Rivista trimestrale di Organizzazione
Aziendale
ISSN: 2465-1753

LAVORO IBRIDO E CREATIVITÀ: ORGANIZZARE E GESTIRE I TEAM CREATIVI “IBRIDI”

Pubblicato il24 Gennaio 2024 di Costa Grazia Garlatti e Bortoluzzi Guido

Categoria: Capitale umano e lavori ibridi

Abstract

Il lavoro ibrido comporta molteplici complessità organizzative e gestionali per le organizzazioni impegnate nella gestione dei processi creativi necessari per garantirne la sopravvivenza. Collocandosi in questo scenario, questo contributo si pone l’obiettivo di sviluppare una tassonomia utile alla gestione dei processi creativi nel lavoro ibrido, con focus sui team creativi.

UNA “NUOVA NORMALITÀ”: IL LAVORO IBRIDO

Nel corso degli ultimi anni, le dinamiche spaziali e temporali del lavoro hanno subito una trasformazione significativa, un cambiamento che può essere certamente in parte attribuito all’esperienza del lavoro massivo da remoto sperimentato durante la pandemia da Covid-19. Questa esperienza, forzosa e limitata nel tempo, ha però avuto effetti aldilà del contesto emergenziale, influenzando le abitudini e ridefinendo le priorità dei lavoratori. Fenomeni come la “*great resignation*” (o “dimissioni di massa”) mettono in luce un cambiamento a livello globale nelle preferenze degli individui che manifestano precise esigenze in termini di flessibilità nella gestione del proprio tempo lavorativo e di miglior bilanciamento vita-lavoro.

Si tratta di elementi che influenzano in modo significativo l’organizzazione del lavoro e i processi organizzativi più in generale. In aggiunta, si riscontra un’altra sfida di considerevole portata che caratterizza questa "nuova normalità": la gestione del lavoro in modalità ibrida, la quale implica l'alternanza tra prestazioni lavorative in presenza e a distanza.

Al contempo, l’attuale contesto ambientale e competitivo è caratterizzato da crescente complessità ed incertezza a causa di una costante evoluzione degli scenari economici, sociali e tecnologici. Le organizzazioni si trovano costrette ad adeguarsi rapidamente a queste contingenze, ed in tale contesto, l’innovazione e

l'adozione di approcci innovativi si configura come un catalizzatore critico per rispondere con prontezza alle esigenze emergenti e per la sopravvivenza delle organizzazioni stesse, come argomentato da Crossan e Apaydin (2010). L'importanza dell'innovazione per l'efficacia organizzativa è un principio ampiamente riconosciuto nel campo degli studi organizzativi (e.g., Woodman et al., 1993). In particolare, il comportamento innovativo dei dipendenti, che può manifestarsi attraverso la creazione, lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee per prodotti e metodi di lavoro, rappresenta un asset di fondamentale importanza. Tutte le innovazioni iniziano con idee creative. La creatività individuale è pertanto un facilitatore del potenziale innovativo di un'organizzazione e, di conseguenza, della sua sopravvivenza in mercati altamente competitivi e turbolenti (Amabile, 1996) oltre che una delle precondizioni necessarie a raggiungere il successo organizzativo (e.g., Hirst et al., 2009).

Studiosi e professionisti condividono un forte interesse nella comprensione dei fattori che possono aiutare a coinvolgere i dipendenti nella creatività. Molteplici studi si sono interrogati su quali sono i fattori che favoriscono la creatività individuale, investigando gli antecedenti individuali e soprattutto i fattori caratterizzanti il contesto lavorativo all'interno dell'organizzazione in cui avviene il processo creativo (e.g., Shalley et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996). Ma cosa accade quando il processo creativo non avviene più all'interno dell'organizzazione, bensì all'esterno o alternando momenti in presenza ed in remoto e pertanto in modalità "ibrida"?

Se l'emergenza Covid-19 ha forzato la transizione temporanea dei processi creativi fuori dai confini organizzativi, ci troviamo ora in una situazione "ibrida" caratterizzata da alternanza di lavoro da remoto ed in presenza. Si è trattato di un vero e proprio "cambio di paradigma" che ha aperto un nuovo filone d'interesse per gli studiosi in tema di creatività: quello di comprendere cosa accade alla creatività in un contesto ambientale diverso e come gestirla al meglio quando esercitata in modalità "ibrida". Le teorie e la letteratura esistenti in tema di creatività ed innovazione (e.g., Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2004; Woodman et al., 1993) si sono basate sul tradizionale processo creativo all'interno dell'organizzazione, essendo così solo parzialmente adatte a spiegare come si manifesta la creatività da remoto o in modalità ibrida. Recentemente, alcuni studi si sono occupati di creatività da remoto, mentre il tema della creatività in un contesto di lavoro ibrido risulta al momento meno investigata. Inoltre, nell'ambito della creatività, assume notevole rilevanza il ruolo dei team come catalizzatore del pensiero creativo degli individui. Il lavoro in team, infatti, caratterizzato da interazioni sociali costanti, stimola la creatività. Questo processo sinergico può condurre a soluzioni creative che non sarebbero state raggiunte attraverso sforzi individuali (e.g., Černe et al., 2013). Pertanto, in tema di contesto creativo ibrido, non si può limitare il ragionamento solamente alla creatività individuale, ma occorre considerare anche la creatività dei/nei team. E di conseguenza endogenizzare il tema della gestione efficace dei team nell'alternanza lavoro in presenza e da remoto.

Il presente studio si inserisce nel contesto delineato al fine di fornire suggerimenti pratici ed una tassonomia utile alla gestione dei processi creativi nel lavoro ibrido, con focus sui team creativi, contribuendo al contempo al filone di ricerca inerente alla gestione del lavoro ibrido e della creatività.

Rivista trimestrale di Organizzazione
Aziendale
ISSN: 2465-1753

OPPORTUNITÀ E SFIDE NELLA GESTIONE DEL LAVORO IBRIDO E DELLA CREATIVITÀ

Il lavoro ibrido, per sua natura, combina sinergicamente i benefici del lavoro da remoto con la presenza fisica in azienda. La principale virtù attribuita al lavoro è la sua capacità di conferire flessibilità ai lavoratori, la quale si configura come un attributo essenziale nella post-era Covid-19. Questa crescente flessibilità consente ai lavoratori di conciliare in modo più efficace le richieste professionali con gli aspetti personali, ottimizzando il proprio impiego del tempo e conseguendo un livello più elevato di equilibrio tra vita professionale e privata. Oltretutto, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, la possibilità di offrire opzioni di lavoro flessibili rappresenta una leva fondamentale per attrarre i talenti, soprattutto quelli appartenenti alle nuove generazioni. Come affermato da vari studiosi, soprattutto i giovani appartenenti alla Generazione Z, che costituiranno il futuro del mondo del lavoro, sono individui "alla ricerca della flessibilità", profondamente interessati ai modelli di lavoro ibridi (e.g., Boldizzoni & Quaratino, 2023). Le organizzazioni, se vogliono sopravvivere ed essere competitive, non possono fare a meno di considerare queste nuove esigenze, ed anzi, devono adattarsi al meglio a questi nuovi bisogni ed aspettative al fine di poter attrarre e trattenere i candidati migliori. Il lavoro ibrido non si limita a garantire i vantaggi tipici del lavoro da remoto, come la già menzionata flessibilità, ma al contempo riduce alcuni degli effetti negativi più noti associati a questa modalità, tra cui l'isolamento sociale. L'isolamento sociale si riferisce alla mancanza di contatto con gli altri. Nel contesto del lavoro, tale fenomeno si esplicita attraverso una carenza di interazioni interpersonali dirette con colleghi e supervisori. Questa circostanza può indurre sentimenti di solitudine e alienazione, con possibili conseguenze deleterie sul benessere psicofisico dei lavoratori (e.g., Golden & Veiga, 2005). Numerose ricerche attestano gli impatti negativi dell'isolamento sociale, come la riduzione della motivazione e dell'impegno dei lavoratori, nonché la compromissione della loro salute mentale, con conseguente diminuzione delle performance lavorative. In particolare, la mancanza di interazioni faccia a faccia con colleghi e supervisori riduce notevolmente l'apporto di idee creative dei lavoratori. Le interazioni sociali, infatti, sono linfa per la creatività, che a sua volta rappresenta il motore fondamentale che funge da base per individui, gruppi e organizzazioni per perseguire sforzi innovativi. In definitiva, si può affermare che per un'organizzazione, il successo nell'implementazione di nuovi programmi, nell'introduzione di nuovi prodotti o nel lancio di nuovi servizi dipende fortemente da una persona creativa o un team creativo che ha una buona idea, e successivamente, sviluppa quell'idea oltre il suo stato iniziale. Interazioni dirette e collaborative e scambio di idee sono catalizzatori per la creatività, ed al contempo rappresentano i pilastri fondamentali del lavoro in team. Il lavoro in team stimola lo scambio di idee, promuovendo la diversità di pensiero, spingendo i membri del team a pensare in modo più critico e creativo. Tale forma di collaborazione può condurre a contributi creativi che superano quelli che potrebbero essere realizzati individualmente. Di fatto, il lavoro in team svolge un ruolo cruciale nella promozione della creatività. Pertanto, per massimizzare il potenziale creativo, è essenziale incoraggiare e valorizzare una gestione efficace dei team di lavoro. Tuttavia, se trasferiamo i processi creativi al di fuori dei confini aziendali assistiamo ad una quasi totale riduzione delle interazioni sociali in presenza, faccia a faccia, con colleghi e membri del team di lavoro. L'importanza di investigare il fenomeno creativo da remoto è dimostrata dal fatto che anche una rivista scientifica di spessore internazionale come Nature, abbia recentemente pubblicato ben due articoli sulla tematica, concentrandosi principalmente sulla creatività in team lavorando da remoto (Cfr., Brucks & Levav, 2022; Yang et al., 2022). Ciò che emerge da questi due studi è

che lavorare da remoto ed interfacciarsi con gli atri attraverso la videoconferenza ostacola la generazione di idee, perché concentra i comunicatori su uno schermo, il che richiede un focus cognitivo più ristretto. Pertanto, l'interazione virtuale impatta negativamente sulla generazione di idee creative, inibendo la creatività. L'interesse manifestato per tale argomento conferma ulteriormente la sua assoluta centralità per il dibattito accademico e parallelamente, assume una rilevanza significativa anche dal punto di vista pratico-gestionale, contribuendo in maniera sostanziale all'efficace gestione dei processi creativi. Nel contesto del lavoro ibrido, risulta fondamentale un efficace gestione dei team di lavoro, al fine di promuovere e massimizzare la creatività. L'obiettivo di questo contributo nasce proprio da questa necessità, e consiste nel fornire indicazioni utili ai manager che si trovano a gestire i team di lavoro stimolandone l'apporto creativo, in un contesto ibrido, in cui più che mai è la creatività riveste un ruolo fondamentale per la sopravvivenza delle organizzazioni.

METODOLOGIA E ANALISI DEI DATI

Questo studio si basa su due diverse fonti di dati. In primis sono stati analizzati i dati raccolti nell'ambito di un progetto di ricerca finanziato da Fondirigenti, all'interno del quale sono state organizzate tre tavole rotonde che hanno coinvolto due gruppi distinti partecipanti: da un lato i giovani, sia studenti che lavoratori neo-assunti, e dall'altro un campione di organizzazioni, appartenenti a diversi settori, operanti nel Nord-est Italia. In rappresentanza di queste ultime, poco meno di un centinaio, hanno partecipato i CEO o in alternativa gli HR manager.

La seconda fonte di dati analizzati consiste in 13 casi studio frutto di interviste con i CEO di aziende operanti nel comparto del digitale in Friuli Venezia Giulia. La scelta del comparto digitale è giustificata dal fatto che si tratta di un comparto dove creatività ed innovazione sono necessarie per sopravvivere in ambiente estremamente mutevole e dinamico.

In Appendice (Tabella 1) sono riportati gli estratti delle tavole rotonde e delle interviste in cui sono state trattate le tematiche cardine di questo articolo, con l'obiettivo di individuare possibili best-practices ed elementi di riflessione in tema del lavoro ibrido e alla gestione della creatività.

Le tre principali conclusioni che si possono trarre dalle tavole rotonde e dalle interviste sono:

- l'importanza della flessibilità (sia nell'orario di lavoro che nella sede) per garantire un miglior work-life balance ed al contempo attrarre i migliori talenti;
- la necessità di alternare il lavoro da remoto con il lavoro in presenza al fine di preservare la collaborazione e le relazioni personali tra i lavoratori;

- la necessità che i team lavorino in presenza per favorire l'interazione ed alimentare lo scambio di idee e la creatività.

DISCUSSIONE E CONTRIBUTI MANAGERIALI

Attraverso l'analisi dei dati emersi dalle tavole rotonde e dalle interviste, integrati con le fonti teoriche riguardanti il lavoro ibrido e la creatività presentate in precedenza, si propone una tassonomia con raccomandazioni potenzialmente utili per manager e imprenditori incaricati della gestione del lavoro ibrido.

La concezione sottesa a questa tassonomia mira a conciliare l'impiego di modalità di lavoro da remoto e in presenza attraverso una strategia a geometria variabile. Tale approccio consente una rotazione tra periodi di lavoro remoto ed incontri in presenza, finalizzati ad assicurare che i team operanti su diversi progetti abbiano la possibilità di incontrarsi in presenza almeno una volta a settimana, e che periodicamente avvenga un incontro tra tutti i membri dell'organizzazione.

Questa prassi garantisce la flessibilità e la gestione del tempo, prerogative sempre più ambite dai lavoratori. Al contempo, mantiene vivo il processo creativo, promuovendo incontri in presenza nei quali i vari membri dei team possono interagire faccia a faccia, condividendo idee e collaborando nell'incoraggiare nuove idee ed approcci creativi.

La tassonomia è stata delineata in base a due dimensioni. La prima dimensione concerne la prerogativa decisionale, ossia se la scelta di lavorare in modalità remota o in presenza è determinata dall'alto o se viene lasciata alla discrezione dei lavoratori. Nel primo caso, si parla di una decisione di tipo "Top-down", mentre nel secondo caso si configura come una decisione di tipo "Bottom-up". La seconda dimensione riguarda il livello di intensità dei vincoli organizzativi imposti nella gestione del lavoro ibrido: vincoli sostanziali o parziali. Dall'intersezione di queste dimensioni emergono quattro opzioni, come dettagliato nella Tabella 2.

Tabella 2: *Tassonomia a geometria variabile per la gestione del lavoro ibrido* (Elaborazione degli autori)

Ad un'estremità della tassonomia troviamo il lavoro tradizionale, svolto interamente in presenza all'interno delle strutture fisiche dell'organizzazione, mentre all'altro capo si colloca il lavoro svolto interamente da remoto. Nel mezzo, si delineano diverse opzioni caratterizzate da una maggiore o minore predominanza del lavoro in presenza rispetto a quello a distanza. Si tratta di una tassonomia altamente flessibile, adattabile alle specifiche necessità dell'organizzazione. Per alcune organizzazioni, potrebbe essere necessario pianificare incontri dei team creativi in presenza due volte a settimana, mentre per altre, un incontro mensile potrebbe risultare sufficiente. La frequenza di tali incontri dipende non solo dalla tipologia dell'organizzazione, ma anche dalla

disponibilità di spazi aziendali. Nel caso in cui le organizzazioni abbiano già riorganizzato la loro struttura in modo da favorire il lavoro prevalentemente da remoto, riducendo di conseguenza gli spazi fisici a disposizione, la programmazione degli spazi aziendali, evitando la presenza simultanea di un eccessivo numero di team creativi, diventa particolarmente rilevante. Inoltre, nel gestire gli incontri in presenza tra team, i manager dovranno tenere in considerazione che un lavoratore può appartenere a più team e pertanto sarà necessario pianificare gli incontri dei vari team senza sovrapposizioni. I manager dovranno anche porre particolare attenzione ai neoassunti. Infatti, questa categoria di lavoratori sentendosi meno coinvolta nei processi organizzativi tende ad instaurare relazioni più labili con gli altri membri dell'azienda. Al fine di mitigare i possibili effetti negativi derivanti da un mancato senso di appartenenza, si rivela essenziale limitare il ricorso al lavoro a distanza per tali individui, promuovendo invece la loro interazione diretta con i colleghi e agevolando il loro processo di apprendimento. Per concludere, non esiste una "one best way" per la gestione dei team creativi in modalità ibrida, sebbene la letteratura corrente sembri indicare che la modalità più efficace per stimolare la creatività sia quella del lavoro in presenza. Di conseguenza, auspichiamo che futuri studi empirici possano investigare le capacità creative degli individui e dei team nelle diverse situazioni delineate. Contribuendo così al gap di ricerca in termini di processi creativi in modalità ibrida ed al contempo offrendo utili indicazioni ai manager per la gestione dei team creativi.

Bibliografia

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to "The Social Psychology of Creativity"*, Westview Press, Boulder, CO.

Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature, 605*(7908), 108-112.

Boldizzoni, D., Quaratino, L. (2023). Risorse Umane. *La sfida della sostenibilità*. Il Mulino.

Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal, 57*(1), 172-192.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies, 47*(6), 1154-1191.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, *39*(3), 607-634.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, *30*(6), 933-958.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, *18*(2), 293-321.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour, 6*(1), 43-54.

Appendice

***Tabella 1**: Estratti delle 13 interviste con le aziende del comparto digitale* (Elaborazione degli autori)