



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento FISPPA
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia**

Corso di laurea in
Scienze Psicologiche Sociali e del lavoro

Elaborato finale
Innovazione e creatività nei contesti organizzativi

Relatrice
Prof.ssa Roberta MAERAN

Laureanda
Chiara MERLINI
Matricola 2013413

Anno Accademico 2022/2023

Sommario

Introduzione	5
La creatività in Psicologia	7
Excursus storico	10
Misurare la creatività	13
L'effetto della pedagogia sulla creatività	17
La creatività nei contesti organizzativi	18
Il processo creativo all'interno dei gruppi	19
Le caratteristiche del compito	25
Diversità delle conoscenze e delle competenze	26
Chiarire e garantire l'impegno per gli obiettivi condivisi	29
L'organizzazione e la creatività: le principali teorie	32
Il brainstorming	36
Vantaggi e svantaggi dell'EBS	38
Il brainstorming: efficace o sopravvalutato?	41
Il caso Enel	43
Il Gruppo Enel	44
Innovability	46
Conclusioni	48
Bibliografia	49
Ringraziamenti	59

Introduzione

Quando si parla di Psicologia nei contesti organizzativi, ci si focalizza di solito sull'ambito Risorse Umane e Organizzazione riflettendo su tematiche quali benessere psicologico dei dipendenti, efficienza dell'organizzazione, selezione efficace del personale e outplacement.

Più di rado si immagina la Psicologia al servizio della disobbedienza organizzativa, ovvero al servizio di quelle funzioni e attività aziendali di rottura, che rompono lo status quo per tentare di crearne uno migliore.

Nel presente lavoro, il focus è proprio questo: la rottura dello status quo nei contesti organizzativi attraverso l'utilizzo di metodologie creative.

Per fare ciò, inizieremo con il capitolo uno a chiederci che cosa sia la creatività e perché sia oggetto di studio da parte di numerosi psicologi.

Nel capitolo due, si ripercorrerà la storia e l'evoluzione della Psicologia al servizio delle organizzazioni aziendali, dall'applicazione delle teorie del fordismo e taylorismo, passando per le "rivoluzioni" di Maslow ed Herzberg per arrivare all'orientamento diagnostico che guarda alle organizzazioni come a organismi altamente complessi e vivi perché "fatti" di persone e pertanto luoghi metafisici in cui il locus fisico inteso come sede di lavoro trascende se stesso e diventa semplicemente un locus (ora più che mai con la diffusione dello smart working) in cui lo stare bene diventa sinonimo di efficienza perché il benessere dell'individuo è fondamentale per il benessere dell'organizzazione e perché non può esistere organizzazione senza individuo.

Il terzo e ultimo capitolo sarà incentrato, invece, sull'utilizzo dello strumento della creatività nel contesto di Enel Group, azienda per la quale lavoro da 12

anni e dove mi occupo professionalmente di stimolare il pensiero creativo dei miei colleghi attraverso workshop e corsi.

La creatività in Psicologia

Come ci suggerisce Francesca Gino, docente di Scienze Comportamentali all'Harvard Business School, la nostra vita lavorativa è costellata di tappe verso il conformismo e la tendenza alla preservazione dello status quo e aumenta al crescere del nostro ruolo all'interno della piramide organizzativa.

È proprio dalla presa di coscienza di questo processo che appare chiaro che per avere successo ed evolversi, le organizzazioni devono trovare un equilibrio tra il rispetto delle regole formali e informali e la libertà che aiuta i dipendenti a dare il meglio di sé.

Ma cosa si intende per conformismo sul luogo di lavoro? Significa emulare il comportamento dei colleghi che ricoprono ruoli analoghi al nostro, mantenere espressioni e outfit "appropriati", non contraddire i manager e così via. Queste modalità di comportamento organizzativo sono spesso in contraddizione con le nostre vere preferenze e con le nostre vere convinzioni, e ci fanno, perciò, sentire inautentici. Nelle organizzazioni, i modi convenzionali di pensare e di agire hanno un ruolo critico, bloccano la nostra crescita, riducono il nostro coinvolgimento e limitano la nostra capacità di innovare o di dare una performance di alto livello. Anziché derivare da scelte ponderate e individuali, molte tradizioni aziendali sono esclusivamente frutto della routine, di quello che gli psicologi chiamano pregiudizio dello status quo. La focalizzazione sulla curiosità, e più in generale sul potenziale, può gettare una luce nuova su dei candidati che potrebbero apparire poco adatti a un determinato ruolo ma che eccellono quando si trovano di fronte a nuove sfide.

Di qui il suo studio fondamentale sul "Talento Ribelle" (HBR Italia marzo 2017) che attesta l'importanza di scelte organizzative coerenti con le attese dei

collaboratori di talento, così ricercati per acquisire dei vantaggi competitivi e così difficili da attrarre, motivare e trattenere nei contesti tradizionali, dove prevalgono l'omologazione e l'obbedienza acritica, contesti "comodi" ancorché demotivanti. Un caso particolarmente significativo che attraversa il suo articolo è quello di un'azienda eccellente sui generis, l'Osteria Francescana di Modena, uno dei migliori ristoranti pluristellati del mondo, dove il patron Massimo Bottura mette intuitivamente e regolarmente in atto le best practices in materia di gestione dei "talenti ribelli":

- tagliare le mansioni sui punti di forza dei collaboratori. Bottura, proprietario e capo cuoco, ruota il personale su varie posizioni per almeno un po' di mesi, in modo da poter configurare i compiti in base ai punti di forza dei neoassunti. Ciò fa sì che i dipendenti si ritrovino dove possono dare il contributo più valido. Qui la lezione generale è lasciare ai dipendenti una certa libertà nella scelta delle responsabilità all'interno dei ruoli loro assegnati;
- creare esperienze stimolanti, anche attraverso l'identificazione di opportunità di apprendimento e di crescita personale. I cuochi dell'Osteria Francescana possono accompagnare Bottura a concorsi di cucina che li espongono ad altri paesi, ad altre tradizioni alimentari, ad altre tradizioni artistiche e ad altre culture;
- assumere persone con prospettive diversificate. I due sous chef dell'Osteria Francescana, un italiano e un giapponese, sono rispettivamente un creativo improvvisatore e un "tecnico" ossessionato dalla precisione. La combinazione dei due stili conduce alla perfezione, e il risultato è l'eccellenza assoluta.

Cito volutamente un ristorante perché a questo livello la creatività è un must, ma il messaggio che ci viene dallo studio della Gino è inequivocabile: oggi tutte le organizzazioni sono sostanzialmente obbligate a flessibilizzare le strutture e i sistemi per adeguarsi alle persone. Non è una moda neoumanistica ma un'esigenza competitiva imprescindibile, che si richiama in qualche modo ai precedenti studi di Herzberg e di McGregor. In fondo è abbastanza semplice: gli adulti vogliono essere trattati da adulti, e cercano la motivazione anche e soprattutto all'auto espressione.

E proprio per invertire la rotta, spostandosi dal conformismo al non conformismo costruttivo a beneficio delle organizzazioni, iniziamo a esplorare i benefici offerti dalla creatività in ambito organizzativo.

Excursus storico

Nel 1938 Louis Leon Thurstone propose un modello detto Ipotesi Multifattoriale dell'Intelligenza che definiva l'intelligenza come la sommatoria di sette fattori globali, definite abilità mentali primarie (comprensione verbale, fluidità verbale, abilità aritmetiche, visualizzazione spaziale,—velocità di percezione, ragionamento induttivo e memoria associativa).

Successivamente, negli anni '60 J. P. Guilford introduce il concetto di pensiero divergente. Per pensiero divergente, si intende quel tipo di ragionamento che permette di vedere le cose in un modo diverso rispetto a quello usuale, distinguendolo dal pensiero convergente ovvero il pensiero logico.

E la creatività? La creatività è un qualcosa con cui abbiamo a che fare quotidianamente perché la vita di ogni giorno pone in continuazione problemi che richiedono soluzioni originali (nel cucinare, nel lavorare, nello scrivere).

Pertanto, per essere creativi non occorre essere artisti, o geni, o persone dotate di una particolare intelligenza. Ma che cosa occorre? Esiste una specificità cognitiva?

Nello studio degli aspetti cognitivi della creatività esistono due filoni, legati a due diversi approcci: l'approccio psicometrico e l'approccio cognitivo.

L'approccio psicometrico studia la creatività dall'esterno, basandosi sui risultati dei test; in questo filone, il principale contributo è quello di Guilford. Per Guilford (che sosteneva la Teoria Multifattoriale dell'Intelligenza, contro la Teoria Gerarchica dell'intelligenza unica), il pensiero è scomponibile in una serie di abilità o fattori mentali.

Guilford introdusse la distinzione tra pensiero convergente (quello che si manifesta nei problemi che ammettono un'unica soluzione corretta, come le

domande nozionistiche o matematiche. Il nome deriva dai ragionamenti che convergono verso l'unica soluzione ammessa, ed ogni deviazione è sbagliata) e pensiero divergente ovvero quello che si manifesta nei problemi che ammettono diverse possibili soluzioni rilevanti; è il tipo di pensiero che diverge, cioè cambia direzione.

Il pensiero divergente ha un ruolo principe nell'atto creativo e, sempre secondo Guilford, comprende, i seguenti fattori:

- la fluidità delle idee, cioè la capacità di produrre un grande numero di idee, di puntare sulla quantità indipendentemente dalla loro qualità, partendo da un determinato stimolo;
- la flessibilità, cioè la capacità di abbandonare uno schema di pensiero per un altro, ossia di imboccare direzioni nuove nella soluzione dei problemi;
- l'originalità, cioè la capacità di ideare soluzioni nuove e originali.

L'approccio cognitivo, invece, studia la creatività dall'interno cercando di comprendere quali siano i processi mentali che stanno alla base dell'atto creativo.

In questa ricerca si è distinto W. Kohler con gli studi sull'apprendimento per insight negli animali, compiute a Tenerife, nelle Canarie, tra il 1912 e il 1920. Grazie agli studi che condusse sulle capacità risolutive di quesiti da parte degli animali, si scoprì l'insight ovvero l'intuizione risoltrice improvvisa.

Fu lo psicologo inglese Wallace nel 1926 che riprese la nozione di insight e propose una sequenza di stadi tipici del processo creativo:

- preparazione: il soggetto individua un progetto da attuare;
- incubazione: il progetto sembra messo da parte, ma il pensiero continua a lavorarci a un livello inconscio;

- insight: l'ispirazione;
- verifica: tutto il lavoro viene rivisto e verificato;
- esecuzione: realizzazione del progetto.

Una chiave di lettura ancora diversa venne offerta da Freud sugli aspetti emotivi dell'attività creativa: la creatività, per Freud, non dipende solo da fattori cognitivi, ma anche da fattori emotivi.

Sigmund Freud elaborò una psicodinamica della creatività, una teoria volta a spiegare il funzionamento delle forze psichiche all'interno dell'individuo creativo.

Secondo lui, il creativo è un soggetto che soffre di disturbi simili a quelli del nevrotico, e in quanto dominato dal principio di piacere, tende a soddisfare i propri desideri profondi e le pulsioni sessuali e distruttive. Il soggetto creativo è in grado di trasformare la carica inconscia distruttiva in qualcosa di socialmente utile e accettabile, cioè la produzione del prodotto creativo.

Le idee di Freud vennero successivamente riprese dalle psicologie umanistiche di Rogers e Maslow.

Entrambi sostennero che la creatività era legata alla liberazione di motivazioni profonde dell'individuo, non legate, a differenza di Freud, all'inconscio ma al bisogno di autorealizzazione.

Secondo E. Fromm, l'artista dà sfogo al suo bisogno di affermare il sé.

Sia la teoria psicoanalitica sia quella umanistica affermano sostanzialmente che il soggetto creativo possiede una interiorità molto ricca che contrasta con la passività con cui la gente si adatta alla vita.

Misurare la creatività

È possibile misurare la creatività?

Grazie al lavoro svolto da J.P.Guilford, la creatività viene considerata come una capacità a sé stante, e per questo motivo diviene necessario studiarla attraverso la somministrazione di test.

I test, tuttavia, forniscono informazioni utili sugli aspetti cognitivi correlati alla creatività ma non misurano realmente la “quantità” di creatività.

I test di creatività sono, infatti, in grado di valutare esclusivamente i tre fattori individuati da Guilford: fluidità, flessibilità e originalità.

Dopo Guilford, Alain Beaudot, nel 1973, classificò le ricerche americane secondo tre macro-categorizzazioni:

- ricerca di tipo psicometrico e valutazione della creatività con strumenti di misura obiettivi;
- ricerche con focus sulla determinazione dei tratti caratteristici delle personalità creative;
- ricerche focalizzate sullo sviluppo e sulla pedagogia, volte all'accrescimento della creatività nei bambini e negli adolescenti.

Oggi gli ambiti di studio si sono ampliati con nuovi approcci di ricerca che utilizzano metodologie di tipo qualitativo e non solo quantitativo.

Anche Erich Fromm si interessò all'argomento ed elaborò cinque condizioni necessarie alla creatività:

- la capacità di saper essere perplessi: ovvero non finire mai di provare sorpresa anche per cose che molti prima di lui hanno visto senza alcuna perplessità;
- la capacità di concentrazione: vivere a contatto con la realtà, cioè con

tutti i sensi e la mente concentrati sul momento presente;

- la capacità di accettare il conflitto: il creativo conosce e sa gestire i conflitti tra corpo e psiche, tra potenzialità e realizzazione;
- l'esperienza dell'Io: essere creativi significa sperimentare il proprio Io come autentico generatore dei nostri atti;
- la disposizione a saper nascere ogni giorno: vivere non come uno stato ma come possibilità di rinascita e cambiamento durante tutto il "viaggio".

Interessante anche il contributo di Carl Rogers, uno psicologo statunitense, che ha stilato un elenco delle condizioni interne necessarie alla produzione di un atto creativo:

- apertura all'esperienza: assenza di rigidità nei confronti di concetti, percezioni e ipotesi;
- un luogo interiore di valutazione: il valore di un prodotto è insito in se stesso non nelle critiche o nelle lodi altrui.
- la capacità di giocare con le cose e con le idee: ovvero problematizzare ciò che viene dato per certo.

Più di recente, dei ricercatori dell'università di Berkeley hanno prodotto una serie di studi da cui emerge un profilo dell'individuo creativo, a prescindere dall'ambito di attività, che si caratterizza per:

- motivazioni intrinseche: è più forte la spinta dettata dalla curiosità e dalla volontà di riuscita che dall'esigenza di integrazione all'interno dell'organizzazione sociale;
- capacità di lavoro e inattività: grande autodisciplina e capacità di adattamento in qualsiasi attività; si dedica solo ai progetti e nelle opere da realizzare, tralasciando le altre attività;

- insoddisfazione: nell'individuo creativo prevale la tendenza a valutare in maniera molto critica il proprio operato; egli spesso manifesta anche insoddisfazione per quanto riguarda la vita sociale nella quale fa fatica a inserirsi e che ritiene non adeguata a sé;
- apertura e critica: l'indice di creatività è la tolleranza e la capacità di accogliere i suggerimenti che derivano dalle esperienze;
- introversione: l'attenzione è rivolta in prevalenza su di sé. Il creativo tende ad avere sempre presenti alla coscienza i lati spiacevoli della propria vita interiore;
- labilità di umore: passa facilmente dall'ottimismo al pessimismo;
- sicurezza di sé e indipendenza: ha fiducia in sé e autostima, riconosce i propri errori ma se li perdona, è indulgente con se stesso; non si appoggia agli altri ma fa affidamento su se stesso, e risulta quindi autonomo e indipendente;
- non convenzionalità': rifiuto della modalità di comportamento convenzionale;
- tendenza all'isolamento: i rapporti sociali lo distolgono dal proprio lavoro;
- scarsa attenzione all'economia: scarso interesse per gli aspetti economici della vita: la gestione economica è un 'impegno di troppo;
- alto Self-Monitoring: capacità di gestire il sé nelle situazioni della vita sociale, comprensione delle situazioni;
- orientamento al compito: durante il processo creativo, l'individuo è orientato al compito, ovvero ha maggior interesse per le attività da portare a termine piuttosto che per la cura dei rapporti con le persone. Questi soggetti possono apparire autoritari e aggressivi;
- identità sessuale androgina: il creativo mescola tratti tipici di entrambi i

sessi;

- propensione al rischio.

L'effetto della pedagogia sulla creatività

Di grande rilevanza l'apporto di Bruner nell'ambito della pedagogia. Bruner evidenziò come nell'ambito dell'educazione tendiamo a ricompensare solo le risposte «giuste» e a penalizzare quelle «sbagliate». Questo atteggiamento disincentiva i bambini ad azzardare soluzioni nuove o originali nella risoluzione di un problema perché non vogliono correre rischi. Al contrario, come visto in precedenza, la risposta fuori dal convenzionale, e l'assunzione di rischi, sono l'essenza di qualsiasi atto creativo. L'insegnante dovrebbe quindi fare in modo che uno sforzo in tal senso sia incoraggiato, e ricompensarlo invece di premiare solo le soluzioni caute e convergenti.

Ovviamente, a valle dell'atto creativo, c'è sempre la fase di verifica per accertarne il funzionamento. Se non funziona, l'idea deve essere scartata ma il bambino può nondimeno essere lodato per lo sforzo immaginativo compiuto. E anche questo "insuccesso" può essere apportatore di nuove idee.

Sempre Bruner sostiene che il pensiero creativo sia olistico (che produca, cioè, risposte che hanno un'ampiezza superiore alla somma delle loro parti), mentre il pensiero razionale e convergente algoritmico (che produca risposte che sono inequivocabilmente esse stesse). Entrambi i tipi di pensiero hanno un loro ruolo fondamentale, ma dovrebbero essere utilizzati per completarsi e sostenersi a vicenda e non venire in un certo senso considerati come reciprocamente incompatibili.

Secondo uno studio di Getzels e Jackson, gli allievi che presentano un alto tasso di divergenza sarebbero meno benvoluti dagli insegnanti rispetto a quelli con un alto grado di convergenza.

La creatività nei contesti organizzativi

Nella classifica Fortune 500 la maggioranza delle aziende è accomunata da un fattore: l'innovazione. E l'innovazione di queste aziende ha alla base un elemento comune che si manifesta nella fase iniziale del processo innovativo, la creatività. Da Apple alla Walt Disney, da Amazon a Volkswagen, per citare le più note, sono tutte aziende che si sono distinte per coraggiose dimostrazioni di creatività, dal design dei prodotti alla capacità tecnica, passando per il contenuto.

Non è un caso se la maggior parte delle aziende sopracitate, e non solo, utilizzano come principale metodologia di lavoro il lavoro in team.

Il processo creativo all'interno dei gruppi

Come sottolinea ripetutamente la ricerca psicologica, noi passiamo gran parte della nostra vita in gruppi familiari, lavorativi e amicali. Al di là dell'ambiente lavorativo, quindi, il gruppo rappresenta un elemento che si colloca alla base della nostra vita sociale.

All'interno del perimetro lavorativo, consideriamo il lavoro di gruppo come un approccio organizzativo efficace perché stimolante ma non di semplice attuazione perché esistono vari problemi associati al lavoro di gruppo, come quelli che si accompagnano alla condivisione distorta delle informazioni (Stasser & Titus, 1987), alla motivazione e al coordinamento (Steiner, 1972) e ad una maggiore vulnerabilità a certi errori cognitivi (Kerr, MacCoun, & Kramer, 1996).

Una delle attività principali del lavoro in team è la generazione di idee, una delle prime fasi del problem solving e del decision making, in cui vengono generate soluzioni potenziali, alternative decisionali o ipotesi di soluzione a problematiche organizzative, di prodotto o di processo.

È credenza comune che la generazione di idee sia favorita proprio dallo stare in gruppo e che l'interazione con altre persone stimoli la loro creatività. Tuttavia, alcune ricerche hanno dimostrato che le persone producono meno idee e che quelle prodotte sono spesso di qualità inferiore quando lavorano in gruppo rispetto a quando lavorano da sole (Diehl & Stroebe, 1987). Alcuni autori ritengono, quindi, che l'interazione di gruppo inibisca, invece di favorire, il processo di ideazione (Nijstad & Stroebe, 2006).

Tra i modelli più noti che teorizzano il processo di generazione delle idee citiamo quello di Brown et al. (1998). Questo modello concettualizza la memoria a lungo

termine (LTM, Long Time Memory) come una rete semantica all'interno del modello a matrice dell'ideazione, ovvero un insieme di nodi interconnessi che rappresentano vari concetti. Tutte le volte che un nodo viene attivato, diventa attivo nella memoria di lavoro (WM, Working Memory) e si diffonde ai nodi collegati. Si presume quindi che le persone campionino e generino le idee da questa rete.

Poiché solo un brainstormer può esprimere la propria idea in ogni intervallo di tempo, una delle prime evidenze di Brown et al. (1998) è stata che il numero di idee espresse per individuo tende a diminuire al crescere della dimensione del gruppo. È altresì vero che il numero di idee generate internamente per ogni brainstormer viene aumentato con l'aumentare delle dimensioni del gruppo, ma molte di quelle idee restano inespresse e successivamente dimenticate. Un secondo risultato, più incoraggiante, è quello relativo al numero di idee che aumenta grazie all'attenzione prestata alle idee del collega: la stimolazione delle idee degli altri è quindi possibile ed efficace, a patto che i membri del gruppo prestino sufficiente attenzione l'uno all'altro (Nijstad & Stroebe, 2006).

Da studi successivi è ulteriormente emerso che le idee più vecchie hanno quindi un'influenza minore sull'idea che viene generata successivamente, mentre le idee più recenti ricevono un peso maggiore (Nijstad & Stroebe, 2006).

Nijstad e Stroebe (2006) hanno elaborato anche un altro modello denominato SIAM, partendo dal modello di richiamo della memoria denominato SAM, elaborato da Raaijmakers and Shiffrin (1980).

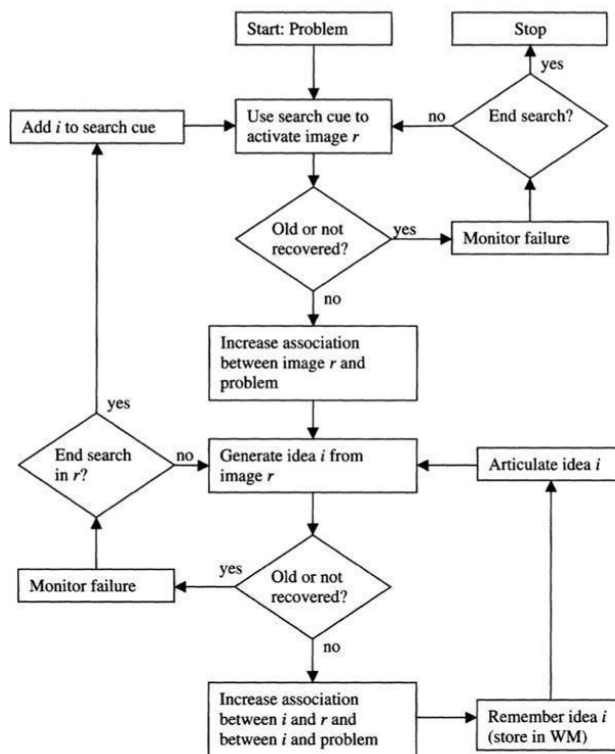
Il modello SIAM ipotizza l'esistenza di due sistemi di memoria: LTM permanente e di capacità illimitata e WM.

Come per il modello SAM, anche il SIAM prevede che la LTM sia suddivisa in

immagini. Le immagini sono strutture note che consistono in un concetto centrale e in un certo numero di caratteristiche di quel concetto o di associazioni con quel concetto (Nijstad & Stroebe, 2006). Per esempio, l'immagine "casa" ha caratteristiche come "ha letti", "ha sanitari" e "è accogliente". Le immagini hanno confini sfumati, possono sovrapporsi in misura considerevole e hanno associazioni reciproche.

La WM, al contrario, ha una capacità limitata e funziona come sistema di immagazzinamento temporaneo. Le operazioni coscienti, come la percezione, il riconoscimento e il processo decisionale, avvengono nella WM. In linea con il modello proposto da Baddeley e Hitch (1974), consideriamo tre sottosistemi della WM: l'esecutivo centrale, il loop fonologico (per le informazioni temporali, uditive e verbali) e il blocco visuo-spaziale (per stoccare temporaneamente le informazioni di natura visiva).

Poiché le idee non possono essere generate senza fare riferimento alle conoscenze pregresse, il primo stadio è l'attivazione della memoria nel LTM. Attivare la memoria significa far sì che le immagini della LTM vengano immagazzinate temporaneamente nella WM. Sembrerebbe comunque che solo un'immagine per volta possa essere attiva nella WM nello stesso istante temporale. Nel secondo stadio, le caratteristiche dell'immagine vengono utilizzate per generare idee, combinando le conoscenze, formando nuove associazioni o applicando le conoscenze a un nuovo compito.



SIAM flowchart.

Fonte: Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006), "How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups", *Personality and social psychology review*, 10(3), 186-213.

È possibile affermare, riassumendo, che la ricerca sulla generazione di idee in gruppo ha rivelato risultati coerenti e allo stesso tempo contraddittori: gli individui che lavorano da soli generano più idee, e anche migliori, dei membri del gruppo, e questa perdita di produttività dei gruppi è causata dal fatto che i membri del gruppo devono attendere dei turni per poter avere la possibilità di esporre le loro idee (blocco della produzione). Il modello ideato da Nijstad e Stroebe (2006) ipotizza, al contrario, che gli effetti dell'interazione di gruppo possano essere interpretati come stimolazione cognitiva e come interferenza del processo di pensiero del singolo individuo.

A livello individuale, il SIAM prevede che (a) vi sia un raggruppamento semantico delle idee e che la generazione delle stesse all'interno dei cluster

(ripetizioni di categoria) sia più rapida della generazione di idee tra i cluster (cambi di categoria) (Nijstad e Stroebe, 2006).

A livello di gruppo invece, il SIAM può essere utile per generare previsioni su come i processi cognitivi individuali siano influenzati dalla condivisione di gruppo. Il SIAM suggerisce che la perdita di produttività è causata da interferenze cognitive in entrambe le fasi del processo di generazione delle idee. Quando i ritardi tra la generazione e la formulazione delle idee, che si verificano quando qualcun altro sta parlando, sono lunghi, le idee generate possono essere dimenticate, il che porta a flussi di pensiero più brevi, a livelli più bassi di raggruppamento e a un numero minore di idee (Nijstad e Stroebe, 2006). Queste previsioni sono state confermate in diversi studi (Nijstad et al., 2003).

Il SIAM suggerisce, inoltre, che l'esposizione alle idee rende più probabile la generazione di idee correlate (Nijstad et al., 2002). La condivisione delle idee può portare a un aumento della produttività, sia perché le conoscenze inaccessibili fino a quel momento diventano fruibili, sia perché dopo la condivisione le conoscenze rimangono altamente accessibili per tutta la durata della sessione.

In ultimo, poiché nei gruppi, il tempo di parola è condiviso tra i membri del gruppo stesso, che quindi iniziano meno ricerche rispetto ai singoli individui il che porta a un minor numero di idee e, di conseguenza, a un minor numero di fallimenti. Questa riduzione dei fallimenti in un contesto di gruppo genera livelli più elevati di soddisfazione e divertimento da parte dei membri del gruppo. Poiché i fallimenti sono meno numerosi nei gruppi, le persone arrivano a credere che la condivisione delle idee all'interno dei gruppi stimoli la creatività:

la generazione di idee sembra essere più facile in un gruppo che non quando ci si trova da soli a riflettere.

Le caratteristiche del compito

La chiave per una prestazione efficace è la capacità del gruppo di lavoro di saper controllare alla fonte la varianza della prestazione del compito (Cordery, 1996). Tale controllo della varianza implica l'innovazione, in quanto il gruppo di lavoro introdurrà metodi di lavoro o tecnologie nuove e migliorate al fine di controllare in modo appropriato la varianza delle prestazioni dei compiti (West, 2002).

Ulich e Weber (1996) identificano le caratteristiche tipiche dei team che presentano un'ottimizzazione congiunta dei sottoinsiemi tecnico e sociale:

- Il team è un'unità organizzativa relativamente indipendente che è responsabile di interi compiti;

- I compiti dei membri sono correlati nel contenuto in modo da evocare e mantenere la consapevolezza di un compito comune e i membri sono tenuti a lavorare in modo interdipendente;

- C'è una "unità di prodotto e organizzazione", cioè il gruppo ha un compito completo da svolgere e i membri del gruppo possono "identificarsi con il proprio prodotto".

Tali condizioni, secondo i teorici, producono un "orientamento al compito", ovvero uno stato di interesse e coinvolgimento prodotto dalle caratteristiche del compito (Emery 1959). Questo è molto simile al concetto di motivazione intrinseca che Amabile (1983) sostiene essere fondamentale per la creatività e l'innovazione sul lavoro.

Più sono presenti le tre caratteristiche dei gruppi di lavoro autonomi descritte, più è probabile che il gruppo sviluppi idee e realizzi prodotti, processi o procedure nuovi e migliorati (West, 2002).

Diversità delle conoscenze e delle competenze

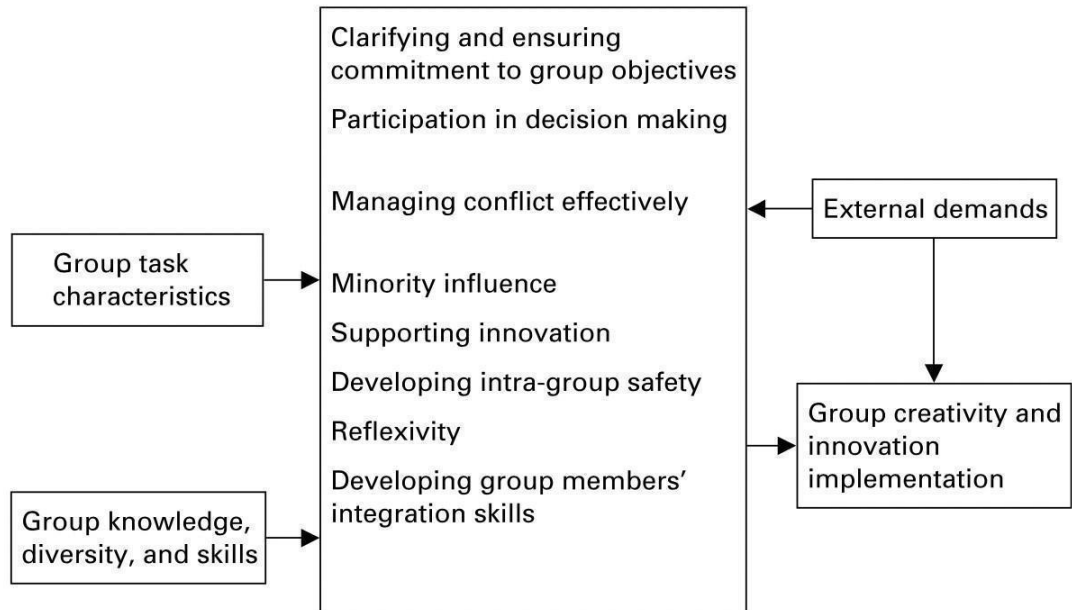
Ciò che determinerebbe il grado di creatività e innovazione, secondo West (2002), è la diversità di conoscenze e competenze. I gruppi composti da persone con background professionali, conoscenze, competenze e abilità diverse saranno mediamente più innovativi di quelli i cui membri sono simili. Ciò si verifica perché le diversità contribuiscono ad ampliare il pool totale di competenze, informazioni e prospettive del team e apportano al gruppo prospettive utilmente diverse sui problemi (Paulus, 2000). La divergenza di vedute dei team più eterogenei creerà molteplici prospettive e un conflitto potenzialmente costruttivo.

Diversa l'interpretazione quella di Zenger e Lawrence (1989) che sostengono che la diversità funzionale potrebbe influenzare le prestazioni del gruppo di lavoro come risultato del più alto livello di comunicazione esterna che i membri del gruppo avviano, proprio a causa della loro diversità funzionale. In una ricerca correlata, Ancona e Caldwell (1992) hanno studiato 45 team di nuovi prodotti in cinque aziende ad alta tecnologia e hanno scoperto che quando all'interno di un gruppo di lavoro entrava un nuovo membro proveniente da una certa area funzionale dell'organizzazione, la comunicazione con quell'area aumentava drasticamente. Questi nuovi legami potrebbero favorire l'innovazione attraverso l'incorporazione di idee e modelli diversi raccolti da queste diverse aree funzionali. I due autori hanno inoltre scoperto che maggiore è la diversità funzionale del gruppo, più i membri del team comunicano al di fuori dei confini del gruppo di lavoro e più alti sono i livelli di innovazione.

Sicuramente è chiaro che la diversità delle conoscenze predice l'innovazione di gruppo, ma non si ha al momento evidenza di quali tipi di diversità stimolino

l'innovazione e in quali circostanze. West (2000) suggerisce che la diversità di conoscenza richiesta (la quantità di diversità di conoscenza necessaria per l'esecuzione del compito e per creare varietà e flessibilità nelle risposte cognitive e per incoraggiare la conflittualità costruttiva) porta all'innovazione. La diversità necessaria aumenterà quanto più complesso è il compito del gruppo. Va anche evidenziato, però, che quando l'eccessiva eterogeneità minaccia la sicurezza e l'integrazione del gruppo, la creatività e l'implementazione dell'innovazione sicuramente ne risentono. La sfida consiste nel creare una diversità sufficiente all'interno del team senza minarne la visione condivisa del compito e la capacità di comunicare e lavorare efficacemente insieme.

L'immagine sottostante mostra i processi chiave di gruppo che consentono al team di tradurre gli effetti delle caratteristiche del compito e gli effetti della diversità delle conoscenze nella generazione e nell'implementazione di idee per prodotti, processi, servizi o modi di lavorare nuovi e migliori. La diversità delle conoscenze influenza i processi di gruppo, come lo sviluppo e la rielaborazione di obiettivi condivisi, la partecipazione, la gestione dei conflitti, l'influenza delle minoranze nel gruppo, il sostegno alle idee per introdurre nuovi modi di fare le cose e la riflessività.



Integrazione dei processi di gruppo in un modello di innovazione di gruppo.

Fonte: West, M. A. (2002), "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups", Applied psychology, 51(3), 355-387.

Chiarire e garantire l'impegno per gli obiettivi condivisi

Sicuramente, all'interno dell'innovazione di gruppo, garantire la chiarezza degli obiettivi del team facilita l'innovazione, poiché facilita lo sviluppo mirato di nuove idee.

Al contrario, se i membri del gruppo non condividono l'impegno verso un insieme di obiettivi, disaccordi e diversità di vedute rischiano di inibire l'innovazione. (West, 2002).

Altro fattore impattante è la partecipazione al processo decisionale. Se presente, genera una minore resistenza al cambiamento e quindi una maggiore probabilità di implementazione delle innovazioni. (King, Anderson, & West, 1992).

De Dreu e De Vries (2000) suggeriscono, inoltre, che una squadra di lavoro omogenea, in cui il dissenso delle minoranze viene represso, riduce la creatività, l'innovazione, l'individualità e l'indipendenza. Il disaccordo sulle idee, indipendentemente dal fatto che avvenga o meno in un contesto collaborativo, può migliorare il processo decisionale e la pianificazione strategica (Cosier & Rose, 1977).

Nel complesso, quindi, il conflitto legato al compito da svolgere all'interno di un ambiente sicuro da un punto di vista psicologico e sociale e il dissenso delle minoranze in un ambiente partecipativo porteranno all'innovazione, incoraggiando il dibattito e la considerazione di interpretazioni alternative delle informazioni disponibili, portando a soluzioni innovative e creative (West, 2002).

Relativamente alla sicurezza intragruppo, George (1996) aggiunge che se tutti o la maggior parte degli individui in un gruppo tendono a sentirsi positivi sul lavoro, allora la loro flessibilità cognitiva sarà amplificata come risultato

dell'influenza sociale e di altri processi di gruppo. Come risultato di questi processi individuali e di gruppo, il team svilupperà modelli mentali condivisi e flessibili. I gruppi con un elevato tono affettivo positivo saranno maggiormente creativi (West, 2002).

Inoltre, è possibile affermare che l'apprendimento e l'innovazione avranno luogo solo se i membri del gruppo si fidano delle intenzioni degli altri membri (Edmondson, 1996). Ciò si manifesta nella convinzione della presenza di una sicurezza di gruppo, ovvero che un'azione ben intenzionata non porterà a critiche o rifiuti da parte del gruppo. Si intende, quindi, suggerire un atteggiamento realistico, orientato all'apprendimento, nei confronti dello sforzo, dell'errore e del cambiamento, e non implica un senso di permissività noncurante, né un affetto costantemente positivo. La sicurezza non è la stessa cosa del comfort; al contrario, è indicata per "facilitare il rischio". Edmondson (1996) sostiene quindi che la percezione della sicurezza del team porti i membri ad impegnarsi nell'apprendimento e nell'assunzione di rischi, cioè nell'innovazione.

West (2002) si sofferma, inoltre, sulle integration skills, ovvero l'insieme delle conoscenze, competenze ed abilità necessarie per lavorare efficacemente in gruppo. Anche questo risulta essere un elemento che influenza il grado di innovazione all'interno dei gruppi. Le abilità in questione rimangono a livello personale, come doti dei singoli individui, ma producono effetti diretti sui processi all'interno del gruppo.

Le integration skills comprendono la risoluzione dei conflitti, la capacità di riconoscere e incoraggiare i conflitti positivi e di scoraggiare quelli negativi, e l'abilità di utilizzare strategie di negoziazione integrative (cosiddette win-win)

(Jehn, 1995). Più competenze di integrazione possiede il team, più è probabile che il team lavori in modo sinergico, non solo in termini di prestazioni del team, ma anche in relazione alle proposte di innovazione e alla loro attuazione con successo.

I processi di integrazione del gruppo consentono quindi ai membri del team di rispondere ai requisiti del compito e di innovare utilizzando con il massimo sforzo le loro diverse conoscenze e competenze e rispondendo alle richieste esterne sviluppando idee creative e implementandole come innovazioni. Quanto maggiore è la diversità del team, più alti sono i livelli di richieste esterne e quanto più impegnativo è il compito, tanto più i membri del team dovranno sviluppare processi di integrazione di gruppo per un'innovazione di successo. I processi di gruppo, se sufficientemente integrati, faciliteranno la creatività di gruppo e l'implementazione dell'innovazione (West, 2002).

Si parla spessissimo nei contesti organizzativi del binomio creatività-innovazione come essenziale. Solamente le aziende che riescono a continuare ad innovare e a migliorarsi a livello di prodotti, servizi o processi, riescono a sopravvivere.

L'organizzazione e la creatività: le principali teorie

Il concetto di creatività organizzativa è stato inizialmente considerato un ramo poco esplorato degli studi sulla gestione dell'innovazione (Woodman et al., 1993). Gli studi iniziali sulla creatività organizzativa si dividevano in due approcci: il livello individuale/collettivo e il livello contestuale dell'organizzazione. A livello individuale/collettivo, la creatività organizzativa era intesa come la creatività generata da un individuo o da un gruppo di persone all'interno di un'organizzazione. Alcune tra le diverse prospettive della creatività all'interno di un'organizzazione sono rappresentate dalla prospettiva psicologica (Ford, 1996), la prospettiva della creatività individualistica, la creatività sociale, l'innovazione guidata dai dipendenti, la creatività intrapersonale e interpersonale.

L'approccio del livello contestuale organizzativo è stato adottato, da Woodman et al. (1993), che definiscono la creatività organizzativa "la produzione di risultati nuovi e utili da parte di persone che lavorano insieme in un contesto organizzativo complesso". In questo modello, la creatività organizzativa è intesa come un fenomeno multilivello che considera i tre livelli dell'individuo, del team e dell'organizzazione.

All'interno della letteratura sulla creatività organizzativa è possibile trovare delle teorie, proposte da diversi autori, che abbracciano differenti approcci, di seguito presentate:

- modello interazionista. Secondo questo modello, la creatività nasce come risultato di una complicata interazione tra gli individui e la loro situazione lavorativa a diversi livelli organizzativi (Woodman et al., 1993). Si propone l'esistenza di una performance creativa del sistema sociale, che nasce come

un'aggregazione della performance creativa dei gruppi e della agevolazione organizzativa alla creatività. Il livello individuale considera la personalità, lo stile cognitivo, la motivazione intrinseca, la conoscenza, le influenze sociali e contestuali. A livello di gruppo, si considerano la composizione, le caratteristiche e i processi del gruppo e, a livello organizzativo, l'aggregazione dei livelli individuale e di gruppo. (cfr. Amabile, 1988).

- modello componenziale della creatività nelle organizzazioni. Il modello componenziale della creatività e dell'innovazione organizzativa elaborato da Amabile (1988) descrive il processo creativo come costituito da tre elementi: le competenze rilevanti per il contesto (conoscenze e abilità tecniche), le competenze rilevanti per la creatività (stile di pensiero cognitivo, stile di lavoro e caratteristiche di personalità) e la motivazione intrinseca. In questo modello, la creatività si trova all'intersezione di questi tre elementi.
- modello sociologico di sensemaking intra-individuale e intra-organizzativo nel processo creativo overtime. Nella teoria multilivello e del sensemaking di Drazin et al. (1999) si è cercato di integrare il contributo teorico di Amabile (1988) e Woodman et al. (1993). In questa teoria gli autori presentano un'analisi multilivello della creatività all'interno delle organizzazioni in cui la definiscono un processo di impegno in "atti creativi". Con "creatività organizzativa" si riferiscono al prodotto della negoziazione di interessi multipli e in competizione tra varie comunità o gruppi all'interno di un'organizzazione.
- Modello della cognizione collettiva. Questa teoria prevede modelli collettivi di attività interconnesse tra persone diverse nel tempo (Hargadon e Bechky, 2006). Il livello di coinvolgimento delle persone in un gruppo, la loro attenzione agli altri e il loro impegno sono tutti fattori cruciali nel determinare la loro

relazione con il gruppo. In questo modello, l'attenzione si concentra maggiormente sul gruppo nell'organizzazione e la creatività collettiva è considerata un processo sociale (Hargadon e Bechky, 2006). Inoltre, questo modello adotta la prospettiva di Amabile (1988), secondo cui le soluzioni creative sono costruite dalla ricombinazione di idee esistenti e dalla componente individuale del modello componenziale.

- modello dell'intelligenza emotiva del leader. Questo modello elaborato da Zhou and George (2003) propone cinque vie attraverso le quali è possibile risvegliare la creatività sul posto di lavoro e propone anche che l'intelligenza emotiva fornisca ai leader la capacità di utilizzare queste vie per promuovere efficacemente la creatività tra i loro dipendenti. Questa elaborazione si basa sul modello dei fattori personali e contestuali per la creatività di Oldham e Cummings (1996) e inoltre include un'analisi dei comportamenti dei supervisor legati alla creatività, come il sostegno ai dipendenti senza che l'azione risulti pressante e controllante.

Oldham e Cummings (1996) riflettono sull'impatto dei posti di lavoro sulla creatività. Incoraggiare i dipendenti a concentrarsi contemporaneamente su più dimensioni del loro lavoro aumenta la creatività organizzativa. Permettere questo significa progettare sia la struttura organizzativa che i posti di lavoro con alti livelli di autonomia, varietà di competenze, identità, significato e feedback (Fetrati, Hansen & Akhavan 2022). Ciò può essere ottenuto anche consentendo ai dipendenti di concentrarsi su più dimensioni del loro lavoro (Oldham e Cummings, 1996).

A partire dalla seconda metà degli anni 50', le aziende hanno progressivamente iniziato ad utilizzare il lavoro in gruppo come principale metodologia di lavoro.

Anche grazie alle osservazioni poste da Osborn, che vedremo più avanti, la fase di generazione delle idee è stata sempre più affidata ai gruppi. Le organizzazioni hanno quindi iniziato a sviluppare diverse tecniche e processi per aumentare la presunta efficacia di questa tipologia di lavoro. Tali processi si basano sul continuum divergente-convergente della creatività, secondo il quale esiste una correlazione tra quantità e qualità delle idee come la "mappa mentale". Lo stimolo casuale, il brainstorming, il brainwriting etc.

Il brainstorming

Fu Alex Osborn fondatore e CEO dell'azienda pubblicitaria BBDO, negli anni Cinquanta, a suggerire il brainstorming come metodo per migliorare la creatività dei gruppi.

Il brainstorming viene solitamente condotto in tre modi principali: brainstorming tradizionale (TBS), brainstorming nominale (NBS) e brainstorming elettronico (EBS). Il TBS è stata la prima forma di questo metodo ideativo, in cui i partecipanti si siedono insieme e prendono parte a una conversazione attiva condividendo e scambiando verbalmente le loro idee a turno. Il metodo NBS è stato inventato dopo aver testato l'influenza dell'interazione sociale tra i membri del gruppo nel metodo TBS.

Nelle sessioni NBS, durante la prima fase, i membri del gruppo generano le loro idee individualmente senza interagire tra loro, aggirando così il gap di produttività (Henningsen & Henningsen, 2013).

Infine, una relativamente nuova forma di brainstorming che ha visto l'avvento grazie alle tecnologie digitali quali e-mail, chat, videocall e software specifici, è l'EBS o brainstorming elettronico. L'uso del brainstorming attraverso i computer, quando tutti i membri del gruppo sono connessi contemporaneamente, è definito "brainstorming sincrono". È stato riportato che l'EBS non solo può portare alla creazione di idee innovative, ma può anche cambiare i paradigmi aziendali esistenti (Garfield et al., 2001). Durante le sessioni di EBS, i membri digitano individualmente le idee sul proprio dispositivo elettronico per condividerle con gli altri membri che utilizzano i loro dispositivi. L'EBS, quindi, condivide il vantaggio della NBS di superare il "gap di produttività", ma non è limitata dal requisito della vicinanza fisica.

La ricerca iniziale sull'EBS proponeva che i team che la utilizzavano potessero creare più idee rispetto all'uso della TBS, e altrettante o più idee rispetto all'uso della NBS. L'obiettivo generale del brainstorming è generare un elenco di idee, applicando le stesse linee guida già citate proposte da Osborn (1957) ovvero concentrarsi sulla quantità, rifiutare le critiche, accogliere le idee insolite, combinare e migliorare le idee.

Nelle sessioni di EBS, le idee vengono memorizzate nel sistema elettronico dopo la loro formazione, quindi i partecipanti non devono occuparsene in modo reattivo e immediato. Poiché l'EBS implica l'incontro con le idee degli altri su uno schermo, i partecipanti possono concettualizzare le idee al proprio ritmo e mettere in pausa il loro processo di generazione di idee individuali quando desiderano un feedback dalle idee degli altri partecipanti.

Diversi studi sull' EBS hanno dimostrato che sia la qualità che la quantità delle idee sono più elevate nella EBS rispetto alla TBS o alla NBS (Maaravi et al., 2021).

Vantaggi e svantaggi dell'EBS

L'anonimato nella tecnica EBS può alleviare il timore di veder criticate le idee dei partecipanti, barriera alla generazione di idee in un contesto di gruppo (Goldenberg & Wiley, 2011). Inoltre, durante le sessioni EBS i commenti sono attribuiti alle idee e non alle persone che le esprimono, creando un ambiente più piacevole per i partecipanti che vogliono proporre le loro idee.

Altre ricerche hanno dimostrato che l'anonimato dell'EBS può ridurre l'influenza dello status sulle decisioni del gruppo. Ad esempio, Tan et al. (1999) hanno studiato come l'uso di un sistema di supporto alle decisioni di gruppo (GDSS) possa potenzialmente ridurre gli effetti di status in una situazione in cui i membri del gruppo si riuniscono simultaneamente da luoghi diversi tramite computer. I ricercatori hanno manipolato lo status dei membri rendendo alcuni dei partecipanti, sulla carta, più competenti di altri, creando così una sessione non anonima. I risultati hanno mostrato che i membri di status elevato hanno esercitato una maggiore influenza sulle decisioni e che questi gruppi hanno avuto una discussione meno "sana" nel complesso.

La registrazione delle idee in un sistema elettronico danno origine a tre vantaggi:

- i partecipanti possono leggere e discutere le idee in qualsiasi momento e non solo al momento della loro generazione;
- i dipendenti e i manager che non hanno partecipato alla sessione di brainstorming possono leggere le idee in un secondo momento e valutarle "a freddo".

Al contrario, i limiti dell'EBS sono:

- l'anonimato dei partecipanti può diffondere la responsabilità e de-

personalizzare la discussione, il che può aumentare l'ozio sociale e il ricorso alle idee e alle conoscenze degli altri (Alnuaimi et al., 2010).

- i partecipanti tendono a concentrarsi sulla generazione delle proprie idee piuttosto che sulla valutazione e sull'ampliamento delle idee degli altri, poiché contribuiscono alle idee in un contesto privato e spesso anonimo. Inoltre, poiché le sessioni di EBS sono spesso condotte in forma anonima, non è possibile rendere merito alla persona che ha proposto l'idea "vincente". La ricompensa e il riconoscimento sono, inoltre, spesso forti fattori motivazionali, e gli individui potrebbero trattenere le loro idee e utilizzarle in altro modo per ottenere il riconoscimento desiderato. Il canale di comunicazione è lento perché richiede ai partecipanti di digitare le loro idee che potrebbero essere parzialmente inibite, perché il processo di scrittura è più lento di quello verbale.

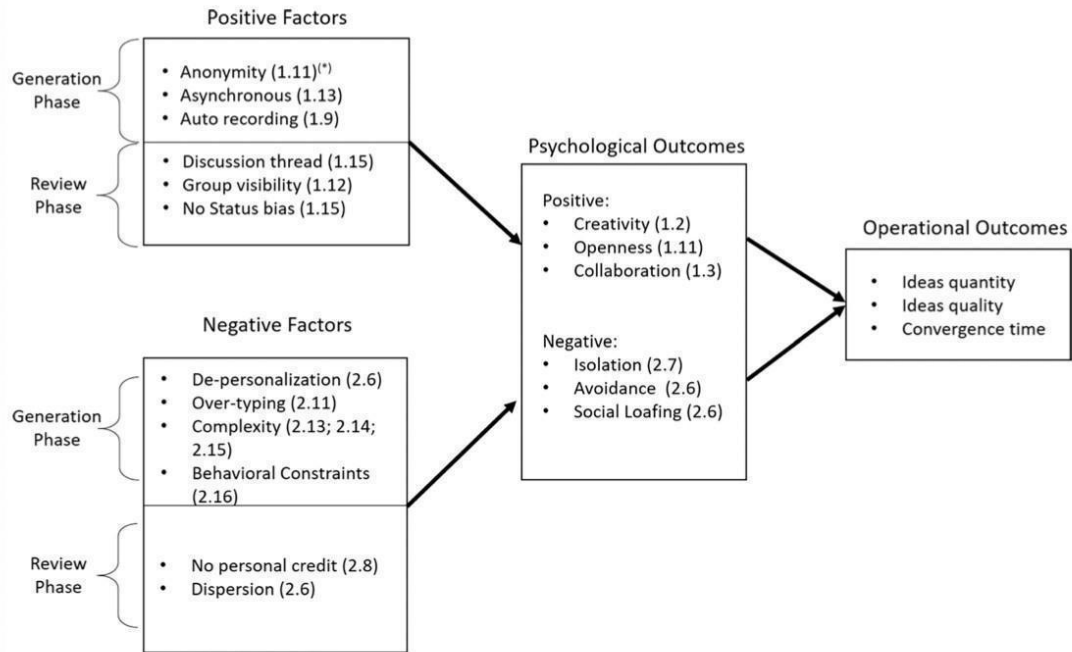


Fig. 2 Factors influencing the productivity of EBS sessions

Fattori che influenzano la produttività nelle sessioni EBS.

Fonte: Maaravi, Y., Heller, B., Shoham, Y., Mohar, S., & Deutsch, B. (2021), "Ideation in the digital age: literature review and integrative model for electronic brainstorming", *Review of Managerial Science*, 15(6), 1431-1464.

Il brainstorming: efficace o sopravvalutato?

Per evitare una valutazione prematura delle idee e stimolare un approccio più creativo ai problemi, Osborn (1957) suggerì che l'enfasi durante la generazione delle idee dovrebbe essere sulla quantità e non sulla qualità delle idee, i partecipanti dovrebbero essere incoraggiati a proporre idee insolite, dovrebbero combinare e migliorare le loro idee e le critiche dovrebbero essere escluse durante la generazione delle idee e la valutazione delle idee dovrebbe essere rimandata a una fase successiva del processo di problem solving.

I principi suggeriti da Osborn effettivamente favoriscono la generazione di idee: l'enfasi sulla quantità è stato dimostrato avere un effetto positivo sul numero di idee prodotte (Christensen, Guilford, & Wilson, 1957) e la quantità e la qualità delle idee sembrano essere fortemente correlate (Stroebe & Diehl, 1994). Inoltre, escludere le critiche ha un effetto positivo sulla qualità media delle idee. Tuttavia, come accennato in precedenza, la previsione che il brainstorming sia più efficace nei gruppi reali non ha trovato sostegno. Taylor, Berry e Block (1958) hanno effettuato uno dei primi test dopo le affermazioni e le teorie di Osborn (1957), confrontando gruppi di quattro persone con i cosiddetti gruppi nominali, ovvero costituiti da quattro individui che lavoravano da soli. I gruppi nominali avevano generato molte più idee rispetto ai gruppi interattivi. E viceversa, i gruppi interattivi soffrivano di una perdita di produttività e il processo di gruppo ostacolava, piuttosto che stimolare, la generazione delle idee.

Diversamente da quanto si crede generalmente, l'interazione di gruppo inibisce la generazione di idee. Nonostante questo assunto, la maggior parte delle persone ritiene che il brainstorming di gruppo sia più efficace di quello individuale e che le prestazioni del gruppo siano migliori rispetto a quelle dei

singoli individui, anche se in effetti hanno generato meno idee (Nijstad, Stroebe & Lodewijckx, 2002). Potrebbe essere proprio a causa di questa illusione di maggior produttività complessiva che il brainstorming di gruppo è ancora largamente applicato nelle organizzazioni.

Il caso Enel

Il contesto socioeconomico, le sfide globali e l'accelerazione costante dei processi impongono oggi a tutte le aziende, comprese quelle del settore delle utilities che operano in un mercato da sempre fortemente regolamentato e che per anni hanno fatto innovazione solo per accrescere l'efficienza, un approccio resiliente, capace di adattarsi a mutazioni repentine.

In questo capitolo concentrerò l'attenzione su Enel Group, l'azienda per cui lavoro da dodici anni e dove svolgo diverse attività a partire da progetti di integrazione con l'ausilio di consulenza esterna, gestione della community degli Innovation Ambassador per la promozione della creatività e della cultura dell'innovazione, partecipazione alla progettazione e alla facilitazione di workshop per supportare le unità di line e di staff nella risoluzione di challenges attraverso metodologie provenienti dal mondo Innovazione e Agilità. Sono, inoltre, membro della community "Intellectual Property" come referente People & Organization.

Il Gruppo Enel

Con una presenza internazionale in oltre 40 Paesi nel mondo, circa 90 GW di capacità installata da fonti termoelettriche e rinnovabili, un fatturato di 88 miliardi € e un utile di 3,2 miliardi € (2021) Enel è, uno dei principali operatori globali nei settori dell'elettricità e dei servizi integrati.

Nasce come ente pubblico a fine 1962 e nel 1999, in seguito alla liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica in Italia, viene quotata in Borsa. Il principale azionista è il Ministero dell'Economia e delle Finanze con il 23,6% del capitale sociale, al 31 dicembre 2020.

Enel si è così trasformata da società monopolista a multinazionale che fa dell'Innovazione un asset chiave e lo prova la costante e continua ricerca di nuove aree di business in cui svilupparsi anche grazie alla creazione di un ecosistema "aperto" a contributi di soggetti esterni al Gruppo (enti, ONG, Università, Start Up).

E proprio dalla continua contaminazione con il "fuori" che l'azienda immagina e avvia nuovi modelli di business innovativi, in linea con i mutati bisogni sociali, attraverso un vero e proprio ecosistema di "Open Innovation", applicando il modello ideato da Henry Chesbrough.

Attraverso la contaminazione costante con realtà esterne è possibile acquisire spunti e prospettive nuove e anticipare i cambiamenti sociali, ambientali ed economici, mantenendo un primato competitivo e sostenibile.

È proprio il business sostenibile uno dei focus della strategia aziendale degli ultimi anni, mirato sì a generare ritorno economico nel breve termine ma anche a creare valore condiviso nel lungo periodo sia per l'azienda stessa che per gli stakeholder.

Nel 2017 la strategia innovativa ha vinto il premio Business Model Transformation Award durante il World Open Innovation Conference dell'Università di Berkeley.

Enel, inoltre, è tra le prime aziende al mondo ad aver adottato volontariamente la norma ISO 56002 sulla gestione dell'innovazione.

Questa norma fa parte della più ampia serie delle norme ISO 56000, ISO 56002 che disciplinano tutti gli aspetti della gestione dell'innovazione: dalla nascita di un'idea alla sua implementazione su scala globale.

Innovability

I pilastri su cui poggia lo standard ISO 56002 in coerenza con la visione Innovability (Innovazione per un'azienda ed un mondo più sostenibili) sono:

- generazione di valore attraverso idee innovative;
- leadership orientata al futuro e sfida dello status quo;
- cultura dell'innovazione come asset strategico;
- sviluppo di innovazioni fondate sui bisogni dei clienti;
- gestione dell'incertezza e mitigazione dei rischi;
- proattività e resilienza;
- approccio sistemico per una corretta valutazione delle performance.

“Essere dotati di una Governance dell'Innovazione ha permesso al Gruppo di monitorare in profondità i processi per lo sviluppo di soluzioni innovative e sostenibili e essere in grado di calcolarne il valore generato” (Ernesto Ciorra, direttore Innovability di Enel 2022).

Per realizzare la filosofia dell'”Open Innovability”, Enel ha sviluppato una rete di acceleratori e centri di innovazione interni, gli Innovation Hub, in varie parti del mondo (Tel Aviv, Madrid, Catania, Santiago del Cile, Rio de Janeiro e nella Silicon Valley) che fungono da punto di contatto tra l'azienda e gli ecosistemi e da laboratori a supporto delle startup che vengono sostenute attraverso programmi di accelerazione e mentorship.

Inoltre, Enel ha lanciato una piattaforma di crowdsourcing che permette all'azienda di aprirsi a soggetti interni ed esterni all'azienda che vogliono proporre progetti di innovazione o trovare soluzioni a sfide che il Gruppo dovrà affrontare.

Open Innovability vuol dire anche avviare collaborazioni con partner industriali e con istituti di ricerca per lavorare alla sfida della transizione energetica.

All'interno del gruppo, è importante veicolare costantemente la cultura dell'innovazione, ingaggiando lo spirito creativo e imprenditoriale dei dipendenti. Questa attività viene portata avanti dal team in cui lavoro attraverso l'organizzazione di workshop che mettono al centro la creatività dei colleghi per stimolare il pensiero "out of the box".

E' una profonda innovazione dei processi organizzativi che si raccorda con quella dei processi produttivi, finalizzata all'incremento dell'efficacia in un contesto di maggiore efficienza, e appare del tutto in linea con la teoria delle fasi del business (sviluppata da Capucci et al. alla fine degli anni Ottanta), che assume la variabilità delle strutture e dei processi in una prospettiva contingente, ossia in relazione alla tipologia dell'azienda in quella fase specifica del suo ciclo economico. La determinazione dei sistemi e dei processi in quella fase specifica del business deriva da una doppia analisi, interna ed esterna, che abbraccia temi quali scenari socioeconomici, analisi della domanda e del mercato, vincoli socio-istituzionali, sviluppo di una cultura organizzativa, dinamiche di potere e relazione realtà e desiderio.

Un rinnovamento così radicale non può non avere impatti anche sulla struttura gerarchica, destinata a perdere rilevanza per l'avanzare delle relazioni orizzontali, alla flessibilizzazione dei ruoli e alla rimodulazione dei sistemi di valutazione della performance (per il maggior peso della creatività e del teamwork, con le dinamiche che comporta - vedi sopra).

Conclusioni

Partendo da un approfondimento sul funzionamento e l'impatto della creatività in ambito psicologico e aziendale, si è giunti ad una riflessione sul perché sia così difficile mettere in discussione lo status quo e perché ci siano ancora aziende che valutano leader e collaboratori soltanto sulla base di macro-competenze, come l'orientamento ai risultati o la capacità di influenzare gli altri. Se è vero che il vecchio mantra "abbiamo sempre fatto così (e ha sempre funzionato)" si ancora alla prova tangibile dei risultati passati, è altrettanto vero che i contesti cambiano e che - ce lo insegna la Psicologia - la probabilità che si ottenga il medesimo risultato, diminuisce al cambiare del contesto e al passare del tempo. Di conseguenza, di fronte a un ambiente sociale ed economico sempre più instabile e complesso, diventa impellente rendere i modelli di business e di leadership aperti e reattivi al cambiamento, a beneficio in primis del business stesso.

A tale scopo, è necessario dare rilevanza, anche in fase di selezione, a caratteristiche individuali che vadano oltre le competenze di processo e che tocchino anche aspetti legati a curiosità, intuito, coinvolgimento, determinazione e creatività. Caratteristiche queste che innescano una risposta diretta alle situazioni, che mettono in discussione lo status quo e che liberano il potenziale di cambiamento.

Bibliografia

Aboal, D., & Tacsir, E. (2018), "Innovation and productivity in services and manufacturing: the role of ICT", *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 221-241.

Albert R., Runco M. (1998) "A History of Research on Creativity", In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 16-32.

Amabile T. M. (1998) *How to kill creativity*, *Harvard Business Review on breakthrough thinking*, 1-29.

Amabile, T. M. (1979), "Effects of external evaluation on artistic creativity", *Journal of personality and Social Psychology*, 37(2), 221.

Amabile, T. M. (1983), "The social psychology of creativity: A componential conceptualization", *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

Amabile, T. M. (1996), *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5), Harvard Business School, Boston.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016), "The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning", *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992), "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams", *Administrative science quarterly*, 634-665.

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004), "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science", *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.

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.

Baddeley, A. D., & Hitch, G. (1974), "Working memory", In *Psychology of learning and motivation* (Vol. 8, pp. 47-89). Academic press.

Chiu, C. Y., & Kwan, L. Y. (2010), "Culture and creativity: A process model", *Management and Organization Review*, 6(3), 447-461.

De Bono, E. (2013), *La boîte à outils de la créativité: Par l'inventeur de la pensée latérale*,. Editions Eyrolles, Parigi.

De Dreu, C. K., de Vries, N. K., Franssen, H., & Altmink, W. M. (2000), "Minority Dissent in Organizations: Factors Influencing Willingness to Dissent 1", *Journal of Applied Social Psychology*, 30(12), 2451-2466.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Springer Science & Business Media, Berlino.

Diehl, M., & Stroebe, W. (1991), "Productivity loss in idea-generating groups: Tracking down the blocking effect", *Journal of personality and social psychology*, 61(3), 392.

Dijksterhuis, A., & Meurs, T. (2006), "Where creativity resides: The generative power

Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001), "Incremental effects of reward on creativity", *Journal of personality and social psychology*, 81(4), 728.

Gino Francesca, "Talento ribelle", *HBR Italia* Marzo 2017

Maaravi, Y., Heller, B., Shoham, Y., Mohar, S., & Deutsch, B. (2021), "Ideation in the digital age: literature review and integrative model for electronic brainstorming", *Review of Managerial Science*, 15(6), 1431-1464

Martelloni Rossella, *La formazione per il cambiamento. Verso una società digitale*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 51 e ss.

Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991), "Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration", *Basic and applied social psychology*, 12(1), 3-23.

Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991), "Process analytic models of creative capacities", *Creativity Research Journal*, 4(2), 91-122.

Murray, H. A. (1959). *Vicissitudes of creativity*. In H. H. Anderson (Ed.), *Creativity and its cultivation* (pp. 203–221). New York, NY: Harper.

Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006), "How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups", *Personality and social psychology review*, 10(3), 186-213.

Nijstad, B. A., Diehl, M., & Stroebe, W. (2003), "Cognitive stimulation and interference in idea generating groups", *Group creativity: Innovation through collaboration*, 137-159.

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

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.

Raaijmakers, J. G., & Shiffrin, R. M. (1980), "SAM: A theory of probabilistic search of associative memory", In *Psychology of learning and motivation* (Vol. 14, pp. 207-262), Academic Press.

Ritter, S. M., Van Baaren, R. B., & Dijksterhuis, A. (2012), "Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection", *Thinking skills and creativity*, 7(1), 21-27.

Runco, M. A. (2003), "Idea evaluation, divergent thinking, and creativity", In M. A. Runco (Ed.), *Critical creative processes*, pp. 69–94, Cresskill, NJ: Hampton.

Ryan R. M., Deci E. L. (2000) *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R.M. (1995), "Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes", *Journal of Personality*, 63: 397-427.

Schooler, J. W., & Melcher, J. (1995), "The ineffability of insight", In S. M. Smith, T.B. Ward, & R. A. Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (pp. 97–133). The MIT Press, Cambridge.

Schumpeter, J.A. (1911), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004), "The effectiveness of creativity training: A quantitative review", *Creativity research journal*, 16(4), 361-388.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007), "When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator", *Journal of applied Psychology*, 92(6), 1709

Smith, S. M. (1995), "Fixation, incubation, and insight in memory and creative thinking", In S. M. Smith, T. B. Ward, & R. A. Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (pp. 135–156). MIT Press, Cambridge.

Smith, S. M., & Blankenship, S. E. (1989), "Incubation effects", *Bulletin of the Psychonomic Society*, 27(4), 311-314.

Song, Y., & Gao, J. (2020), "Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers", *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668.

Stein, M. I. (1953), "Creativity and culture", *Journal of Psychology*, 36, 31–322.

Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958), "Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?", *Administrative science quarterly*, 23-47.

Ulich, E., & Weber, W. G. (1996), "Dimensions, criteria and evaluation of work group autonomy", *Handbook of work group psychology*, 247, 282.

Unsworth, K. (2001), "Unpacking creativity", *Academy of management review*, 26(2), 289-297.

van Knippenberg, D. (2017), "Team innovation", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 211-233.

Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015), "A within-person examination of the effects of telework", *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.

Verspagen, B., "Innovation and Economic Growth", in Jan Fagerberg, and David C. Mowery (eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (2006; online ed, Oxford Academic, 2 Sept. 2009).

Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T. E., Yttri, B., & Bergvik, S. (2003), "Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey", *Journal of happiness studies*, 4(2), 201-233.

West, M. A. (1990), "The social psychology of innovation in groups", In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309–333), John Wiley & Sons, Hoboken.

West, M. A. (2002), *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative*

model of creativity and innovation implementation in work groups", *Applied psychology*, 51(3), 355-387

Yuan, Y., & van Knippenberg, D. (2020), "From member creativity to team creativity? Team information elaboration as moderator of the additive and disjunctive models", *Plos one*, 15(12).

Zhong, C. B., Dijksterhuis, A., & Galinsky, A. D. (2008), "The merits of unconscious thought in creativity", *Psychological science*, 19(9), 912-918.

Zhou, J. (2003), "When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality", *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.

Zhou, J. (2006), "A model of paternalistic organizational control and group creativity", In *National culture and groups* (Vol. 9, pp. 75-94), Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Zhou, J., & George, J. M. (2003), "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2011), "Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research", *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization.*, 275-302.

Zhou, J., & Su, Y. (2010), "A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity", *Management and Organization Review*, 6(3), 391-413.

Ziegler, R., Diehl, M., & Zijlstra, G. (2000), "Idea production in nominal and virtual groups: Does computer-mediated communication improve group brainstorming?", *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(2), 141-158.

Ortenzi, I. (2018), "#INNOVATION MANAGER", *FrancoAngeli* 135-160.

Sitografia

Robinson, K. (2006), “La scuola uccide la creatività?”, *Ted talk*, <https://tedxcatania.com/blog/la-scuola-uccide-la-creativita/>, ultimo accesso il 17 settembre 2022.

Serafinelli M., Tabellini G., (2018), “Creativity and freedom”, Cepr, <https://voxeu.org/article/creativity-and-freedom>, ultimo accesso il 12/06/2022.

Wipo, (2021), “Global Innovation Index 2021”, https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/, ultimo accesso il 17 settembre 2022.

<https://finanza.lastampa.it/News/2022/08/03/innovazione-enel-tra-le-prime-aziende-al-mondo-ad-adottare-lo-standard-iso-56002/MTYzXzlwMjltMDgtMDNfVExC>

Ringraziamenti

Fin dal principio dell'idea di tornare all'Università 10 anni dopo averla finita, sono stata incoraggiata dalla mia famiglia che qui ringrazio perché non mi ha mai fatto sentire “fuori tempo massimo” per ricominciare a studiare e anzi, la vicinanza morale mi ha dato “i super poteri” per incastrare lavoro, studio, master e vita privata. Grazie mamma e papà!

Nei mesi di sessioni d'esame, di serate passate a ripetere gli argomenti di studio e a chiedermi “ma chi me l'ha fatto (ri)fare?”, c'era sempre Giorgio nella stanza a fianco che silenziosamente mi ascoltava ripetere e che compariva con thè, caffè, pranzi, cene, merende e un sorriso di incoraggiamento tale da risvegliare motivazioni di studio sopite anche nell'ultimo degli studenti.

E poi c'è Aglaia, compagna indefessa di calcoli psicometrici, ansie e frasi rituali “scacciarogna”, che ancora ci accompagnano dentro e fuori il contesto universitario.

A loro tutti dico GRAZIE per il prima, il durante e per il dopo che verrà!