeholder* interessati alla propria attività).

Con riferimento al *networking*, la ricerca condotta da Korzynski, Paniagua e Rodriguez-Montemayor (2019) fornisce un utile approfondimento dei legami tra innovatività degli individui, creatività e connettività sociale online. Nello specifico, si ritiene che i legami deboli sviluppati tramite i *social media* (ad esempio: nuove amicizie virtuali) potrebbero generare effetti positivi per la creatività rispetto a legami forti (ad esempio: amicizie preesistenti di lunga data). Le prime, infatti, consentono l'accesso ad informazioni diversificate e la creazione di nuove prospettive di analisi dei problemi che evitano l'effetto *framing*. Allo stesso tempo, e in una prospettiva opposta, è doveroso evidenziare che anche legami forti possono generare effetti positivi se vi è una volontà di collaborare e cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Un ulteriore elemento di distinzione dei *social network* nella costruzione di relazioni sociali è l'utilizzo di strumenti che favoriscono il lavoro di gruppo (ad esempio chat, forum di discussione, ecc.) attraverso la condivisione di informazioni ritenute rilevanti, idee innovative o anche semplici opinioni personali. Rispetto ad altri strumenti tradizionali di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc.), i *social media* favoriscono una più agevole, immediata ed efficace comunicazione, anche grazie alla messaggistica istantanea, e consentono l'accesso a diverse fonti di informazione tramite un flusso – attivo o passivo – dinamico di risorse e idee che generano conoscenza e creatività.



Connettività sociale online e creatività: il knowledge management

Come anticipato in precedenza, la condivisione di conoscenze tra i lavoratori può portare al raggiungimento di risultati positivi, in termini di innovazione e creatività organizzativa; le organizzazioni, in questo contesto, giocano un ruolo cruciale nella gestione di questa conoscenza.

Il *knowledge management* (letteralmente “gestione della conoscenza”) si configura come una pratica gestionale a supporto della strategia aziendale, che ha come obiettivo la creazione, la condivisione e l'archiviazione di conoscenza nelle organizzazioni (Tiwana, 2000). Esso si caratterizza per la presenza di tre variabili principali: le persone (che “posseggono” il sapere), i processi (ossia “come” gestire informazioni) e la tecnologia (lo strumento che consente la condivisione e il trasferimento delle informazioni). Quest'ultima risulta particolarmente utile per il *knowledge discovery* (estrazione della conoscenza), il *knowledge organization* (organizzazione della conoscenza) ed il *collaborative knowledge development* (sviluppo di conoscenza collaborativa), assumendo una particolare rilevanza per i lavori che si caratterizzano per la ricerca di soluzioni creative.

La creazione di conoscenza implica sempre un processo di socializzazione che consente la codifica e l'articolazione delle conoscenze (ad esempio da tacite ad esplicite o da individuali a collettive), e necessita di uno scambio, consapevole o meno, tra diversi attori. In questo senso, la tecnologia consente la condivisione delle informazioni possedute da diverse unità organizzative (gruppi, funzioni aziendali, divisioni), per cui gli individui creano nuove idee ed utilizzano le nuove conoscenze per risolvere problemi e innovare. La tecnologia aiuta a creare una sorta di “memoria organizzativa” in grado di raccogliere le idee e migliorare il trasferimento delle stesse, valorizzando le singole iniziative innovative dei singoli e rendendole fruibili per tutti i membri dell'organizzazione.

Lo studio condotto da Korzynski, Paniagua e Rodriguez-Montemayor (2019) presuppone che la creatività sia influenzata non solo dal grado di innovatività degli individui, ma anche dalla connettività sociale online, in termini di *social networking* e di *knowledge management*, derivante dall'utilizzo dei *social media* per lo svolgimento di attività lavorative e non.

Discussione e conclusioni

La ricerca condotta da Korzynsky e colleghi (2019) ha analizzato le relazioni tra caratteristiche individuali, utilizzo dei *social media* e creatività individuale nei luoghi di lavoro. I risultati raggiunti consentono una migliore comprensione delle relazioni tra le succitate variabili e suggeriscono alcune importanti implicazioni organizzative e spunti di riflessione per imprenditori, manager e, più in generale, organizzazioni.



I risultati dello studio hanno innanzitutto evidenziato che i lavoratori che si caratterizzano per un elevato livello di innovatività nell'utilizzo dei *social media* sono maggiormente creativi. Tale risultato è coerente con le precedenti ricerche che hanno dimostrato come il semplice utilizzo dei *social media* non sia una condizione sufficiente per il miglioramento della creatività individuale (ad esempio: Parise, Whelan e Todd, 2015). Quest'ultima, infatti, risulta essere influenzata da alcuni fattori individuali, quali ad esempio le competenze, le abilità cognitive e la motivazione intrinseca, che favoriscono la generazione e lo sfruttamento di nuove idee. Ne discende, dunque, la necessità di approfondire i modelli di comunicazione nei luoghi di lavoro, soprattutto se derivanti dall'utilizzo di piattaforme per il *social networking*.

I risultati hanno anche evidenziato che l'effetto della innovatività degli individui sulla creatività è mediato dalla connettività sociale online. In particolare, i risultati della ricerca condotta hanno evidenziato che gli ingegneri che si caratterizzano per un più alto livello di innovatività tendono ad essere più creativi se utilizzano i *social media* per trovare (a) nuovi contatti e instaurare nuove relazioni (*new connection*) o (b) contatti già esistenti e consolidare le relazioni pregresse (*re-connection*). Allo stesso tempo, i risultati hanno anche evidenziato che l'effetto della innovatività degli individui sulla creatività non è mediato dal *knowledge management*. La creatività degli ingegneri, infatti, risulta maggiormente influenzata dalle interazioni sociali con le persone piuttosto che dalle interazioni con i dati. Coerentemente con altre ricerche (ad esempio: Giustiniano, Lombardi e Cavaliere, 2016), si ritiene che la creatività individuale sia collegata alla dimensione tacita delle conoscenze che, in quanto, tale, non è facilmente codificabile e trasferibile tra gli individui.

In conclusione, la ricerca sottolinea il ruolo centrale dell'innovatività degli individui nella definizione della creatività nei luoghi di lavoro. I manager e le organizzazioni desiderose di accrescere la creatività dei propri dipendenti dovrebbero, dunque, porre una maggiore attenzione alle procedure di selezione del personale. Si ritiene, infatti, che l'aumento dei livelli di creatività nell'organizzazione possa essere raggiunta attraverso l'utilizzo di strumenti e metodologie idonee a valutare l'innovatività degli individui.

I risultati ottenuti, inoltre, suggeriscono che la creatività è influenzata anche dal modo in cui i lavoratori utilizzano i *social media*, anche se la semplice creazione di un profilo personale non determina un miglioramento della performance creativa. Quest'ultima, infatti, deriva maggiormente dall'attività di *networking* che i lavoratori possono svolgere anche attraverso l'utilizzo dei *social media* sia interni, sia esterni all'organizzazione. Nell'era digitale, i *social media* si caratterizzano come strumenti indispensabili per favorire lo sviluppo delle reti sociali in quanto consentono ai dipendenti di una organizzazione di instaurare nuove relazioni lavorative con i colleghi, con i lavoratori di aziende partner e, più in generale, con i professionisti che operano in un determinato settore.

Infine, un'ulteriore implicazione organizzativa della ricerca è collegata al concetto di memoria organizzativa (*organizational memory*) sviluppato da Alavi e Leidner (2001), ovvero l'insieme delle informazioni e delle conoscenze sviluppate, condivise ed archiviate dai lavoratori di una organizzazione. Siccome la creatività è collegata alla dimensione tacita delle conoscenze, l'adozione di piattaforme digitali e procedure organizzative per la ricerca e l'archiviazione dei dati potrebbero consentire ai lavoratori non solo la condivisione delle



informazioni e delle conoscenze in un'organizzazione, ma anche la loro preservazione e salvaguardia in un'ottica futura.

Bibliografia

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107–136. doi: 10.2307/3250961.
- Giustiniano, L., Lombardi, S., & Cavaliere, V. (2016). How knowledge collecting fosters organizational creativity. *Management Decision*, 54(6), 1464–1496. doi: 10.1108/md-04-2015-0111.
- Hatzipanagos, S., & John, B. A. (2017). Do Institutional social networks work? Fostering a sense of community and enhancing learning. *Technology, Knowledge and Learning*, 22(2), 151–159. doi: 10.1007/s10758-017-9300-9.
- Korzynski, P., Paniagua, J., & Rodriguez-Montemayor, E. (2019). Employee creativity in a digital era: the mediating role of social media. *Management Decision, ahead-of-print*. doi: 10.1108/MD-05-2018-0586.
- Parise, S., Whelan, E., & Todd, S. (2015). How Twitter users can generate better ideas. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 21–25.
- 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. doi: 10.5465/amr.2014.0462.
- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin. In *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* (pp. 95–104). ACM. doi: 10.1145/1531674.1531689.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall PTR.

Per approfondimenti si
consulti il seguente link: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>