

Da cosa dipende la creatività dei dipendenti? Come è possibile stimolarla?

di Annamaria Tuan

La Commissione Europea ha definito l'anno 2009 come l'anno della creatività e dell'innovazione. Queste due parole vengono spesso usate in modo intercambiabile nonostante sussista una chiara distinzione. Il concetto di innovazione sottende una pluralità di concetti sia dal punto di vista tecnologico (dall'implementazione di nuovi prodotti/servizi al miglioramento di prodotti esistenti) che dal punto di vista strategico organizzativo (innovazioni nel marketing, nella gestione dei clienti,...). La creatività si riferisce invece al processo di generazione di nuove idee, prodotti e procedure che serviranno per creare innovazione. I due concetti però si legano indissolubilmente in quanto per favorire l'innovazione, l'azienda deve dotarsi di una cultura organizzativa che stimoli la creatività essendo questa alla base del processo innovativo. Mentre alcune ricerche sostengono che la creatività dei dipendenti dipenda dal *background* e dalle esperienze vissute, altri autori sostengono che sia fortemente influenzata dall'ambiente lavorativo, dal rapporto con i superiori/colleghi e dal tipo di lavoro richiesto. Teresa Amabile ha sviluppato un interessante modello (*Componential Theory of organizational culture and innovation*) dal quale si evince che il contesto lavorativo va ad influenzare fortemente la creatività individuale e soprattutto la motivazione dei dipendenti. I comportamenti derivanti creano un *feedback* sul contesto lavorativo innescando così un *loop* continuo. Diventa quindi necessario chiedersi come è possibile creare un ambiente lavorativo che stimoli e nutra il potenziale creativo dei dipendenti in modo da innescare un processo innovativo.

Isaac Getz e Alan Robinson nel loro saggio *Le vostre idee cambieranno tutto* (2005) hanno proposto uno strumento efficace per alimentare la forza delle idee dei dipendenti e facilitare il coinvolgimento degli stessi nel processo innovativo: il Sistema di Management delle Idee (SMI). Le fondamenta su cui si basa questo strumento enfatizzano il ruolo della predisposizione di un ambiente stimolante, capace di creare le condizioni per cui ogni dipendente si senta libero di esprimere le proprie idee e la propria creatività, rispettoso dell'intelligenza di ciascuno. "Lo SMI rende ogni dipendente un'antenna fondamentale per avviare e portare a buon fine idee innovatrici" ha affermato I. Getz in un'intervista. Risulta di fondamentale importanza rendersi conto che i dipendenti di prima linea, *front-line employees*, operando sul confine si trovano in una posizione

strategica importante in quanto hanno innanzitutto la possibilità di instaurare contatti con i vari *stakeholders* ed inoltre conoscono perfettamente il loro lavoro, le risorse necessarie per realizzare le loro idee e come sarà possibile superare eventuali problemi.

Affinché questo coinvolgimento abbia luogo, il management dovrà predisporre un sistema che raccolga le idee dei dipendenti altrimenti rimarrebbero in ombra. In media un buon SMI permette ai dipendenti di produrre più di 20 idee a persona e di risparmiare più di 5000 euro a dipendente.

Da qui si ricavano quindi i cinque principi chiave:

1. coinvolgimento della direzione;
2. coinvolgimento del management intermedio;
3. rapidità di risposta alle idee;
4. realizzazione delle idee da parte dell'autore;
5. gratificazione.

Il coinvolgimento della direzione diventa assolutamente necessario per ogni cambiamento o decisione strategica importante. Lo SMI permette alla direzione di:

- controllare le performance dei manager e delle loro squadre analizzando le statistiche riguardanti le idee. Se ad esempio il numero di idee diminuisce, la direzione deve ricercarne la causa;
- essere informati sul clima dell'azienda e ascoltare i problemi dei dipendenti: entrando in contatto con gli autori delle idee, i dirigenti possono meglio comprendere l'azienda e i problemi da un lato, e dall'altro lato aumentano la motivazione dei dipendenti in quando si sentono partecipi al successo dell'azienda per cui lavorano;
- motivare l'insieme dei dipendenti e farli aderire alla visione e alla strategia d'azienda anche attraverso la consegna dei premi.

I manager intermedi sono il vero target dello SMI mentre i dipendenti sono i beneficiari. Questo perché i manager intermedi, a differenza dei comitati o coordinatori, si trovano in una posizione favorevole in quanto sono sempre in contatto con i subalterni. A loro quindi deve essere affidato il

compito di gestire le idee dei dipendenti e vengono valutati in base alla performance creativa della loro squadra. Grazie allo SMI, il manager intermedio potrà:

- far funzionare molte attività della sua unità senza il suo intervento diretto permanente;
- migliorare la performance dell'unità;
- essere sempre informato su ciò che accade e mantenere uno stretto contatto con i subordinati.

Più nel dettaglio, i compiti del manager intermedio sono i seguenti:

- valutare le idee dei subalterni discutendone con loro
- aiutare i subalterni a realizzare le loro idee fornendo le risorse necessarie alle unità;
- si informa sulle idee realizzate e su quelle che è possibile diffondere alle altre unità consultandosi sempre con l'autore dell'idea,
- sceglie le idee utili da diffondere nell'azienda e presso i partner;
- propone le idee migliori per la gratificazione specifica da parte dell'azienda;
- aiuta l'autore a descrivere e standardizzare la situazione per evitare qualsiasi passo indietro.

In questo modo, il manager intermedio permette alla sua unità di raggiungere una performance eccellente e stimola i subalterni al *self-empowerment*.

Un aspetto molto importante è la rapidità di risposta alle idee dell'autore: un *feedback* veloce da parte dei superiori consente al dipendente di sentirsi più motivato. In passato veniva adottata la cassetta dei suggerimenti, è un metodo che non ha funzionato in quanto annientava la creatività dei dipendenti: oltre a dover attendere mesi per una risposta, gli autori delle idee non venivano coinvolti nell'implementazione dell'idea stessa. Come ha sottolineato Herzberg nei suoi studi sulla motivazione, un apprezzamento da parte dei superiori costituisce una forma di gratificazione molto motivante per i dipendenti.

L'ultimo punto ma non meno importante riguarda la gratificazione. Il punto nevralgico riguardante questo aspetto è che la miglior gratificazione per il dipendente è vedere la propria idea realizzata. Gli autori affermano che le ricompense materiali in cambio delle idee portano i dipendenti ad interessarsi alla vincita anziché alla creatività e quindi cercheranno di proporre soluzioni sicure e rapide solo per vedersi consegnare una ricompensa.

I dipendenti devono invece rendersi conto, attraverso il SMI, che la generazione e successiva realizzazione delle idee è parte integrante del loro lavoro e quindi viene retribuita attraverso il normale stipendio. Se, all'opposto, le idee vengono ricompensate direttamente, si trasmette un messaggio secondo il quale la generazione di idee è un'attività extralavorativa.

È la motivazione intrinseca, come afferma Teresa Amabile, a stimolare la creatività in quanto il dipendente gratificato sarà colui che verrà riconosciuto dai superiori e dai colleghi e che quindi si sentirà realizzato e maggiormente motivato ad esprimere altre idee.

La ricompensa diretta invece (motivazione estrinseca) agisce quindi come “veleno” sulla creatività. Da un esperimento effettuato da T. Amabile e i suoi colleghi si evince un risultato interessante. La creatività dimostrata dal gruppo di studenti che si aspettava una ricompensa in seguito al compito eseguito, era inferiore rispetto alla creatività degli studenti che hanno effettuato il compito senza ricevere alcuna ricompensa.

In ultima analisi, il management delle idee offre numerosi vantaggi sia all'azienda, che potrà facilmente verificare le performance globali, sia ai dipendenti, i quali aumenteranno la motivazione e l'*empowerment*. Grazie al Sistema di Management delle Idee si profila quindi una nuova concezione di dipendente, il dipendente *empowered*, attivo e partecipe ai processi innovativi, capace di portare valore aggiunto all'organizzazione mettendo a disposizione le proprie esperienze sul campo.