

Fabrizio Montanari

Ecosistema creativo

Organizzazione della creatività
in una prospettiva di network

Prefazione di Giuseppe Soda



ECONOMIA

FrancoAngeli



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Fabrizio Montanari

Ecosistema creativo

**Organizzazione della creatività
in una prospettiva di network**

Prefazione di Giuseppe Soda

FrancoAngeli

Immagine di copertina: Valente Taddei, “Pescatore di stelle”, 2015 olio e china su carta, cm 35 × 50
www.mercurioviareggio.com

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Elena, Viola Emilia e ai miei genitori

Indice

Prefazione. La creatività che diventa sistema , di <i>Giuseppe Soda</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
1. Gli studi sulla creatività: dalle persone all'organizzazione	»	21
1. Introduzione	»	21
2. Verso una definizione di creatività	»	26
2.1. Le differenze tra creatività e innovazione	»	26
2.2. Gli elementi definatori del concetto di creatività	»	28
3. Come si misura la creatività	»	34
3.1. Gli esperimenti in laboratorio	»	34
3.2. I questionari	»	37
3.3. Altre metodologie per la misurazione della creatività	»	42
4. Le determinanti della creatività	»	44
4.1. Le determinanti individuali	»	46
4.2. Le determinanti di gruppo	»	48
4.3. Le determinanti organizzative	»	49
4.3.1. Supporto organizzativo	»	50
4.3.2. Caratteristiche dei task	»	53
4.3.3. Tempo	»	54
4.3.4. Ostacoli organizzativi	»	54
2. La prospettiva sociale della creatività	»	56
1. Introduzione	»	56
2. La prospettiva di network: assunti, concetti e metodi	»	59
3. Network e creatività	»	62

3.1. La relazione tra le caratteristiche dei legami di un individuo e la creatività	pag.	63
3.2. La relazione tra le caratteristiche di un network e la creatività	»	65
3.3. La relazione tra la posizione di un individuo in un network e la creatività	»	68
3.3.1. Essere in uno <i>structural hole</i>	»	68
3.3.2. Essere al centro o nella periferia	»	70
4. Alcune considerazioni e prospettive di ricerche future	»	74
4.1. Natura del task	»	74
4.2. Caratteristiche individuali	»	78
4.3. Il contesto sociale e istituzionale	»	81
4.4. Il contributo del libro	»	83
3. La creatività e il territorio	»	87
1. Introduzione	»	87
2. Creatività e territorio: persone, relazioni e luoghi	»	90
2.1. L'importanza della co-localizzazione dei creativi	»	92
2.2. L'importanza dei luoghi	»	95
2.3. Verso l'idea di ecosistema creativo	»	97
3. La ricerca sul campo	»	102
4. Studio 1	»	106
4.1. Dati e metodi	»	106
4.2. Risultati	»	108
5. Studio 2	»	113
5.1. Dati e metodi	»	113
5.2. Risultati	»	114
5.2.1. Come la città può stimolare la creatività	»	114
5.2.2. Il ruolo degli spazi	»	117
6. Discussione e conclusione	»	120
4. La creatività e i network cognitivi	»	125
1. Introduzione	»	125
2. I network cognitivi	»	128
2.1. Network cognitivi: antecedenti e conseguenze	»	131
2.2. Network cognitivi e creatività	»	139
3. La ricerca sul campo	»	140
3.1. Metodologia	»	141
3.2. Analisi	»	143
3.3. Risultati	»	145
3.3.1. Medville: caratteristiche del lavoro e dell'organizzazione	»	146

3.3.2. La creatività in Medville	pag.	148
3.3.3. L'analisi di network	»	154
4. Discussione e conclusione	»	162
Conclusioni. La creatività in una prospettiva di ecosistema	»	170
Bibliografia	»	183

Prefazione.

La creatività che diventa sistema

Non è infrequente, quando si parla di creatività nell'ambito dell'economia o del management, che a qualcuno ancora sfugga la rilevanza del tema. Nulla di più errato, la creatività è tutt'altro che effimera. Se stiamo alle sole prime cento imprese creative che realizzano prodotti di alta gamma, nel 2017 il valore cumulato delle vendite al livello globale è stato di circa 200 miliardi di Euro, con una crescita del 6,8%, un ROA medio del 7,9% e un Net Profit Margin medio del 9,7%. Focalizzandoci sull'Italia, ci sono 11 imprese nelle prime 50 al mondo e 26 nelle prime 100 (prima nazione per numero nella top 100) e ben sei tra le prime 20 per tasso di crescita. Fa bene Fabrizio Montanari a sottolineare la potenza del paradigma creativo per imprese e territori: le aziende italiane creative sono una manifestazione tangibile della nostra identità e un grande dono lasciato alle generazioni future. Il genio creativo coltivato nei prodotti che emozionano la nostra esistenza rappresenta una ricchezza potenzialmente inesauribile: più essi sono amati, più accrescono l'amore per l'Italia, il suo modello produttivo e la straordinaria competenza che lo alimenta. I segni di questo genio creativo sono pervasivi nei territori, tra imprese di dimensioni e settori molto diversi, in una bottega artigiana come nelle grandi produzioni della moda o del design, nelle imbarcazioni come nelle automobili, al Nord come al Sud.

Il libro di Montanari ci offre una lettura molto rigorosa e innovativa del fenomeno creativo. Il viaggio proposto al lettore all'interno di una letteratura ampia, multidisciplinare e multilivello è molto efficace e mette in luce come la ricerca scientifica abbia progressivamente spostato il focus dagli individui al contesto organizzativo e istituzionale in cui gli attori organizzativi (anche individuali) operano. Non disconoscendo gli elementi microanalitici della creatività, il percorso di ricerca sottostante il volume è costruito su una nuova prospettiva relazionale (o reticolare) che, rispetto a quelle consolidate, appare meno descrittiva e più interessante sul piano delle po-

licy e delle implicazioni manageriali. Una lunga tradizione di ricerca scientifica ha messo in luce come l'immaginazione e l'ispirazione che alimentano la creatività rappresentino doti personali. Non è un caso che la gran parte delle aziende creative italiane siano nate dall'impulso geniale e imprenditoriale di persone dotate di talento e immaginazione uniche. Il punto di debolezza è l'incapacità di sopravvivere oltre questi talenti individuali. Fabrizio Montanari supera questo dilemma proponendo un'idea sistemica di creatività che appare più innovativa rispetto alla ricerca sui fondamenti relazionali e sociali della stessa, di cui peraltro il libro propone una review esemplare.

In particolare, mentre il concetto di "ecosistema" è in genere associato ai cluster cooperativi (in cui coesistono forze competitive e collaborative) di natura tecnologica e digitale (nel prospetto di quotazione del gigante Alibaba il termine ecosistema è il più frequente con oltre 160 citazioni), il libro ne offre una chiave di lettura molto innovativa attraverso gli ecosistemi creativi. Si tratta di un'idea originale per l'Italia, costruita attorno a due elementi di fondo. Il primo è rappresentato dalla forza delle competenze e dalla ricchezza del patrimonio culturale e simbolico localizzati nei territori italiani. L'ecosistema creativo rappresenta la piattaforma di integrazione tra il lavoro degli attori economici (non solo imprese) impegnati nella competizione globalizzata dei prodotti ad alto contenuto di creatività e l'identità di territori a cui una storia millenaria e il genio assoluto di moltissime donne e uomini hanno donato il più importante patrimonio culturale e simbolico al mondo. Il secondo nasce invece dalla considerazione per cui le forze centripete sottostanti la creazione di grandi Gruppi multinazionali nel mondo creativo, sull'esempio del caso francese, appaiono incoerenti con il modello italiano che è tradizionalmente più frammentato, centrifugo e agerarchico. Gli ecosistemi creativi nascono quindi come network di collaborazione e competizione in cui gli attori economici e istituzionali appaiono differenziati ma dispongono di un'intelligenza collettiva. Ciò consente il raggiungimento di scale dimensionali superiori alla portata dei singoli (*critical mass*), favorendo processi di co-creazione imprese-istituzioni come anche tra competitori. Gli ecosistemi creativi diventano vere e proprie centrali inter-organizzative di creatività la cui identità collettiva è costruita sulla passione per i prodotti di eccellenza, l'ossessione per i particolari e per l'estetica, l'amore per la precisione e i dettagli, la fantasia. Attraversando i confini di imprese e istituzioni, gli ecosistemi creativi sono in grado di organizzare la genialità, governare la contaminazione delle competenze e la loro trasformazione in competenze collettive, produrre effetti duraturi sul sistema economico con il potenziamento delle imprese esistenti e favorendo la nascita di altre.

Con un imprinting accademico di assoluto livello, tra i diversi pregi di un libro che si legge con grande piacere e interesse, Fabrizio Montanari incastona un tassello fondamentale nel percorso della creatività che diventa sistema.

Giuseppe Soda
Dean, SDA Bocconi School of Management

Introduzione

La creatività è oggi uno dei temi centrali degli studi di management, in quanto è considerata un fattore critico per il successo delle organizzazioni. A prescindere dal settore di appartenenza, infatti, la creatività rappresenta una risorsa chiave per innovare i propri prodotti e servizi, adattarsi ai cambiamenti ambientali e rispondere a esigenze sempre più sofisticate dei consumatori. La creatività, inoltre, è fortemente ricercata dalle organizzazioni anche per i potenziali benefici che può avere a livello individuale e di gruppo in termini sia di performance sia di benessere individuale.

A determinare tale centralità hanno contribuito due fenomeni che hanno interessato, a partire dagli anni '90, i sistemi economici più avanzati: il progressivo aumento dell'impatto economico e sociale delle industrie creative¹, e il passaggio dall'economia industriale (o fordista) a quella della conoscenza (o post-fordista). Per quanto riguarda il primo aspetto, a partire dal lavoro per certi versi pionieristico del *Department of Culture, Media and Sport* del Governo britannico (1998), il mondo accademico, politico e imprenditoriale ha iniziato a riconoscere la rilevanza dei settori creativi in termini sia di ricchezza e occupazione prodotta, sia di effetti di *spill over* generati nei confronti di settori economici più tradizionali². Dall'altro, la maggiore importanza riconosciuta dai consumatori alla dimensione simbo-

1. Sebbene non esista una definizione univoca, la maggior parte degli studiosi concorda nel considerare industrie creative (o culturali) tutti quei settori i cui prodotti e servizi hanno un forte valenza simbolica e necessitano di un'elevata componente creativa per la loro realizzazione (per una *review*, si veda Jones, Lorenzen e Sapsed, 2015). Di conseguenza, con il termine industrie creative è possibile riferirsi a un insieme ampio di settori che possono andare da quello museale a quello dello spettacolo dal vivo, fino al cinema e alla moda (il tema verrà approfondito nel Capitolo 3).

2. Per approfondimenti si rimanda ai numerosi report di settore (e.g., ERVET, 2012; NESTA, 2015; UNCTAD, 2010) e al libro verde pubblicato dalla Commissione Europea nel 2010.

lica ed estetica nella determinazione del valore aggiunto dei prodotti e servizi ha spinto il mondo aziendale ad adottare modalità di organizzazione della produzione fortemente incentrate su fattori immateriali quali la conoscenza, l'esperienza e soprattutto la creatività.³ L'effetto congiunto di questi elementi, dunque, ha fatto emergere con forza la creatività come nuovo paradigma non solo per la competitività aziendale, ma anche per lo sviluppo delle economie territoriali.

La creatività, tuttavia, è anche contraddistinta da un elevato grado di incertezza e complessità, in quanto implica un allontanamento dalle modalità consuete con cui si realizzano i prodotti e i servizi o con cui si organizzano le attività e i processi. In tal senso, le idee creative possono anche imbattersi nella resistenza delle persone (colleghi, supervisori, ecc.) che si sentono minacciate dai potenziali cambiamenti implicati e, dunque, generare conflitti che riducono sia il benessere individuale sia la performance organizzativa nel suo complesso.⁴ Pertanto, per le organizzazioni è critico riuscire a presidiare efficacemente le proprie dinamiche creative comprendendo anche le variabili chiave su cui poter intervenire al fine di supportarle.

In tal senso, la letteratura presenta un complesso e articolato dibattito sugli elementi che possono facilitare (oppure ostacolare) la creatività. Se i primi studi condotti da psicologi hanno adottato una prospettiva individuale focalizzandosi, cioè, sul ruolo svolto da fattori personali quali, ad esempio, i tratti della personalità o i processi cognitivi, le ricerche successive condotte in campo manageriale hanno ampliato la prospettiva prendendo in considerazione i fattori legati al contesto in cui gli individui operano. A partire dal lavoro di Teresa Amabile (1983), un numero sempre maggiore di studiosi ha messo in evidenza il ruolo di tali variabili a partire proprio da quelle di tipo organizzativo e connesse, cioè, alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro in termini, ad esempio, di cultura organizzativa, stile di leadership adottato dai supervisori e natura della struttura premiante. Tra i fattori contestuali, un recente filone di ricerca ha posto in evidenza il ruolo svolto dalle strutture relazionali in cui gli individui sono inseriti, proponendo dunque un'interpretazione di creatività come processo sociale. In tal senso, le relazioni (o network) di un individuo non solo permettono di accedere a importanti risorse (materiali, cognitive, sociali, ecc.) per generare *outcomes* creativi, ma diventano un elemento imprescindibile degli stes-

3. Per una lettura critica di questi fenomeni si rimanda al libro di Giovanni Masino *Le imprese oltre il fordismo*.

4. Tra i potenziali (inaspettati) effetti negativi della creatività, alcuni studi hanno indicato anche alcuni comportamenti come il furto o il sabotaggio che vanno a minare il raggiungimento degli obiettivi sia di team sia dell'organizzazione (e.g., Boon, Jones e Curnow, 2009; Gino e Ariely, 2012; James, Clark e Crapanzano, 1999).

si processi creativi. Le idee creative sviluppate da un individuo, un team o un'organizzazione possono essere interpretate, infatti, come il risultato di un'azione collettiva dove, cioè, svolgono un ruolo fondamentale le interazioni che intercorrono tra i vari soggetti.

Nel libro sarà adottata questa prospettiva di network cercando di contribuire a una più profonda comprensione delle dinamiche con cui le strutture relazionali possono influenzare la creatività. Se, infatti, gli studi precedenti hanno gettato importanti fondamenti per inquadrare e comprendere meglio un fenomeno complesso come quello creativo, il rapporto tra network e creatività presenta ancora alcune aree non esplorate. Pertanto, partendo da una concezione allargata di contesto sociale, verrà approfondito innanzitutto il ruolo svolto dalle relazioni sviluppate all'esterno di un'organizzazione, cioè nel contesto territoriale di riferimento. Nello specifico, si cercherà di evidenziare come la creatività possa essere influenzata non solo dalla dimensione relazionale di un territorio, ma anche dagli aspetti culturali, cognitivi, identitari e materiali che vanno a definire il suo *character*. Nel fare ciò, un particolare approfondimento verrà dedicato alla dimensione materiale e a quella cognitiva. Per quanto riguarda il primo aspetto, si prenderanno in considerazione i luoghi fisici, soprattutto quelli di tipo collaborativo che, rifacendosi all'idea di *third place* (Oldenburg, 1989), si propongono di offrire momenti di socializzazione, di incontro (anche casuale) e di collaborazione tra attori diversi (professionisti, cittadini, aziende, istituzioni, ecc.); tutti elementi che possono favorire le dinamiche sociali a sostegno della creatività. Per quanto riguarda la dimensione cognitiva, invece, saranno applicati alla creatività concetti e metodi sviluppati dagli studi sui network cognitivi, cercando cioè di capire il ruolo svolto dalle modalità con cui gli individui percepiscono le strutture relazionali (non solo quelle interne ed esterne a un'organizzazione, ma anche quelle che si sviluppano a cavallo dei suoi confini).

Attraverso la presentazione dei risultati di alcuni studi empirici, si cercherà di mostrare come per poter cogliere appieno la dimensione sociale della creatività occorra adottare una visione sistemica che travalichi i confini normalmente intesi: non solo quelli organizzativi e settoriali, ma anche quelli territoriali e temporali (orario d'ufficio e tempo libero, tempo per lavorare e tempo per giocare, ecc.). Per dare conto della complessità che ne deriva, verrà introdotta l'idea di ecosistema creativo. Gli studi manageriali hanno recentemente utilizzato questo concetto, originariamente sviluppato nel campo della biologia, per indicare complesse forme interorganizzative di collaborazione che favoriscono la circolazione di conoscenze e competenze in un dato contesto e, in ultima istanza, la generazione e l'implementazione di nuove idee. Rifacendosi a questa prospettiva, e in particolare ai recenti modelli di tipo sistemico e sociale proposti dal-

la letteratura sull'innovazione, l'idea di ecosistema creativo che verrà presentata cercherà di includere nella visione sociale di creatività innanzitutto una concezione allargata degli aspetti relazionali, comprendente, cioè, tutte le possibili forme di incontro che avvengono in un territorio al di là della classica unità di tempo e luogo organizzativa. Inoltre, l'idea di ecosistema creativo avrà come elemento fondante anche una dimensione cognitiva che riguarda sia come i diversi soggetti percepiscono e interpretano la precedente dimensione relazionale, sia come le stesse dinamiche sociali possono essere più o meno radicate negli aspetti culturali, materiali e simbolici del contesto di riferimento, andandone così anche a influenzare i processi di costruzione dell'identità.

Per raggiungere gli obiettivi sopra esposti, si farà riferimento non solo alla letteratura organizzativa che ha investigato il rapporto tra creatività e aspetti contestuali in termini sia di ambiente di lavoro sia di dinamiche relazionali, ma anche al pensiero di sociologi della cultura come Becker, Bourdieu e Collins, che hanno declinato il tema del contesto in modo più ampio, e agli studi di geografia economica e sociologia urbana che hanno investigato la dimensione territoriale della creatività. Così facendo, il libro cercherà di proporre una visione sistemica e integrata dell'elemento sociale che è stato affrontato da tutti i filoni di ricerca precedentemente nominati. Parte dell'originalità della proposta presentata risiede anche in questa funzione di ponte tra percorsi di ricerca sviluppati in ambiti differenti, ma con potenziali complementarità al momento non ancora pienamente esplorate.

Nello specifico, il libro si apre con un capitolo dedicato alla discussione della definizione di creatività e delle sue determinanti. Partendo da una riflessione sugli elementi definitivi, verranno evidenziate le caratteristiche uniche e distintive che permettono di tracciare confini precisi rispetto ad altri concetti simili (soprattutto quello di innovazione). Successivamente, si passeranno in rassegna sia le metodologiche utilizzate per la sua misurazione sia le determinanti individuate in letteratura. In particolare, si offrirà una *review* sistematizzata dei principali filoni di ricerca: da quello di matrice psicologica focalizzato sulle determinanti legate alla sfera personale a quello di area organizzativa che ha evidenziato le variabili connesse al contesto lavorativo in cui operano gli individui.

Il secondo capitolo prosegue la riflessione sul contesto passando in rassegna gli studi che hanno segnato il passaggio da una visione individuale di creatività a una di tipo sociale, focalizzata cioè sul ruolo svolto dalle strutture relazionali in cui i singoli attori sono inseriti. Nello specifico, dopo aver introdotto i concetti base di *Network Theory*, la quale costituisce uno dei principali fondamenti teorici e metodologici del filone di ricerca noto come Prospettiva Sociale della Creatività, verranno passati in rassegna i principali risultati emersi in merito al rapporto network-creatività.

Il capitolo si conclude con una riflessione su alcune aree di ricerca che non sono state (o sono state solo parzialmente) esplorate dalla letteratura.

Il terzo capitolo approfondisce uno di questi temi estendendo la riflessione sul contesto all'ambito territoriale (*place*). Ricollegandosi a diversi filoni di ricerca (da quelli sviluppati nell'ambito della geografia economica a quelli di stampo sociologico, fino ai modelli più recenti di innovazione) si rifletterà su come la creatività possa essere influenzata dalle caratteristiche peculiari di un territorio non solo in termini delle sue dinamiche relazionali, ma anche di altri elementi culturali, materiali, simbolici e identitari che contribuiscono a determinare il suo *character*. Dal punto di vista empirico, verranno presentati i risultati di due studi condotti, combinando metodi qualitativi tipici dello studio di casi con le metodologie quantitative della Social Network Analysis, sul caso delle industrie creative di una città di piccole-medie dimensioni dell'Italia settentrionale.

Il quarto capitolo affronta la dimensione cognitiva del rapporto network-creatività approfondendo il ruolo svolto dalle modalità con cui gli individui percepiscono le strutture relazionali in cui sono inseriti. A tal fine, dopo un'iniziale *review* degli studi che hanno investigato antecedenti e conseguenze dei network cognitivi, verranno presentati i risultati di un *case study* condotto con un approccio multi-metodo su un'azienda specializzata nella produzione di video per il web e la televisione.

Infine, nel capitolo conclusivo verranno esposte le considerazioni finali, trasversali rispetto ai temi toccati nel corso del libro, proponendo anche una modellizzazione del concetto di ecosistema creativo. Oltre a evidenziare il contributo alla letteratura di tale modello, verranno illustrate anche le implicazioni pratiche per il mondo aziendale e per i policy maker, ipotizzando anche possibili percorsi di ricerca futuri.

Naturalmente questo libro non pretende di trattare in modo esaustivo il tema della creatività, delle sue determinanti e delle sue potenziali implicazioni in termini di sviluppo economico e sostegno alla competitività aziendale. Tuttavia, ci auguriamo attraverso queste pagine di contribuire al dibattito fornendo una nuova prospettiva per quanti sono interessati al tema come accademici, manager, pubblici amministratori, ma anche persone curiose.

Così come nelle prossime pagine verrà enfatizzata l'importanza della dimensione sociale della creatività, anche questo libro può essere considerato il frutto dell'insieme delle relazioni che hanno permesso di accedere a idee, prospettive, confronti e sostegni fondamentali per la sua scrittura. A tal fine, si desidera concludere ringraziando tutti coloro che fanno parte di questo importante sistema di relazioni e che mi hanno accompagnato nel percorso di ricerca condotto negli ultimi dieci anni. A tal fine, si vuole ringraziare innanzitutto i colleghi del Dipartimento di Comunicazione ed