



BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

MAURIZIO MASSARO

CREATIVITÀ E MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Attori, processo e contesto



G. Giappichelli Editore

Introduzione

Per inquadrare il tema e gli obiettivi di questo lavoro può essere utile partire dall'analisi delle motivazioni che ne hanno stimolato la stesura, dalla metodologia utilizzata per lo sviluppo del testo e dalla sua articolazione. In questo modo il lettore può apprezzare meglio il particolare “taglio” dato al lavoro, l'architettura che ne è alla base e i contenuti specifici che lo caratterizzano. Le sezioni che seguono introducono ciascuno di questi aspetti.

Le motivazioni

Definire cosa spinge un accademico ad approfondire un determinato tema e perché lo stesso meriti di essere approfondito è compito tutt'altro che semplice. Da un lato è innegabile che i temi del controllo e della creatività abbiano attratto nel tempo l'interesse di molteplici studiosi spesso utilizzando un approccio secondo cui maggiori livelli di controllo si accompagnano a ridotti livelli di creatività. Dall'altro, proprio la consolidata letteratura potrebbe far sorgere il dubbio che il tema sia ormai maturo e poco vi sia ancora da scoprire. Per meglio comprendere perché, ad opinione dello scrivente, vi sia ancora molto da dire sarebbe forse opportuno ripercorrere i passi evolutivi essenziali della tematica.

Nel 2021, Tucker *et al.* scrivono come spesso la creatività sia stata concepita in contrasto con la natura direttiva del controllo. Il tema della contrapposizione tra controllo e creatività ha iniziato tuttavia a raccogliere l'interesse di numerosi studiosi dopo lo sviluppo delle nuove tecnologie ICT e l'introduzione di nuove pratiche manageriali da parte di alcune aziende di successo. Sin dai tempi della sua quotazione nel 2004, i fondatori di Google, Larry Page e Sergei Brin, dichiararono che i dipendenti erano incoraggiati a “passare il 20 per cento del loro tempo a lavorare su ciò che ritenevano potesse avvantaggiare Google” al fine di aiutare l'azienda ad essere “più creativa e innovativa”. Questa filosofia si è concretizzata con quello che è ormai noto come il “progetto del 20 per cento”. Google fu seguita da altri grandi colossi nel giro di poco. At-

lassian (nota ai più per il suo prodotto Trello) iniziò il suo progetto del 20 per cento nel 2008, mentre LinkedIn sviluppò il suo incubatore nel 2012. I dipendenti che ottenevano progetti approvati dal board dell'incubatore potevano dedicare fino a 3 mesi del loro tempo su tali progetti. Questi esempi hanno spinto molti autori, tra cui il sottoscritto, ad approfondire il tema della relazione tra creatività e controllo riconoscendo l'esistenza di un paradosso tra esigenze di innovazione (tradizionalmente associate a minori forme di controllo) e necessità di efficienza (tradizionalmente associate a maggiori orientamenti al controllo). Queste evidenze hanno stimolato la crescita di una ricca letteratura che ha progressivamente messo in discussione la tradizionale contrapposizione tra creatività e controllo.

Più recentemente, la Pandemia da COVID-19 e lo sviluppo forzato di nuove modalità di lavoro (smart working, lavoro agile, work-from-home) che hanno coinvolto milioni di lavoratori hanno portato nuova linfa al tema. Da un lato molti studiosi hanno iniziato a discutere della necessità di rivedere le forme e le modalità con cui si possono sviluppare i sistemi di controllo. Dall'altro, molti autori hanno iniziato ad affrontare il tema dei possibili impatti di tali cambiamenti sui livelli di creatività e innovazione organizzativa. Proprio questi importanti cambiamenti hanno quindi ridato nuova linfa al tema del rapporto tra creatività e sistemi di controllo. Questo lavoro si inserisce proprio all'interno di questo dibattito scientifico e operativo.

Il tema e gli obiettivi

Per definire il tema, stante la premessa sopra descritta, il lavoro cerca prima di definire i contorni dei concetti di creatività e management control system per poi analizzare le possibili relazioni. Gli obiettivi specifici vengono di seguito presentati.

La creatività tra approcci lessicali e dottrinali

Lo sviluppo di contesti competitivi sempre nuovi e in continuo mutamento spinge le aziende ad innovare il proprio modello di business per sostenere il vantaggio competitivo acquisito. Il processo d'innovazione richiede tuttavia livelli di creatività crescente. Apple, Red Bull, Nintendo, sono solo alcuni esempi d'impresе capaci di rivoluzionare il proprio modello di business. Il capitolo intende verificare la letteratura in tema di creatività intesa come la capacità di unire elementi esistenti ricercando condizioni di associazione che producono equilibrio e significato. La creatività appare quindi fortemente collegata alla capacità di rappresentare idee. Processi innovativi di grande respiro

nascono dalla capacità di cogliere nuove tendenze, di intercettare e/o stimolare posizioni di cambiamento. I processi creativi appaiono quindi molto correlati con il cambiamento e la capacità di trovare condizioni di equilibrio temporaneo all'interno di strutture costantemente dinamiche. In questa prospettiva il lavoro intende:

- analizzare in chiave lessicale l'espressione creatività, individuandone significati, confini e specificità nei contenuti lessicali. Si vuole rispondere alla domanda: *Cosa significa creatività?*
- riconoscere in chiave dottrinale i diversi contributi alla creatività. In questo senso l'analisi effettuata evidenzia una molteplicità di contributi provenienti da discipline anche differenti tra loro. Si vuole rispondere alla domanda: *Cosa viene riconosciuto dalla letteratura come creatività e quali sono i molteplici approcci proposti al tema?*
- riconoscere in chiave metodologica alcuni approcci alla creatività attraverso cui inquadrare lo studio. L'analisi di tipo bibliografico vuole prendere in considerazione alcune tra le principali pubblicazioni in tema di creatività e riconoscere quali sono gli elementi di comunione e diversità dei diversi approcci per poter meglio inquadrare questo lavoro. Si vuole rispondere alla domanda: *Quali sono le variabili attraverso cui leggere la creatività?*

L'analisi effettuata vuole portare a definire un quadro concettuale di riferimento all'interno del quale collocare lo studio.

I sistemi di misurazione e controllo tra approcci lessicali e dottrinali

L'evoluzione dei contesti competitivi verso condizioni di maggiore complessità rende particolarmente difficile il processo di analisi e comprensione dei fenomeni aziendali ed ambientali. Le imprese devono competere in contesti molto mutevoli e dotarsi di sistemi di conoscenza esplorativa in grado di aiutarle ad analizzare e comprendere i fenomeni. I sistemi di controllo direzionale (Management and Control System o MCS) sono quindi sottoposti ad una profonda rivisitazione da parte della letteratura negli ultimi anni in termini di obiettivi (a cosa servono), determinanti (cosa rappresentano), strumenti (in cosa consistono) e di metodologie di utilizzo ed analisi (come si possono utilizzare e far evolvere). Nella parte specifica del testo si vuole effettuare un'analisi della letteratura in tema di Management and Control System per meglio delineare i contorni dell'oggetto di osservazione e riconoscere i principali aspetti evolutivi rintracciabili in letteratura. Gli obiettivi specifici di questa parte sono quelli di:

- riconoscere in chiave lessicale il termine Management Control System, individuandone significati, confini e specificità nei contenuti lessicali. L'analisi lessicale vuole riconoscere le specificità del contenuto nella lingua in-

glese e in quella italiana. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il significato e quali sono le peculiarità del termine Management Control System?*

- riconoscere in chiave evolutiva alcuni aspetti ricollegabili agli obiettivi e alle determinanti dei Management Control System evidenziati in letteratura. L'analisi di tipo bibliografico vuole prendere in considerazione alcune tra le principali riviste scientifiche in tema di Management Control System e circoscrivere ove possibile i più importanti tratti evolutivi in tema di obiettivi e determinanti assegnati agli MCS. Si vuole rispondere alla domanda: *Quali sono le evoluzioni dottrinali riconosciute in tema di obiettivi e di determinanti che spingono le imprese a dotarsi di Management Control System?*
- riconoscere in chiave evolutiva alcuni aspetti legati agli strumenti e alle metodologie di utilizzo dei Management and Control System. L'analisi di tipo bibliografico vuole prendere in considerazione alcune tra le principali riviste scientifiche in tema di Management Control System ed evidenziare quali sono i tratti evolutivi in tema di strumenti riconosciuti come fondanti gli MCS. Si vuole rispondere alla domanda: *Quali sono e come vengono utilizzati gli strumenti che compongono il Management Control System e come stanno evolvendo?*

L'analisi effettuata vuole portare a definire un quadro concettuale di riferimento all'interno del quale collocare lo studio.

I Management Control System e la creatività. Un modello di analisi

Uno dei temi che fin dagli albori della filosofia interessa il genere umano è quello che riguarda il potenziale creativo e i modi per stimolarlo. A cominciare da Talete, l'umanità fu colpita dalla presenza di due elementi base del mondo: il cambiamento naturale e la persistenza di alcune condizioni, che risultano permanenti o coerenti nel loro essere. Aristotele riconosce che gli oggetti del mondo si trovano sempre in una determinata condizione costantemente coinvolti in un processo che li porterà ad un'altra condizione. Il tema della coerenza e del cambiamento corroborato da spinte creative sembra divenire di grande attualità in Economia Aziendale. La letteratura riconosce il ruolo della creatività per il mantenimento del vantaggio competitivo e la necessità di stimolare e controllare tale processo. Il crescente interesse dottrinale si accompagna alla constatazione che il tema risulta sotto investigato e fertile d'interessanti aree di ricerca futura. Partendo da questa considerazione si vuole effettuare un'analisi della letteratura in tema di creatività e Management Control System utilizzando la lente degli attori, del processo e del contesto all'interno del quale la creatività trova collocazione. Gli obiettivi specifici di questa parte sono quelli di:

- individuare un modello di analisi che consenta di correlare la creatività e

gli MCS. Nella sostanza si vuole offrire un framework teorico attraverso cui porre a sistema le due variabili oggetto di osservazione. Si vuole rispondere alla domanda: *Come porre a sistema MCS e creatività?*

- riconoscere il ruolo degli MCS come strumenti di coordinamento degli attori della creatività. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il ruolo degli MCS sugli attori della creatività?*
- riconoscere il ruolo degli MCS come strumenti di coordinamento del processo creativo. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il ruolo degli MCS nel processo creativo?*
- riconoscere il ruolo degli MCS come strumenti in grado di influenzare e farsi influenzare dalle condizioni del contesto creativo. Si vuole rispondere alla domanda: *Qual è il ruolo degli MCS all'interno del contesto creativo?*

La metodologia

La metodologia utilizzata vede una prima parte d'inquadramento teorico, nella quale vengono introdotti gli studi sulla creatività e sugli MCS. L'obiettivo di questa sezione è di consentire al lettore di comprendere in quale contesto si colloca lo studio all'interno delle molteplici modellizzazioni e schematizzazioni proposte dalla letteratura. Una seconda parte del testo viene dedicata allo sviluppo di alcuni framework teorici oggetto dello studio. Le ipotesi e i postulati presentati nella seconda parte sono supportati con alcuni micro casi aziendali. Si tratta di casi analizzati dall'autore durante la sua attività di ricerca. Nello specifico tratti da un campione di una sessantina d'impresе che hanno avviato significativi processi di cambiamento strategico. La terza parte del testo prevede lo sviluppo di alcuni casi aziendali. L'approccio utilizzato è di "action research" con uno sviluppo longitudinale. L'autore è stato coinvolto per oltre un anno nell'osservazione del caso presentato, ha partecipato a riunioni del management, meeting con soggetti esterni quali: clienti, fornitori e partner. I risultati dello studio sono stati utilizzati per supportare alcune delle ipotesi sviluppate durante la seconda parte del lavoro.

L'articolazione

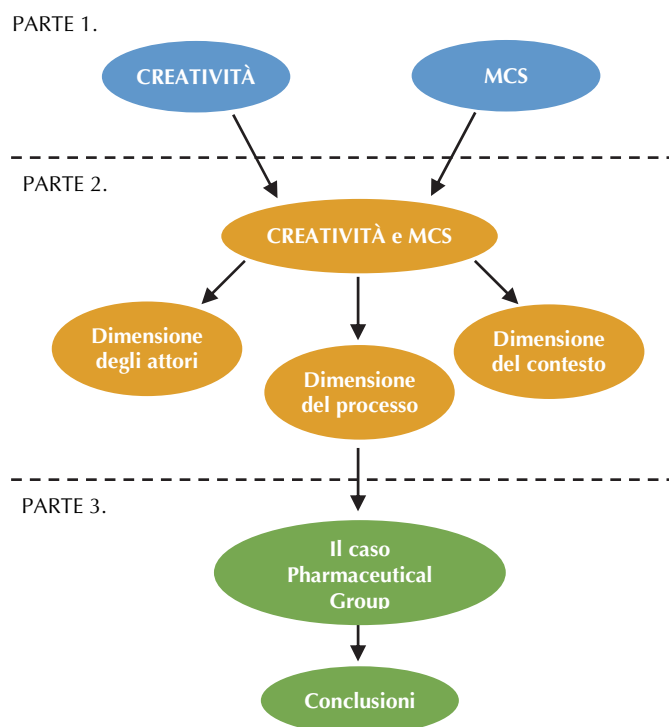
Il testo viene diviso in tre parti. In particolare:

- la prima parte costituisce l'analisi del background teorico che caratterizza lo studio. In particolare, vengono approfonditi il tema della creatività e dei Management Control System e dell'evoluzione della ricerca in queste spe-

cifiche aree di studio. Questa parte ha l'obiettivo di fornire un primo inquadramento alle tematiche analizzate e aiutare il lettore a collocare il lavoro all'interno delle molteplici modellizzazioni proposte;

- la seconda parte costituisce il theoretical framework che l'autore vuole utilizzare per introdurre il tema degli MCS a supporto dei processi creativi. In particolare, si presenta lo schema di riferimento e si offre un approfondimento per ciascuna delle aree tematiche oggetto d'indagine;
- la terza parte costituisce l'analisi di un caso aziendale nel quale viene presentato il caso Pharmaceutical. Il nome dell'impresa è stato opportunamente modificato dato che l'azienda preferiva mantenere l'anonimato. A conclusione del lavoro si riepilogano le motivazioni dello studio, i principali risultati raggiunti e si definiscono nuove possibili aree di sviluppo della ricerca.

Figura 1. – *L'articolazione del lavoro*



Destinatari

Per le caratteristiche della trattazione e dei contenuti, questo testo si rivolge a studiosi delle discipline economico-aziendali, a studenti dei corsi universitari e post-universitari, a operatori d'impresa e consulenti aziendali interessati a una trattazione critica del tema dei Management Control System.

Ringraziamenti

Nel licenziare il lavoro vorrei esprimere il mio più sentito ringraziamento al comitato editoriale della collana e ai due reviewer anonimi che hanno significativamente contribuito a migliorare questo scritto. Rimane implicito che ogni errore/omissione è imputabile solo allo scrivente.

Parte 1

Parte 1: Theoretical background

La creatività.
La creatività in una prospettiva lessicale, la creatività in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.

Gli MCS.
Gli MCS in una prospettiva lessicale, gli MCS in una prospettiva dottrinale, il posizionamento del lavoro.

Parte 2: Framework

Creatività e MCS.
Lo schema generale di analisi.

Creatività e MCS.
La dimensione degli attori.

Creatività e MCS.
La dimensione del processo.

Creatività e MCS.
La dimensione del contesto.

**Parte 3: Case of study
Il caso Pharmaceutical**

Il caso Pharmaceutical

1.

Creatività

1.1. Obiettivo

Il dinamismo dei mercati, delle tecnologie e della competizione spinge le imprese a trovare soluzioni concrete, rendendo indispensabile accedere a un insieme di risorse e competenze detenute da clienti, partner, fornitori e altri soggetti rilevanti considerati “broker” della conoscenza. L’innovazione diviene sempre di più frutto di un processo condiviso e il networking rappresenta condizione imprescindibile per favorire la creatività e stimolare il capitale relazionale. Questo processo porta pressioni consistenti sui sistemi di misurazione e controllo, che si trovano a dover monitorare non solo variabili interne ma anche condizioni di natura esterna. Ponendosi in questa prospettiva, il presente capitolo intende inquadrare il tema dell’innovazione, della creatività e della traduzione di conoscenza in condizioni di complessità, evidenziando come tali processi sottopongano a una pressione consistente i sistemi di controllo o “management control systems”. Sulla base di queste premesse il capitolo intende:

- introdurre il tema generale della creatività analizzandone aspetti definatori e dottrinali al fine di presentarne le variabili chiave di osservazione. Il processo creativo appare sempre meno ancorato al potere del genio solitario e sempre più caratterizzato dalla capacità di interconnettere conoscenze e competenze provenienti da fonti differenti, quale supporto alla traduzione della conoscenza. Il network relazionale diviene quindi variabile centrale nel processo creativo divenendo elemento costituente della stessa definizione di creatività assunta in questo lavoro. (*fornire risposte al quesito: che cos’è la creatività*);
- analizzare le variabili che agiscono sulla creatività e riconoscerne il ruolo assunto nel tempo sia per il management aziendale sia per gli stakeholders individuando molteplici approcci al tema della creatività (*fornire risposte al quesito: quali sono i differenti approcci alla creatività e quali variabili agiscono su di essa?*);

- inquadrare il lavoro all'interno di uno schema concettuale di riferimento (*fornire risposte al quesito: in quale prospettiva si pone questo lavoro rispetto ai molteplici approcci alla creatività?*).

1.2. Creatività. Una introduzione lessicale

Il tema della creatività ha assunto in letteratura connotazioni molto differenti negli approcci anche a causa della difficoltà nell'ottenere una definizione uniforme del concetto. In chiave etimologica creare deriva dalla radice "Kar", fare dal nulla, generare, formare e istruire nel significato metaforico di formare la mente. Nel linguaggio comune creatività, innovazione, originalità non posseggono una definizione propria unanimemente riconosciuta (Boncinelli, 2008). Di seguito si propone un'analisi lessicale del termine al fine di individuare le caratteristiche essenziali.

Figura 1.1. – *Significato lessicale del termine Creatività*

<i>Dizionario italiano Garzanti</i>	<i>Vocabolario Treccani</i>
<p>Creatività 1. Capacità di creare, di inventare con libera fantasia.</p>	<p>Creatività 1. Virtù creativa, capacità di creare con l'intelletto, con la fantasia.</p>
<p>Creare 1. Fare, produrre dal nulla, dare origine e vita; 2. Far sorgere, provocare, causare; 3. Nominare, eleggere, allevare, nutrire educare, nascere, formarsi, prendere consistenza.</p>	<p>Creare 1. Trarre, far nascere dal nulla come tipica prerogativa dell'essere supremo; 2. Ideare, foggare, dare vita a qualcosa; 3. Suscitare dare origine a qualcosa; 4. Allevare educare.</p>
<p>Creativo 1. della creazione, relativo alla creazione: atto, processo; 2. Che ha creatività, che è ricco di inventiva; 3. Riferito a fatti economici non regolare, al limite della illegalità; 4. Riferito a persone che occupano specifiche posizioni lavorative (es. chi si occupa di progetti pubblicitari, ...).</p>	<p>Creativo 1. Relativo al creare e alla creazione; 2. Che possiede creatività, innovativo; 3. (prof.) chi ha il compito di ideare i testi e le immagini per la campagna pubblicitaria di un prodotto.</p>

Creatività. Un concetto poliedrico

Sebbene non sembrano esservi particolari differenze tra le parole sopra analizzate, si può constatare come il termine creatività venga interpretato come abilità nel dare origine e vita, nel rendere originale. In altri aspetti esso si focalizza

za sul processo che dà origine alla creazione, mentre in altre prospettive si possono riconoscere elementi di enfasi posti sull'aspetto morfologico ossia sull'esperienza generata dalla creazione. La creatività appare quindi un concetto poliedrico in quanto può essere osservato attraverso molteplici chiavi di lettura: morfologica, esperienziale, processuale.

Creatività. Un concetto relativo

Nella sua dimensione di capacità di dare forma e significato, la creatività diviene un concetto relativo in quanto vincolato al giudizio del soggetto osservatore. Emerge chiaramente dalla definizione data che non è possibile attribuire forma a un oggetto prescindendo dal proprio bagaglio di conoscenza personale, elemento questo che rende inevitabilmente soggettivo e quindi relativo l'intero processo creativo.

Creatività. Un concetto relazionale

Nella sua dimensione di costruito sociale la creatività assume una dimensione relazionale, limitata al giudizio sociale del risultato, della creazione. Un'opera viene definita come creativa quando sconta il giudizio dei terzi, più o meno esperti valutatori del prodotto dell'azione creativa.

1.3. Creatività. Una introduzione dottrinale

Sul piano dottrinale il tema della creatività appare conteso nei suoi contenuti. Taylor (1988) riconosce infatti oltre 60 definizioni dottrinali per il termine creatività. Si può inoltre evidenziare come la letteratura non sempre sia in grado di distinguere puntualmente i termini d'innovazione e creatività. Secondo alcuni autori infatti “... *creativity can be regarded as the quality of products or responses judged to creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced.*” (Amabile, 1982, p. 206). Allo stesso tempo l'innovazione viene definita come “*the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products, or services*” (Kanter, 1983, p. 20). La difficoltà nel distinguere i due concetti appare ancora più evidente qualora si consideri la definizione di creatività data da Woodman, Sawyer, Griffin (1993) secondo cui la creatività costituisce: “*the creation of a valuable usefull new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system*” (p. 293). Consapevoli di non poter offrire una visione esaustiva a un tema studiato sin da Platone, nelle pagine successive si tenta di offrire una breve analisi di alcuni tra i principali filoni di pensiero in tema di creatività.

Struttura e componenti della creatività

Stage theories and componential theories

Gli studi d'inizio secolo sulla creatività tentano di analizzare il processo creativo individuando le fasi che contraddistinguono la creazione delle idee. Wallas (1926) (citato in Kolzbelt, Beghetto, Runco, 2010) riconosce in particolare che il processo creativo parte da una fase preparatoria, ove si definisce il problema e si raccolgono le informazioni iniziali, una fase d'incubazione che richiede un processo d'interiorizzazione a livello inconscio del problema e una fase d'illuminazione che rappresenta la scoperta e uno stadio di verifica che rappresenta la fase di stress test dell'idea. Il processo delineato da Wallas influisce su molti studi successivi. In particolare, Getzel e Csikszentmihalyi (1976) sviluppano il modello di Wallas introducendo elementi di circolarità del processo e rinominano il processo di preparazione come *problem construction*. Sviluppi successivi definiscono la creatività in termini di componente meccanica anziché di stadi. In questo senso Mumford, Supinski, Baughman, Costanza e Threlfall (1997) presentano un modello a più livelli, che rispetto all'approccio di Wallas include una fase composta da conoscenza, informazione, motivazione intrinseca ed estrinseca. Nella stessa direzione Amabile (1999) individua un modello multidimensionale caratterizzato da competenze rilevanti (conoscenza sul dominio del problema, competenze tecniche), competenze creative (approccio cognitivo, conoscenza euristica per la generazione di nuove idee) e motivazione al compito (attitudine rispetto al compito specifico). Nel modello proposto dall'autore, la prima dimensione dipende da caratteri innati dell'individuo, la seconda dal background culturale e dall'esperienza, mentre la terza rappresenta un mix di caratteri individuali e di esperienza.

Cognitive approach theories

Il processo creativo viene enfatizzato dalle teorie cognitive che riconoscono il ruolo dei meccanismi percettivi sia come stimolatori del processo cognitivo, sia come elementi differenziali nelle persone che sviluppano meccanismi creativi. Gli approcci cognitivi appaiono particolarmente ampi, focalizzandosi su aspetti quali attenzione e memoria degli individui, capacità di pensiero divergente; altri ancora su elementi inconsci. Mednick (1962) introduce gli approcci al pensiero associativo e riconosce elementi di concatenazione nei processi creativi identificando come le "*remote association*" tendano a produrre idee originali. Secondo l'autore le associazioni tra idee possono formarsi per varie ragioni, anche se tale capacità risulta più semplice per alcuni individui rispetto ad altri. Tali individui a maggiore potenziale creativo sembrano

dimostrare associazioni gerarchiche nelle proprie strutture di pensiero più deboli rispetto alle persone a minore potenziale. Lungo questo filone di studi Guilford (1968) propone un modello che contiene 80 differenti tipi di cognizione. Sebbene negli anni il suo approccio sia stato criticato dalla letteratura, la distinzione tra pensiero divergente, realizzato attraverso l'associazione d'idee in modo non lineare, e convergente, realizzato in modo più convenzionale al fine di individuare le risposte corrette nei processi creativi, rappresenta tutt'ora una pietra miliare degli studi sulla creatività. L'utilizzo dei due approcci ha portato Ward, Smith, Finke (1999) a definire un approccio "geneplore" (da *generate* più *explore*) secondo cui le idee vengono prima generate e poi selezionate. Il processo meta cognitivo descritto da Ward, Smith e Finke è stato sviluppato da molteplici autori (e.g. Davis, 1999) individuando alcune tattiche per aumentare la probabilità di produrre soluzioni creative quali: cambi di prospettiva, approcci di pensiero al contrario, analisi delle assunzioni del problema, ...

Problem solving ed expertise theories

La letteratura sul tema del problem solving e dell'expertise appare piuttosto vasta. Trattati salienti di questi approcci vedono i caratteri delle persone creative come enfatizzati da elementi di dominio specifico della conoscenza, vista come condizione essenziale per la soluzione di problemi (si vedano, tra gli altri Argote, Miron-Spektor, 2011; Shin, Kim *et al.*, 2012; Klein, Speckbacher, 2020). In questo senso la capacità di rappresentazione appare condizione essenziale per riconoscere come le persone generano soluzioni. L'abilità nel risolvere i problemi è stata analizzata da Newell e Simon (1972), che studiano la materia collegandola soprattutto a quelli che sono stati definiti come puzzle-problems quali la matematica per la crittazione dei dati. Studi successivi ne hanno reso possibile l'applicazione anche ad altre tematiche. Come è stato evidenziato: "*writing a symphony or designing a house, have goals and operators that are not pre-specified and that admit multiple good-enough solutions rather than one correct answer*" (Kolzbelt, Beghetto, Runco, 2010, loc.1311-31, Kindle version). In questa prospettiva Simon (1981) riconosce come elemento centrale nella soluzione dei problemi sia la capacità di formulare che di rappresentare un problema, enfatizzando il ruolo delle expertise. Su queste basi teoriche Kolzbelt e Durmysheva (2007) dimostrano come in molti casi l'esistenza di pattern di conoscenza domain-specific possa risolvere in modo più efficiente problemi anche di natura complessa. In questo senso Hayes (1989) effettua un'analisi empirica su 80 grandi compositori riconoscendo come esista una correlazione significativa tra le expertise rappresentate dagli anni di studio in conservatorio e la capacità di comporre grandi opere. Risultati analoghi in differenti campi vengono raggiunti anche da Bloom (1985).

Problem finding theories

L'approccio al problem finding spinge in profondità le linee di ricerca sulla creatività nella prospettiva di individuare le determinanti che motivano gli individui a riconoscere l'esistenza e la comprensione di un problema. Perkins (1981) sostiene che l'approccio al problem finding costituisce parte integrante degli studi sul processo e sulle persone. L'autore riconosce come l'interesse all'individuazione dei problemi rappresenti una variabile degli individui. Getzels e Csikszentmihalyi (1976) contribuiscono alla formazione delle teorie sul problem finding: i due autori analizzano 31 studenti di arte mentre si trovano a dover dipingere qualcosa. I due autori riconoscono un processo esplorativo da parte del campione che, attraverso prove ed errori, ricerca una soluzione innovativa. Nella sostanza mentre gli approcci di problem solving sembrano interessati a un approccio meccanicistico del processo creativo, gli studi sul problem finding sembrano utilizzare approcci più legati alla soggettività che porta gli individui a esplorare nuove soluzioni. Alcuni autori quali Mumford, Baughman, Therefall, Supinski, Costanza (1996) tendono a ravvicinare i due concetti analizzando condizioni di problem construction.

Evolutionary theories

Gli studi sulla creatività con matrice evolutiva vedono nei contributi dello studioso Simonton (1984, 2004) un punto importante di riferimento. L'approccio per mezzo del quale Simonton studia la creatività rappresenta uno sviluppo della teoria di Campbell (1960). Secondo questi autori, il processo evolutivo è caratterizzato da due aspetti fondamentali. Il primo è quello della variazione cieca, ovvero il processo per mezzo del quale le opportunità vengono esplorate senza sapere in anticipo quale alternativa produrrà l'effetto desiderato. Il secondo, invece, è rappresentato dal processo di ecolocazione. Secondo Campbell, il pensiero creativo può essere inteso come una sorta di variazione cieca a un livello simbolico. L'individuo può immaginare i diversi esiti possibili di un'azione e anche il criterio di selezione che consente di decidere quale sia l'azione appropriata. Simonton nel riprendere la teoria di Campbell sottolinea tre punti chiave: 1) le soluzioni creative ai problemi richiedono un processo di variazione nel sistema cognitivo; 2) le variazioni sono selezionate sulla base di un insieme di criteri; 3) le variazioni che soddisfano i criteri vengono conservate. Alcune combinazioni di elementi sono più stabili e meglio organizzate di altre e vengono definite dall'autore configurazioni. Affinché una configurazione possa tuttavia entrare a far parte di una data cultura è necessario che sia comunicabile e che gli altri la possano assimilare creando in questo senso un processo darwiniano sia a livello individuale sia a livello sociale delle idee.

System theories

Le teorie sistemiche alla creatività trovano seminale sviluppo nei contributi di Gruber (1981) che caratterizza i contesti creativi introducendo alcuni fondamentali concetti. Tra essi segnaliamo: l'utilizzo delle metafore che agevolano il processo di attribuzione di significato; il ruolo del network relazionale nel quale il processo creativo avviene. Lavorando in questa direzione Csikszentmihalyi (1988) via via sposta il tema di ricerca dal significato di creatività al luogo della creatività. In particolare, l'autore riconosce: 1) il ruolo del dominio o corpo della conoscenza che esiste in un particolare contesto; 2) il ruolo dell'individuo chiamato a produrre una variazione in quel corpo conoscitivo attraverso un processo creativo; 3) il ruolo degli esperti chiamati a giudicare il cambiamento apportato. L'approccio sistemico sposta in questo modo l'attenzione dal ruolo del singolo al processo collaborativo e relazionale che influenza i processi creativi.

4 P's theories

L'approccio delle quattro P trae origine dai contributi di Rhodes (1961) e Runco (2004). L'approccio studia la creatività in termini di: Person, Product, Press, Process. Nello specifico si analizzano i caratteri delle persone creative in termini di: intelletto, temperamento, psiche, abitudini, attitudini, sistema dei valori, sistema di difesa e comportamenti. La dimensione product riferisce invece al prodotto dello sforzo creativo: poema, dipinto, invenzione tecnologica, ... Questi approcci tentano di ricostruire relazioni significative tra product e le altre dimensioni della creatività (person, press, process). La variabile press richiama i caratteri ambientali durante lo sforzo creativo. Essa può essere interpretata in termini di clima, condizioni di contesto che facilitano o ostacolano il processo creativo. Proprio per questo tale dimensione appare intimamente correlata alla dimensione process, riferita al processo creativo analizzato nella prospettiva di Rhodes come: motivazione, percezione, apprendimento, comunicazione.

Creatività.

Il tentativo di una sintesi e il posizionamento del nostro lavoro

Il processo di analisi dottrinale effettuato nei paragrafi precedenti viene sintetizzato nella tabella 1.2. Le molteplici sfaccettature riconosciute dalla teoria in tema di creatività richiedono un'indicazione di collocamento del nostro lavoro al fine di chiarire al lettore in quale contesto si sviluppa lo scritto. In particolare, il testo vuole approfondire l'impatto di complessità, cambiamento e creatività sugli MCS, analizzando in particolar modo come questi ultimi im-

pattino sulle leve manageriali. La molteplicità degli approcci impone una scelta di posizionamento che consenta di esplicitare i presupposti teorici utilizzati nello sviluppo delle ipotesi formulate nel testo. In particolare, il lavoro intende utilizzare una dimensione sistemica della creatività, vista come insieme di persone (gli attori), di processo (l'insieme di fasi che caratterizza la creatività), di contesto (come l'insieme dei caratteri e delle condizioni che caratterizza lo sviluppo della creatività). Il riferimento alla dimensione sistemica della creatività appare inevitabile e l'utilizzo del modello delle 4 p un utile strumento all'analisi della tematica. La variabile product in questo scritto non viene analizzata in quanto considerata di minore importanza. L'impatto della tipologia di risultato creativo appare infatti particolarmente ricco negli approcci cognitivi alla creatività, molto meno sviluppato nella letteratura manageriale. Si è deciso pertanto di fare una scelta di posizionamento che escludesse tale variabile.

Le tabelle sotto riportate offrono uno schema di riferimento. In particolare, la figura 1.2 effettua una sintesi dei differenti modelli proposti dalla letteratura intorno al tema della creatività, mentre la figura 1.3 offre uno schema di collocamento logico del nostro lavoro all'interno delle differenti modellizzazioni proposte.

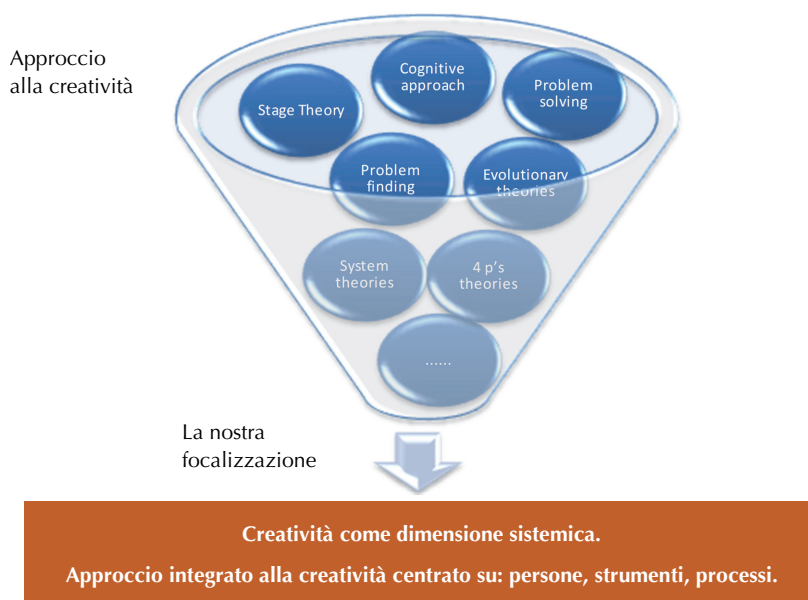
Figura 1.2. – *Creatività. Sintesi di alcuni orientamenti dottrinali*

<i>Approccio</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Autori citati</i>
Stage theories and componential theories	Creatività analizzata in chiave processuale attraverso una serie di stadi o componenti. Il processo viene definito con approcci lineari o ricorsivi.	Wallas (1926); Getzel, Csikszentmihalyi (1976); Mumford <i>et al.</i> (1997); Amabile (1999).
Cognitive approach theories	Creatività analizzata attraverso i meccanismi cognitivi dei soggetti. Si enfatizza il ruolo del pensiero associativo, del pensiero convergente e divergente.	Mednick (1962); Guilford (1968); Ward, Smith, Finke (1999); Davis, 1999.
Problem solving ed expertise theories	Creatività analizzata ricercando soluzioni a problemi scarsamente definiti. Si enfatizza la capacità di rappresentazione e il ruolo delle expertise.	Newell e Simon (1972); Kolzbelt, Beghetto, Runco (2010); Kolzbelt e Durmysheva (2007); Hayes (1989).
Problem finding theories	Creatività analizzata ricercando le determinanti che spingono gli individui a ricercare e riconoscere l'esistenza di specifici problemi.	Perkins (1981); Getzels e Csikszentmihalyi (1976); Mumford <i>et al.</i> (1997).
Evolutionary theories	Creatività analizzata ricercando le determinanti che fanno sopravvivere specifiche idee rispetto ad altre. L'enfasi è sul processo mentale e sociale.	Simonton (1984, 2004); Campbell (1960); Kolzbelt, Beghetto, Runco (2010).

segue

System theories	Creatività analizzata ricercando le determinanti sistemiche che agevolano i processi creativi. L'enfasi viene posta sul dominio della conoscenza esistente nel contesto, il ruolo dell'individuo e degli esperti.	Gruber (1981); Csikszentmihalyi (1988).
4 P's theories	Creatività analizzata riconoscendone quattro componenti principali: Le persone, il prodotto, il contesto e il processo.	Rhodes (1961); Runco (2004).

Figura 1.3. – *Approcci alla creatività e posizionamento del lavoro*



1.4. Creatività e complessità. L'enfasi sul contesto

Sulla base delle osservazioni effettuate appare evidente come il processo creativo divenga tanto più significativo quanto più risulti capace di dare risposte a problemi complessi. Il tema della complessità ha assunto nel tempo una crescente importanza. Esso si impone sempre più come termine di riferimento e chiave d'interpretazione dei fenomeni per diverse discipline. Tra i molti contributi si deve segnalare come la letteratura abbia prodotto proposte differenziate al fine di analizzare le possibili dimensioni della complessità. Alcuni autori evidenziano come queste siano frutto di differenziazione, intesa in termini di varietà e connessione tra le parti (Bertuglia, Vaio, 2003). Altri autori preci-

sano come le determinanti della complessità siano la varietà e la variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti (Bertuglia, Vaio, 2003, pp. 313-318; Colombo, 1991; Comboni, 1991). Una proposta metodologica a nostro avviso particolarmente convincente vede tra le determinanti della complessità (Cormuzzi, 2005):

- la struttura geometrica dell'oggetto (varietà);
- l'evoluzione della struttura geometrica dell'oggetto percepito (variabilità);
- la rappresentazione della struttura geometrica dell'oggetto percepito (scala).

Un approfondimento delle dimensioni di varietà e variabilità viene presentato nella figura 1.4. Analizzando in chiave etimologica il termine “complessità” si può osservare come questo derivi dal latino cum (insieme) e plexum (intreccio); esso richiama pertanto concetti di connessione di parti legate tra loro dipendenti l'una dall'altra.

In questa prospettiva la complessità si presenta nella sua massima espressione nelle condizioni in cui i fenomeni appaiono contraddittori, paradossali e difficilmente analizzabili utilizzando strumenti e competenze già disponibili (Cravera, 2008). Sulla base del modello sopra descritto questa condizione si verifica quando:

- sotto il profilo della varietà sussistono condizioni di vaghezza, ambiguità e forme ologrammatiche fortemente pronunciate;
- sotto il profilo della variabilità sussistono condizioni di rapidità dei cambiamenti, irrilevanza della storia, caos.

In queste condizioni lo spazio dei problemi diviene poco definito e la creatività assume un ruolo fondamentale offrendo soluzioni alternative attraverso un processo innovativo che distrugge e continuamente ricrea il vantaggio competitivo aziendale (Vicari, 1998). Le imprese sono continuamente in bilico tra l'esigenza di controllo dell'operatività realizzato attraverso il consolidato paradigma “plan, do, check, act” e la necessità di adattarsi ad un contesto in continua evoluzione, valorizzando il circuito di produzione creativa attraverso processi che procedono per auto-organizzazione e mutuo adattamento (Fiocca, Montagnini, 2007). Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura 1.5.