



DALL'IDEA CREATIVA ALL'INNOVAZIONE IN AZIENDA. UN PERCORSO INSIDIOSO IN CUI I COMPAGNI DI VIAGGIO FANNO LA DIFFERENZA

Posted on 9 Dicembre 2019 by Bissola Rita



Category: [Comportamento Organizzativo](#)

La trasformazione delle idee creative in innovazioni per l'azienda avviene attraverso un percorso articolato nelle fasi di generazione dell'idea, elaborazione, promozione e realizzazione. Oltre alle attività che caratterizzano ciascuno di questi stadi, Perry-Smith e Mannucci (2017) in uno studio fondato sulla sistematizzazione della letteratura identificano i tipi di relazioni sociali in grado di agevolare il passaggio dell'idea attraverso ciascuna delle fasi del processo evitando difficoltà che potrebbero trattenere l'idea in una delle fasi del suo processo di sviluppo e, nei casi più critici, farla decadere. L'elemento di criticità che emerge dal framework proposto riguarda la varietà delle relazioni che sostengono l'idea nei diversi step e la difficoltà di attivare tempestivamente il tipo di relazioni coerenti con lo stadio di sviluppo dell'idea creativa. I capi e l'organizzazione alla quale è destinata l'applicazione dell'idea creativa possono sostenere i lavoratori creativi nell'attivazione della rete di relazioni.

Introduzione

Che la creatività sia positiva per le imprese può ormai considerarsi un dato assodato. Un numero crescente di



recruiter è alla ricerca di candidati creativi e questo non riguarda solo settori nei quali la competitività delle aziende è indissolubilmente legata alla loro capacità di proporre prodotti ad alto contenuto di creatività come la moda o tutti i comparti dell'*entertainment*, né rappresenta più un'esigenza esclusiva di specifiche funzioni aziendali come il marketing o la R&S. Sempre più c'è consapevolezza che la creatività dei collaboratori è una competenza rilevante a prescindere dal business dell'azienda e dal ruolo occupato nell'organigramma dell'impresa. Un lavoratore creativo è in grado di offrire idee originali e utili per rinnovare l'offerta di beni e/o servizi dell'azienda, suggerisce modifiche a quelli già esistenti, riesce a guardare a problemi complessi da punti di vista non scontati e inusuali rispetto alla cultura aziendale segnalando una spiccata capacità di *problem solving*. Chi è creativo contribuisce proponendo nuovi modi di organizzare i processi e le attività aziendali. La creatività è dunque la premessa della capacità di innovazione e dell'orientamento all'imprenditorialità dei collaboratori che oggi sono tra le competenze più interessanti per tutte le organizzazioni, non solo per le aziende imprenditoriali (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011).

Lo sforzo creativo delle persone non sempre riesce a tradursi in innovazione per l'azienda. Il passaggio dall'idea creativa alla sua concretizzazione in output di valore comprende momenti diversi tra loro che, se non adeguatamente gestiti, portano all'incapacità di completare il processo e, dunque, passare dall'idea creativa all'innovazione utile all'azienda. Per troppo tempo la creatività è stata associata alla sola attività di generazione delle idee che, invece, è solo uno dei momenti del processo creativo singolarmente non sufficiente per garantire l'effettivo raggiungimento di un risultato innovativo. La realizzazione concreta di un'idea creativa utile per l'impresa comprende infatti ulteriori passaggi ciascuno dei quali caratterizzato da specifiche finalità e dinamiche.

La complessità della competizione globale è aumentata esponenzialmente negli ultimi decenni tanto che le capacità di un singolo individuo non sono più sufficienti per raggiungere obiettivi di creatività necessari per essere competitivi sul mercato. La definizione di un output innovativo (sia esso un prodotto, un servizio o un processo) richiede inevitabilmente il contributo creativo di più persone che garantiscano la pluralità di competenze tecniche necessarie per la realizzazione di un prodotto sufficientemente innovativo. Per questa ragione l'attività creativa in azienda è oggi necessariamente collettiva (Hargadon & Bechky, 2006).

Tutti i modelli sul processo creativo provenienti sia da una letteratura tradizionalmente focalizzata sulla prospettiva delle creatività sia da studi sull'innovazione concordano che il percorso svolto da un'idea creativa dal momento della sua concezione a quello della sua realizzazione si compone di diverse fasi.

L'analisi delle fasi percorse dell'idea creativa (*idea journey*) consente anzitutto di comprendere meglio la loro collocazione all'interno del processo.



Inoltre, occuparsi del percorso dell'idea creativa è importante per capire come e perché alcune idee riescono ad attraversare agevolmente tutte le fasi del percorso andando così a generare delle innovazioni, mentre altre si bloccano, abortiscono o rimangono incagliate in una delle fasi che intercorrono tra la generazione dell'idea e la sua realizzazione. Una maggiore consapevolezza degli aspetti focali e delle insidie di ciascuna fase consente anche di evitare che alcune idee creative di valore vengano accantonate prematuramente.

In questo contributo si propone una riflessione sul percorso dell'idea creativa basata sulla proposta di Perry-Smith e Mannucci (2017) che appare di particolare interesse perché identifica tra l'altro le dinamiche sociali in grado di supportare l'idea creativa in ogni sua fase consentendone così il suo compimento e quindi la sua concretizzazione in un prodotto, servizio, processo innovativo.

Attrezzarsi per l'insidioso viaggio verso l'innovazione. Fasi, bisogni, dinamiche sociali

Il percorso svolto dalle idee creative che giungono a compimento ovvero che vengono realizzate e consentono all'azienda di ottenere delle innovazioni come nuovi prodotti, servizi o processi si compone di quattro fasi: la generazione dell'idea, la fase dell'elaborazione, la promozione dell'idea e la sua realizzazione. Il dato che accomuna tutte le idee creative di successo è il passaggio attraverso ciascuna delle fasi del processo, anche se molto raramente la traiettoria definita è lineare. Generalmente l'evoluzione dell'idea all'interno di ciascuna fase si realizza attraverso ideali movimenti circolari definiti da progressi dell'idea che poi vengono riconsiderati facendo idealmente tornare indietro nel processo l'idea che così viene modificata. Questi movimenti possono anche riguardare fasi diverse. Per esempio, alcune criticità che si manifestano durante la fase di implementazione possono evidenziare la necessità di prevedere un supplemento di elaborazione e contemporaneamente un investimento ulteriore nella promozione dell'idea. I momenti di revisione possono anche coinvolgere altre persone oltre a colui che ha originariamente generato l'idea (dimensione della collettività) e manifestarsi attraverso momenti di feedback o sintesi (Harvey, 2014; Harrison & Rouse, 2015). In ogni caso, il percorso che unisce l'idea creativa all'introduzione di un'innovazione in azienda è un processo sociale ovvero è influenzato dalle relazioni e dal contesto organizzativo nel quale si svolge oltre ovviamente a impiegare diverse categorie di risorse. I contributi che considereremo in questa analisi consentono di evidenziare gli aspetti relazionali e le principali leve organizzative che supportano al meglio lo sviluppo dell'idea creativa in ciascuna fase del suo "viaggio".

Non tutte le idee creative che nascono in azienda riescono a ultimare l'intero percorso che consente loro di diventare innovazione. Se non opportunamente accompagnata e sostenuta, l'idea può infatti rimanere incagliata in una delle fasi del suo "viaggio" e non giungere mai a compimento a causa delle difficoltà e delle insidie specifiche di ciascuna delle fasi del percorso. Per questa ragione è utile conoscere i processi sociali che sostengono l'idea creativa in ciascuna fase del percorso ed evitano che idee di elevato potenziale rimangano incompiute.



La generazione dell'idea

Nella fase di generazione dell'idea il ruolo svolto dall'interazione con gli altri rimane a un livello serendipico. Il processo di ideazione avviene in modo sostanzialmente misterioso nella mente del lavoratore attraverso un processo di ricombinazione di contenuti e stimoli recepiti e riorganizzati in modo non consapevole. La ricerca ha dimostrato che la creatività delle idee è maggiore all'aumentare della flessibilità cognitiva. Quest'ultima è la capacità di stabilire dei collegamenti tra conoscenze tra loro apparentemente molto lontane in modo da generare nuove e inaspettate associazioni (De Dreu, Baas, & Nijstad, 2008). In uno studio sperimentale, Perry-Smith (2014) ha dimostrato che ciascuno di noi trattiene e considera maggiormente le conoscenze lontane rispetto al nostro background e al nostro modo di vedere quando ci vengono proposte da persone che non sono parte della nostra cerchia di relazioni personali e con le quali non abbiamo legami affettivi. In questo caso, infatti, siamo più disposti ad accettare e ritenere informazioni anche molto diverse dal nostro punto di vista perché provenienti da persone con le quali inconsciamente non sentiamo l'esigenza di sentirci in sintonia. Lo stesso invece non accade con le persone della nostra cerchia affettiva rispetto alle quali abbiamo il desiderio di mantenere un equilibrio cognitivo e sociale che ci induce a ignorare o a dimenticare velocemente le informazioni che ci appaiono poco comprensibili, insolite e non coerenti con il nostro punto di vista perché inconsciamente riteniamo che potrebbero minacciare la nostra intesa con le persone delle quali ci fidiamo e che ci stanno a cuore. Nella fase di generazione delle idee la creatività beneficia dunque particolarmente degli stimoli divergenti che provengono da interazioni anche estemporanee con persone molto diverse da noi. Se dunque come azienda e manager si desidera stimolare la capacità dei collaboratori di generare idee originali e innovative, allora può essere utile sostenere la numerosità delle occasioni di incontro e contatto dei nostri collaboratori con professionisti ed esperienze diverse rispetto all'ambito di attività dell'azienda.

Nel processo di creazione di un nuovo complemento di arredo di design, per esempio una poltroncina da camera o da lettura, la fase di generazione delle idee corrisponde alla concezione delle linee e delle caratteristiche distintive della seduta da parte del designer. Già in alcuni studi condotti su lavoratori di settori creativi come per esempio stilisti e chef è emerso che contatti ed esperienze con persone di contesti apparentemente poco o per nulla collegati con il settore di specializzazione del creativo sono stati riconosciuti a posteriori significativi nell'ispirare le caratteristiche di originalità di loro prodotti (Godart, 2012; Stierand, 2014). Analogamente, la prospettiva della *network analysis* suggerisce che la probabilità di ottenere idee altamente dirompenti per una nuova poltrona aumenterà al crescere del numero di persone occupate in attività estranee al settore dell'arredamento con i quali il designer ha intrattenuto degli scambi.

L'elaborazione dell'idea

La fase dell'elaborazione consiste in una prima fase di sviluppo dell'idea che inizia a essere articolata in modo da poterne valutare il potenziale. Durante questo secondo momento il creatore esplicita la sua idea iniziale ovvero traduce il concetto generico residente anzitutto nella sua mente in un'idea più articolata preoccupandosi di rappresentarla in modo che possa essere condivisa con altri e proposta a coloro che



dovranno valutarla. In questa fase del processo l'idea viene rifinita, se ne valutano eventuali incoerenze o aspetti critici in modo che possa essere migliorata. Riprendendo l'esempio dell'arredamento di design, dopo aver tratteggiato solo i contorni e avere definito la caratteristica saliente della sua idea per una poltrona, nella fase di elaborazione il designer realizza uno schizzo più preciso e particolareggiato anche per avere egli stesso più elementi da considerare e valutare se proseguire nello sviluppo della sua idea, se serve tornare a considerare la definizione del suo tratto distintivo oppure se sia preferibile abbandonarla. Il designer in questa fase condivide il suo progetto con i colleghi dell'unità di R&D dell'azienda committente. L'autore dell'idea mantiene su di sé un certo margine di rischio: spesso insistere sull'originalità significa arricchire di aspetti insoliti la propria idea e quindi esporsi all'incognita che gli elementi innovativi possano non essere compresi con il risultato che non ne verrà adeguatamente apprezzato il valore.

Per questa ragione i creativi hanno anzitutto bisogno di essere supportati emotivamente durante la fase di elaborazione. L'incoraggiamento e il senso di sicurezza proveniente da un contesto di relazioni personali solide e sincere sostiene la motivazione intrinseca dei lavoratori creativi, che rappresenta la risorsa fondamentale nel momento in cui l'esposizione dell'idea al giudizio di terzi restituisca al suo autore soprattutto critiche. Senza l'adeguato sostegno emotivo il lavoratore creativo potrebbe decidere di desistere correndo il rischio di abbandonare idee in quel momento non adeguatamente comprese perché particolarmente divergenti. Una seconda categoria di scambi sociali particolarmente utili nella fase di elaborazione sono il feedback costruttivo e i suggerimenti su possibili ambiti di miglioramento dell'idea creativa e su quali direzioni valutare per la sua espansione (Harrison & Rouse, 2015). Contributi di questo genere sostengono la motivazione intrinseca verso la realizzazione del progetto creativo e l'autodeterminazione a perseverare. L'esposizione a critiche severe e giudizi espressi con toni duri rischia, invece, di indurre i creativi a desistere prematuramente pertanto è responsabilità dei loro capi "proteggerli" dagli attacchi più offensivi. Le relazioni sociali in grado di costruire un contesto interpersonale sicuro e incoraggiante, lontano da valutazioni dai toni esplicitamente critici possono riguardare solo persone molto vicine al creativo con le quali è maturato un consolidato rapporto fiduciario. Tali relazioni possono necessariamente sussistere con un numero limitato di persone le quali non si hanno timori di condividere idee ancora solo abbozzate e quindi perfettibili. Queste persone non devono necessariamente avere competenze professionali nell'ambito di applicazione dell'idea creativa né necessariamente devono appartenere alla cerchia dei familiari del creativo. Concretamente questo si realizza in rapporti diadici o triadici nei quali esiste un legame affettivo sul quale si costruisce una fiducia interpersonale incondizionata.

L'attività di promozione dell'idea creativa

Dopo aver sviluppato e consolidato i dettagli della propria idea, il creativo intraprende una attività di promozione dell'originalità della propria proposta finalizzata a ottenere l'approvazione dei soggetti più influenti nel proprio ambito di attività e consentire così all'idea di progredire anche grazie alle risorse in termini di mezzi finanziari, competenze, tempo e favore politico catalizzate in questa fase. Lo stadio della promozione richiede di portare l'idea all'attenzione degli esperti riconosciuti nel settore corroborando la sua presentazione con argomenti persuasivi sugli aspetti di novità della proposta e ingaggiare così l'opinione prevalente. La promozione è un momento dirimente. Qualora l'idea ottenga l'approvazione pubblica sollecitata essa si avvia



definitivamente verso la sua realizzazione, in caso contrario è destinata a perire.

Per avere successo nella promozione dell'idea, il creativo deve essere influente e godere di legittimazione nel suo ambito di attività. L'influenza consente di ottenere rispetto per la propria idea, favorire la sua accettazione e stimolare l'approvazione dei *decision maker*. La reputazione di colui che ha generato l'idea creativa è un segnale della qualità della sua performance sostenendo così la sua legittimazione nel contesto di riferimento.

La capacità di un soggetto di influenzare il proprio contesto sociale (ed esserne così legittimato) dipende anche da chi sono i soggetti con i quali intrattiene delle relazioni e dalla posizione che costoro occupano. Le persone che sono attive in molti contesti e promuovono l'interazione tra cerchie diverse di persone agendo da soggetto ponte (i.e. broker nelle reti di relazioni) hanno la possibilità di controllare le informazioni trasmesse e gestire le sfumature dei messaggi comunicati ai diversi attori che collegano. Il loro punto di osservazione consente loro infatti di sapere quali significati sono maggiormente efficaci rispetto ai diversi soggetti che connette. Il broker in una rete può così sfruttare questa sua collocazione particolare per raccogliere consensi a favore delle proprie idee e iniziative.

L'apprezzamento di un'idea creativa è permeata da incertezza per la difficoltà di valutare qualcosa di non ancora conosciuto e rispetto al quale ancora non si dispone di riferimenti standard. In tali circostanze i *decision maker* si affidano ad alcuni indicatori per scegliere se sostenere una idea innovativa tra i quali ci sono alcune caratteristiche conosciute di colui che ha generato l'idea e il posizionamento nel contesto sociale di coloro con i quali costui entra in relazione. In quest'ottica, non è rilevante che l'autore dell'idea sia un nodo centrale che stabilisce collegamenti tra soggetti del proprio ambiente di riferimento, ma è più importante che siano influenti coloro con i quali il creativo è in contatto.

L'attività di promozione della nuova proposta di poltroncina avviene quando il designer insieme al committente presentano i dettagli tecnici e un prototipo avanzato prima ai collaboratori delle unità di produzione e vendita dell'azienda poi al pubblico esterno in occasione di fiere di settore o attraverso media specializzati.

La realizzazione

Nella proposta di Perry-Smith e Mannucci (2017) l'ultima fase del processo creativo, la realizzazione dell'idea, si compone di due momenti, rispettivamente la produzione e l'impatto. Durante la sotto-fase della produzione l'idea si trasforma in un output tangibile compiuto (prodotto, servizio o processo) del quale viene formalizzato anche il piano di trasformazione dell'idea in un prodotto finito esplicitando ogni dettaglio e attività che lo compongono. La produzione non può prescindere dal coinvolgimento di una pluralità di soggetti che apportano le necessarie abilità e le competenze per addivenire alla realizzazione dell'output definitivo.



Il momento dell'impatto si riferisce all'accettazione, al riconoscimento e all'uso del prodotto nella quotidianità. In questa sotto-fase, le modalità e l'intensità di impiego delle idee creative finalizzate emergono dall'azione sociale. Il valore dell'originalità dell'output viene sancito dall'opinione pubblica che con l'impiego collettivo dell'oggetto nel tempo definisce quale innovazione ristabilisce gli standard di settore e quelle alle quali viene attribuito un ruolo più marginale. Quando un nuovo oggetto sovverte gli standard e stabilisce nuovi riferimenti di innovazione nel suo comparto, allora esso ha prodotto un ampio impatto.

Durante la sotto-fase di realizzazione, la condivisione di una visione comune del valore attribuito a un prodotto o servizio e alle sue caratteristiche diventa centrale. In particolare, una visione condivisa aiuta durante la fase di produzione perché aumenta il *commitment*, favorisce la condivisione delle conoscenze e rende possibile la collaborazione. Nel momento dell'impiego del nuovo prodotto una visione condivisa contribuisce a sostenere l'adozione del nuovo riferimento e contemporaneamente riduce l'eventuale resistenza di alcuni utenti. La condivisione di una visione offre una cornice interpretativa unitaria, crea un nuovo linguaggio comune che garantisce la comunicazione corretta del contenuto di originalità dell'idea a tutti.

Proseguendo l'esempio tratto dal settore dell'arredamento di design la produzione riguarda la fase di ingegnerizzazione della poltrona che comprende la definizione delle specifiche tecniche della seduta e l'identificazione della sequenza di attività più efficiente per la sua realizzazione. L'impatto della nuova poltrona è, invece, definito dall'influenza prodotta dalle caratteristiche della stessa sui canoni di innovazione delle sedute da lettura o da arredo per camere da letto.

La maturazione e il funzionamento in ottica di coordinamento svolto dalla visione comune risulta particolarmente efficace durante la produzione se la pluralità di soggetti coinvolti intrattiene legami reciproci tali da chiudere il team rispetto all'esterno. Questa sorta di isolamento favorisce l'identificazione dei singoli con il gruppo sostenendo così il ruolo svolto dalla condivisione della visione nel rendere fluide le attività che realizzano la produzione. Nella sotto-fase successiva, invece, la visione condivisa amplia il suo effetto positivo sull'impatto se opera in una rete di relazioni reciproche e quindi numerose che emanano dal team di produzione e coprono quanti più punti dell'ambiente di riferimento del team di produzione.

La figura 1 sintetizza le fasi del "viaggio" dell'idea creativa e gli aspetti salienti delle relazioni sociali in grado di agevolarne lo svolgimento.

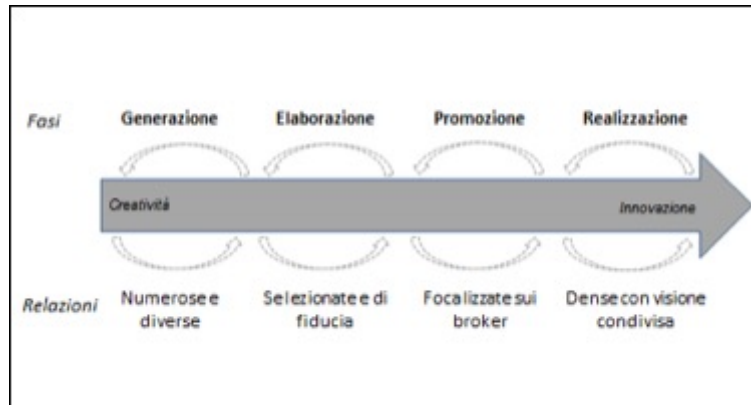


Figura 1. *Idea journey*: fasi e processi sociali

Fonte: elaborazione propria.

Conclusioni

Attraverso il modello di analisi del percorso dell'idea creativa proposto da Perry-Smith e Mannucci (2017) è stato possibile approfondire il contenuto e la specificità delle fasi attraverso le quali un'idea creativa si trasforma in un output innovativo di valore per l'azienda. Per ciascuno stadio ci sono tipi di relazioni e interazioni sociali che meglio supportano lo sviluppo dell'idea agevolando il suo percorso di realizzazione. Un aspetto sfidante a questo riguardo è la diversa natura delle relazioni che favoriscono il passaggio dell'idea attraverso ciascuna delle fasi del processo.

Mentre la fase di generazione dell'idea beneficia della numerosità e della diversità delle persone con le quali si interagisce, nella fase di elaborazione il confronto con le persone di fiducia sostiene l'idea nel momento delicato del suo sviluppo e della sua espansione. Il sostegno di persone molto attive nella gestione delle loro relazioni che con la loro azione collegano cerchie di persone diverse danno, invece, un forte impulso alla promozione dell'idea creativa. Nella fase realizzativa, quando la dimensione della collettività è imprescindibile, l'intensità delle relazioni tra i membri del team coinvolto nell'implementazione dell'idea fino ad arrivare quasi alla chiusura del gruppo rispetto al contesto esterno a esso favorisce la formazione di una visione comune e l'azione di quest'ultima come meccanismo di coordinamento che rende la collaborazione fluida ed efficiente.

Lo studio di Perry-Smith e Mannucci (2017) offre un importante contributo allo studio della creatività come processo collettivo dimostrando anzitutto la rilevanza delle relazioni interpersonali nel percorso di realizzazione delle idee creative. L'aspetto critico per i protagonisti del processo creativo è che le relazioni che supportano ogni fase del percorso creativo sono molto diverse tra loro, quasi opposte. La loro attivazione tempestiva imporrebbe uno sforzo davvero notevole al lavoratore creativo con conseguente aumento della probabilità che



l'idea creativa possa fallire. Pertanto, un importante contributo che i capi dei lavoratori creativi e le loro organizzazioni sono chiamati a offrire potrebbe proprio sostanzarsi nel supporto a una gestione oculata delle relazioni sociali attivando diversi tipi di contatti coerentemente con le fasi attraversate dall'idea creativa nel viaggio verso la sua trasformazione in innovazione.

Bibliografia

- De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. *Journal of personality and social psychology*, 94(5), 739.
- Godart, F. (2012). *Unveiling fashion: business, culture, and identity in the most glamorous industry*. Heidelberg: Springer.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2015). An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects. *Academy of Management Journal*, 58(2), 375-404.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3), 324-343.
- 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.
- Stierand, M. (2015). Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs. *Management Learning*, 46(5), 598-617.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923.