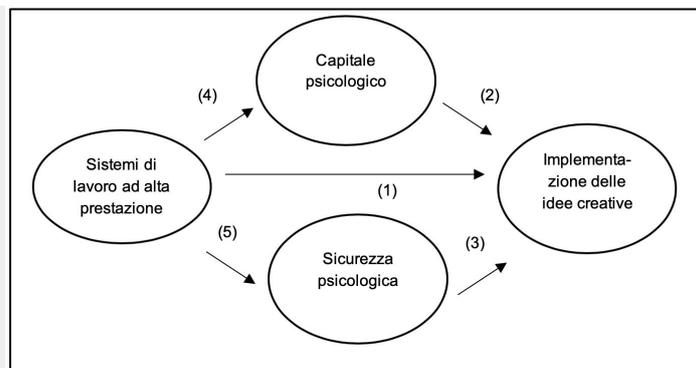




# DAL DIRE AL FARE: COME IMPLEMENTARE LE IDEE CREATIVE NELLE ORGANIZZAZIONI

Publicato il 9 Dicembre 2019 di Carollo Luca e Della Torre Edoardo



**Categoria:** [Gestione delle Risorse Umane](#)

*La creatività senza concretezza, si sa, non è niente. Una volta generate delle idee innovative si tratta di diffonderle e implementarle, in modo da realizzare il loro potenziale. Un'idea creativa che non viene applicata, infatti, è altrettanto buona di un'idea che non è mai stata generata. Ma quali approcci e pratiche manageriali è possibile mettere in campo per trasformare le idee in azioni e concretizzare la creatività delle persone nelle organizzazioni? Questo articolo propone una prima risposta a questo interrogativo, sottolineando il ruolo chiave dei sistemi di gestione delle risorse umane, del capitale psicologico e della sicurezza psicologica, nei processi di innovazione.*

## Introduzione

Nel linguaggio comune, i termini "creatività" e "innovazione" sono spesso utilizzati in maniera intercambiabile e la differenza tra essi è più un fatto di forma che di sostanza. In letteratura però, c'è abbastanza consenso sul fatto che la creatività ha a che fare con la generazione di nuove idee, mentre l'innovazione ha a che fare sia con la produzione, sia con l'adozione e l'implementazione di soluzioni innovative che derivano dalle tali idee. L'innovazione è quindi un termine più ampio che comprende anche il processo di diffusione e di applicazione di un'idea (Scott e Bruce, 1994). Per i motivi accennati sopra, risulta fondamentale per un'organizzazione curare ogni fase del processo innovativo e portare all'implementazione le idee creative che in essa vengono generate (Somech e Drach-Zahavy, 2013). L'oggetto di questo articolo è proprio l'ultima fase del processo innovativo,



ovvero l'implementazione delle idee creative.

La visione romantica della creatività pone l'accento sui singoli individui dotati di genio, estro, inventiva, che si distinguono dal contesto e realizzano veri e propri capolavori, specie nel nostro paese in cui la creatività è assunta a carattere nazionale. In ambito lavorativo però questa concezione risulta poco realistica, dato che nelle organizzazioni l'innovazione è spesso un fenomeno sociale e collettivo, frutto di un contesto favorevole e della collaborazione fra più individui (Somech e Drach-Zahavy, 2013; Tushman e Nadler, 1986).

Oltre a focalizzarsi sull'implementazione delle idee creative, il merito del recente articolo di Agarwal e Farndale (2017) è di considerare sia i fattori individuali che quelli organizzativi che favoriscono la creatività e di metterli in relazione tra loro. Di seguito in questo articolo viene presentato il modello elaborato e testato da questi autori, insieme alle implicazioni pratiche e manageriali che se ne possono trarre. Il modello presentato e tutte le relazioni descritte sono stati testati e confermati dagli autori tramite un questionario condotto sulla popolazione aziendale di una grande azienda del settore farmaceutico (campione di 13.180 persone).

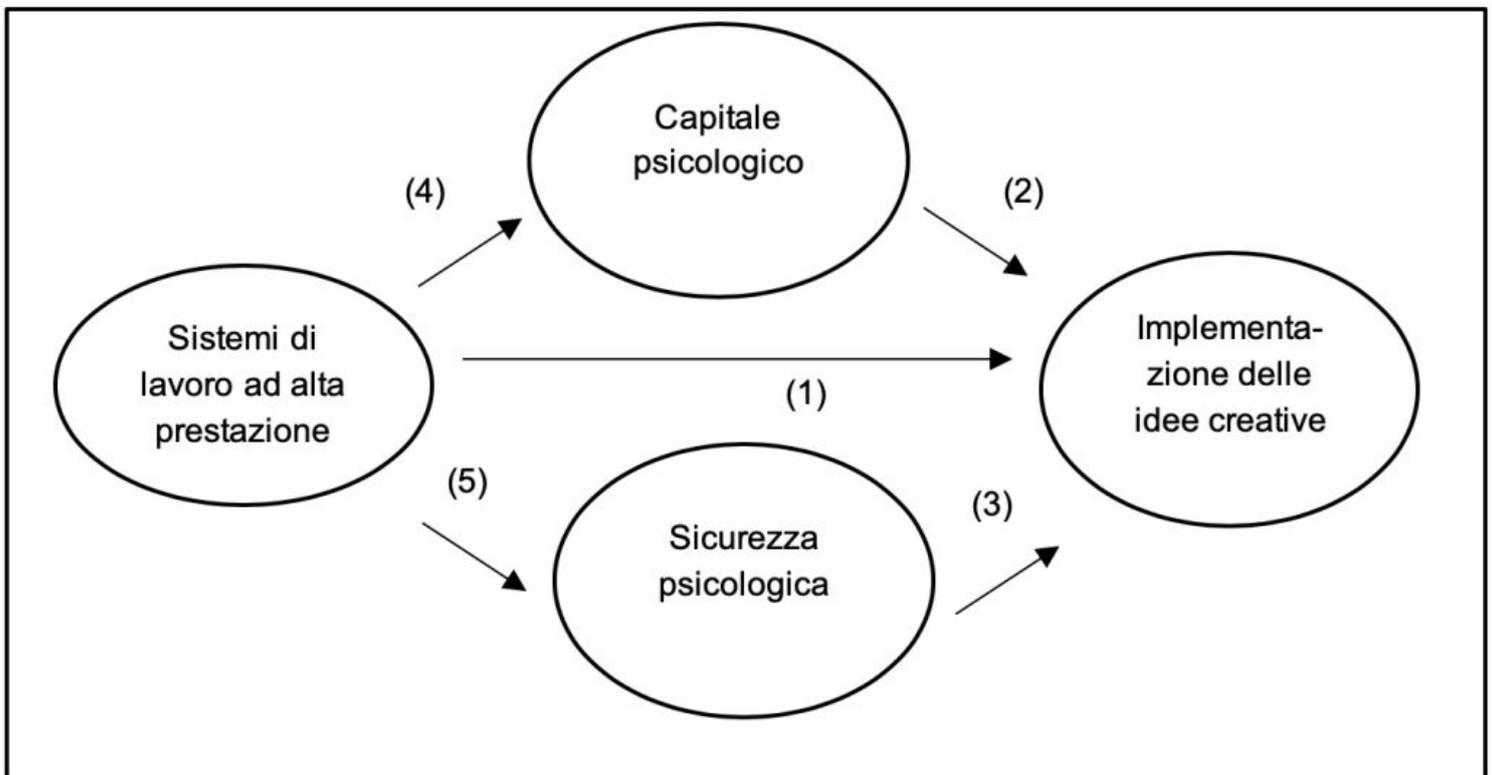


Figura n. 1 – Un modello di analisi della creatività nei luoghi di lavoro

Fonte: adattato da Agarwal e Farndale (2017)



## Fattori organizzativi e individuali che favoriscono la creatività

Per quanto riguarda i fattori organizzativi, le evidenze empiriche nazionali e internazionali dimostrano chiaramente che adeguate pratiche di gestione delle risorse umane possono favorire il comportamento innovativo delle persone (es. Binyamin and Carmeli, 2015; Chang et al. 2014). Dalla formazione alla definizione dei ruoli e delle aspettative, dall'aumento dell'autonomia e della discrezionalità sul lavoro ai piani di carriera e al sistema incentivante, le leve che il manager può utilizzare per favorire la generazione e l'implementazione di nuove idee sono numerose, anche se spesso non facili da individuare e gestire correttamente.

Oltre che sulle singole pratiche, negli ultimi anni è stata anche posta l'attenzione sugli insiemi di pratiche in grado di generare i migliori risultati a livello organizzativo, ivi inclusi i risultati relativi alla generazione e implementazione di innovazioni e comportamenti innovativi (Huselid, 1995; Chang et al. 2014). In particolare, si registra un elevato livello di consenso intorno all'idea che sistemi di lavoro caratterizzati da insiemi coerenti di pratiche volte a (i) incrementare le abilità e le competenze delle persone, (ii) motivare le persone verso il raggiungimento di determinati obiettivi e (iii) offrire alle persone opportunità di partecipazione alle decisioni che riguardano il proprio lavoro e l'organizzazione, portino a risultati individuali e organizzativi superiori rispetto alla somma del contributo di ogni singola pratica. Si tratta, in altri termini, di un effetto di complementarità che, sfruttando la coerenza interna (cioè, tra le diverse pratiche) ed esterna (con i fini e le strategie dell'organizzazione) del sistema, porta l'organizzazione a raggiungere migliori risultati sia in termini di efficienza e produttività, sia in termini di creatività e innovazione.

L'articolo di Agarwal e Farndale (2017) individua una prima relazione tra tali sistemi di lavoro ad alta prestazione e la probabilità di implementare idee creative (freccia n. 1 in figura 1), in quanto i tre insiemi descritti sopra sono composti da molte pratiche associate con la creatività e l'innovazione, che interagiscono e si auto-rinforzano. Ad esempio, questi sistemi fanno ampio uso di lavoro di squadra, uno stile di supervisione incoraggiante da parte dei capi, definizione di chiare aspettative di ruolo, comunicazione continua degli obiettivi, della strategia e della *vision* aziendale, condivisione di informazioni e mutuo aiuto fra colleghi, formazione e sviluppo e altre ancora. I sistemi di lavoro ad alta prestazione contribuiscono quindi a creare un ambiente di lavoro favorevole al comportamento innovativo da parte dei membri dell'organizzazione.

Per quanto riguarda i fattori individuali, gli autori si soffermano su due aspetti particolarmente rilevanti per il tema trattato: il capitale psicologico e la sicurezza psicologica.

Il capitale psicologico è uno stato mentale positivo e aperto da parte di un individuo, caratterizzato dalla percezione di un'alta auto-efficacia, ottimismo, speranza e resilienza (Luthans et al., 2008). Gli individui che presentano un elevato capitale psicologico hanno un forte senso di auto-efficacia e speranza nel futuro, che favoriscono la generazione di nuove idee, la partecipazione ai processi decisionali e il supporto alla diffusione dell'innovazione. La resilienza invece è la capacità di adattarsi al cambiamento, di essere proattivi e perseveranti anche di fronte ad ostacoli e condizioni avverse. Un elevato capitale psicologico supporta quindi



gli individui di fronte ai rischi e alle avversità del processo di innovazione, come la possibilità di fallimento, l'eventuale danno reputazionale, piuttosto che la necessità di sfidare idee, posizioni e procedure consolidate entro l'organizzazione. Nell'articolo viene quindi testata e confermata una relazione positiva tra capitale psicologico personale e implementazione di idee creative (freccia n. 2).

Infine, la sicurezza psicologica è la sensazione di un individuo di essere libero di poter esprimere la propria opinione senza timore di conseguenze negative sul piano personale. Riguarda inoltre la percezione che parlare e dire la propria opinione in un ambiente di lavoro sia più conveniente di tacere (Kahn, 1990). Un individuo che si sente psicologicamente sicuro sa che può prendersi dei rischi, poiché il cambiamento e il fallimento sono tollerati nell'ambiente in cui lavora. Un'elevata sicurezza psicologica permette infatti alle persone di esprimere idee critiche e sfidanti per l'organizzazione e per i propri colleghi, permette di discutere idee, prospettive ed errori senza il timore di essere rimproverati, puniti o subire ritorsioni riguardo alla propria reputazione o al proprio status sul posto di lavoro. Alla luce dell'alto rischio di fallimento e della potenziale conflittualità che caratterizzano i processi di implementazione delle innovazioni, nell'articolo viene confermata anche una relazione positiva tra la percezione di sicurezza psicologica da parte degli individui e la probabilità di implementare idee creative (freccia n. 3).

## Relazioni tra fattori organizzativi e individuali che favoriscono la creatività

Oltre alle relazioni dirette tra i tre elementi sopra identificati (sistemi di lavoro ad alta prestazione, capitale psicologico e sicurezza psicologica) considerati singolarmente, e l'implementazione di idee creative, gli autori individuano anche relazioni tra gli elementi, che possono quindi sfociare in un impatto indiretto sull'implementazione di idee creative.

Innanzitutto, nell'articolo si afferma che i sistemi di lavoro ad alta prestazione influenzano positivamente il capitale psicologico posseduto dagli individui (freccia n. 4). Questo perché, ad esempio, gli elevati investimenti in formazione tipici di questi sistemi permettono agli individui di sviluppare competenze sia di tipo tecnico-specifico, sia di tipo trasversale (le cosiddette competenze soft relative alle capacità interpersonali e di risoluzione dei problemi), aumentandone così il senso di auto-efficacia. Assieme alla formazione, l'autonomia e la discrezionalità che caratterizzano questi sistemi di lavoro permettono inoltre alle persone di cambiare idea e corso di azione velocemente, adattandosi alle mutate condizioni sociali o ambientali e aumentandone quindi la resilienza. I sistemi incentivanti e i piani di carriera possono aiutare le persone ad essere ottimiste e speranzose nel futuro.

In maniera simile, si conferma che i sistemi di lavoro ad alta prestazione abbiano un'influenza positiva sulla sicurezza psicologica degli individui (freccia n. 5). Questo perché tali sistemi di lavoro sono solitamente caratterizzati da relazioni positive ed incoraggianti tra colleghi e con i supervisor. La chiarezza nella definizione



dei ruoli e nella definizione delle aspettative, l'interdipendenza nello svolgere attività di gruppo e l'autonomia concessa, contribuiscono a dare una sensazione di sicurezza alle persone. Nei sistemi di lavoro ad alta prestazione, inoltre, la condivisione di informazioni, conoscenza, la trasparenza nelle comunicazioni, la cultura della critica costruttiva e del confronto continuo consentono alle persone di esprimere liberamente le proprie idee. Infine, la formazione sugli aspetti relazionali e sulla capacità di risolvere i problemi permette di superare più facilmente eventuali errori o difficoltà relazionali.

In sintesi, grazie alle argomentazioni teoriche e alle evidenze empiriche presentate dagli autori, l'articolo analizzato conferma che la presenza di un sistema di gestione del personale del tipo ad alte prestazioni, assieme ad elevati capitale psicologico e sicurezza psicologica del personale, costituiscono un mix di fattori organizzativi ed individuali estremamente favorevole allo sviluppo e all'implementazione della creatività.

## Implicazioni pratiche

Di fronte alle sfide economiche, sociali e ambientali attuali s'impone alle organizzazioni la necessità di cambiare e reinventarsi continuamente. Lo sviluppo e l'implementazione rapidi delle idee creative costituiscono una risposta efficace per acquisire vantaggio competitivo e assicurare uno sviluppo sostenibile delle attività d'impresa.

A questo scopo, nell'articolo di Agarwal e Farndale (2017) si sottolinea innanzitutto il ruolo chiave dei sistemi di lavoro ad alta prestazione, che non solo impattano positivamente sulla propensione delle persone a implementare le idee creative, ma agiscono anche positivamente sulla loro percezione di auto-efficacia e di sicurezza psicologica, che a loro volta influenzano positivamente l'implementazione delle nuove idee.

In termini manageriali, l'aspetto chiave che emerge da questa ricerca è che, per avere successo, la creatività nelle organizzazioni deve essere gestita a livello sistemico, ossia attraverso una serie di iniziative manageriali coerenti in grado di rinforzarsi a vicenda e di trasmettere una vera e propria cultura organizzativa dell'innovazione. Solo una prospettiva di sistema permette di canalizzare tutti gli interventi gestionali verso gli obiettivi dell'organizzazione. Così, ad esempio, nella selezione del personale, si può dare la priorità ad individui che dimostrano di avere un elevato capitale psicologico, che costituisce un importante precursore del comportamento innovativo. Una volta inserite le persone in azienda, si tratta poi di sostenere ed incrementare questo capitale attraverso interventi formativi continui volti a rafforzare sia le competenze tecniche, sia quelle trasversali. Dal lato delle ricompense, si possono predisporre incentivi e piani di carriera che premiano la creatività e invogliano le persone a mettersi in gioco e a proporre soluzioni innovative. L'elenco delle pratiche possibile potrebbe continuare a lungo ed essere articolato nelle varie dimensioni applicative. Tuttavia, più che proporre soluzioni operative universali, ci sembra utile sottolineare il messaggio centrale della ricerca, che risiede nella visione della creatività nelle organizzazioni come un tema essenzialmente culturale, che deve guidare la progettazione di tutti gli interventi di gestione delle risorse umane che l'organizzazione intende adottare. Per le organizzazioni nelle quali l'innovazione è un fattore competitivo determinante, il valore delle



creatività deve entrare in modo centrale ed esplicito nella definizione della cultura organizzativa, ed essere adeguatamente trasmesso ai membri dell'organizzazione attraverso il disegno di pratiche che ne sostengano l'implementazione.

A tal fine, è necessario sviluppare un clima organizzativo che permetta alle persone di lavorare in condizioni di sicurezza psicologica: elemento fondamentale per il successo del processo innovativo. Questo significa, ad esempio, evitare che si sviluppino dinamiche di competizione e confronto aspro tra colleghi (o con i responsabili). Lo sviluppo e l'implementazione di idee creative è infatti uno sforzo collettivo che richiede collaborazione e supporto reciproco. Si tratta quindi di instaurare una cultura aperta e tollerante, che ammette l'ignoranza e l'errore così come l'espressione di idee diverse, alternative e sfidanti. Dal punto di vista strettamente manageriale, si tratta anche di sviluppare competenze legate alla gestione del pensiero alternativo. Ad esempio, riconoscere i problemi e accettare il dissenso sono competenze che spesso mancano nelle organizzazioni, ma sono elementi fondamentali per la gestione efficace del processo innovativo, che in ultima analisi porta l'organizzazione a migliorare i propri processi e prodotti capitalizzando il potenziale creativo delle persone.

## Bibliografia

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human resource management journal*, 27(3), 440-458.
- Binyamin, G. and Carmeli, A. (2010), Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Human Resource Management*, 49: 999-1024.
- Chang, S., Takeuchi, R., Liangding, J. and Yahua, C. (2014), Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity, *Journal of Applied Psychology*, 99 (4), 665-680.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of management learning & education*, 7(2), 209-221.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of management*, 39(3), 684-708.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.