

5.1 LA CREATIVITÀ INDIVIDUALE

La creatività individuale è stata studiata in molti modi. È analizzata, misurata, discussa, persino insegnata, ma poche teorie ne danno una spiegazione convincente. Si tratta, infatti, di uno dei processi mentali più difficili da comprendere e da spiegare in modo esauriente. Di solito, della creatività si spiegano i meccanismi superficiali, come per esempio le associazioni di idee o l'uso di metafore. La creatività implica molto di più e i processi in gioco non sono certamente semplici.

Della creatività esistono molte spiegazioni. Vale la pena di ricordare quelle che cercano di descriverla sulla base della situazione e delle caratteristiche degli individui che sembrano possedere questa dote: per esempio energia, autonomia, intuito, ampiezza di interessi, curiosità, sono tratti tipici delle persone creative (Baaron, Harrington, 1981; Amabile, 1988). Un'altra interpretazione pone l'accento su abilità di tipo più cognitivo, quali la capacità di individuare problemi (*problem finding*), di generare soluzioni (*solution generation and problem solving*) e di realizzarle (*solution implementation*), attraverso il metodo prima del pensiero divergente (nelle fasi della generazione creativa di problemi e soluzioni) e poi del pensiero convergente (nella fase di soluzione e realizzazione) (Basadur, Graen, Green, 1982).

Un altro modo per spiegare la creatività dei singoli è quello di riferirsi al legame tra conoscenza e creatività, perché la conoscenza tecnica, manageriale, di mercato, insieme alle abilità connesse alla personalità, gioca un ruolo importante nei processi creativi (Amabile, 1988).

Le spiegazioni più approfondite (ma anche meno dimostrabili) sono quelle di tipo psicoanalitico. Rendere conto di teorie di questa natura esula dai compiti di questo lavoro, che si occupa non della creatività del singolo ma di quella di tutta l'organizzazione; tuttavia, vale la pena di ricordarne qui una, interessante ai nostri fini: la *object relations theory*, sviluppata da Klein, che pone il comportamento creativo in relazione con la psiche (Klein, 1975). Secondo questa teoria i bambini nascono con alcune capacità innate, che consentono le prime esperienze, tra le quali quella dell'allattamento¹. In breve

tempo il neonato costruisce una mappa mentale della realtà che lo circonda: attraverso il rinforzo positivo che deriva dall'esperienza di suzione del latte, il bambino riesce a instaurare un rapporto con l'oggetto che è la fonte della sua alimentazione. Attraverso questo processo il bambino costruisce una realtà popolata di oggetti mentali, che rappresentano la realtà e che interagiscono tra loro a livello cognitivo. Attraverso l'interazione tra gli oggetti mentali egli è in grado di generare le proprie fantasie e di avere poi un rapporto con il mondo reale.

La maturazione avviene imparando a separare e riconoscere le fantasie che hanno un rapporto con il mondo reale e quelle che invece sono solo il frutto di un processo interno. Soprattutto le frustrazioni sono importanti per aiutare il bimbo a distinguere le fantasie che non hanno rapporto con la realtà. Tuttavia questa maturazione non è indolore, perché provoca grande ansietà, che il bambino deve imparare a gestire.

Gli oggetti percepiti sono soggetti a proiezione e sono divisi in buoni e cattivi: i primi sono desiderati e idealizzati in modo positivo, i secondi sono invece rifiutati.

Questo processo porta a un'ulteriore conseguenza, quella di una posizione difensiva, in quanto a mano a mano che lo sviluppo del bambino procede, egli si rende conto che gli oggetti buoni e quelli cattivi si riferiscono alla stessa realtà, cioè alla mamma. Questo paradosso è il primo di una lunga serie che il bambino dovrà gestire nella sua vita di adulto. Quando egli realizza che l'oggetto amato e quello odiato coincidono, nasce un senso di colpa che ha bisogno di essere tenuto sotto controllo. Secondo Klein questo bisogno è alla base della attività creativa: la creatività individuale nascerebbe dal bisogno di porre rimedio alla situazione di conflitto in cui ci troviamo per la condizione schizoide e paranoica originata dal paradosso continuamente generato nella nostra mente.

Se la creatività individuale ha un'origine psichica, come mostrato da questa e da altre teorie dello stesso tipo, la creatività organizzativa non può che avere natura radicalmente diversa. La creatività dell'organizzazione non è la somma delle creatività dei singoli individui che la compongono, come vedremo più avanti, giacché un'organizzazione è creativa anche quando i membri che la compongono non lo sono. La creatività dell'organizzazione non può essere assimilata alla creatività individuale neanche metaforicamente. Per definire la creatività di un sistema non psichico è necessario dunque formare una teoria che prescindia dall'aspetto psichico. È quanto faremo nelle prossime pagine.

¹ Per una analisi della teoria con riferimento alle relazioni con la creatività nell'organizzazione si veda Stacey (1996, cap. 4).

5.2 LA CREATIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

5.2.1 Cosa non è la creatività

Sgombriamo prima di tutto il campo da alcune idee in tema di creatività d'impresa che sembrano quanto meno inadeguate. La prima idea che pare inadeguata è quella secondo cui la creatività consisterebbe nell'"avere idee originali o innovative".

Nella mia esperienza nelle imprese, e in genere nella vita, devo ammettere che ho visto idee le più varie, le più fantasiose e anche le più pazze girare per le organizzazioni. Alcune di queste hanno avuto successo, molte non lo hanno avuto e la stragrande maggioranza non è uscita, non si sa se fortunatamente oppure no, dal limbo delle idee. Le persone hanno una quantità enorme di idee, i manager possiedono normalmente una grande fantasia, nelle organizzazioni circolano fortunatamente tante idee.

Non credo che il problema sia avere idee. Il problema è farle funzionare. Il problema non è avere idee, come alcuni "guru" della creatività predicano², il problema è modificare la realtà, il mondo che ci circonda. E questo è un po' più che avere idee. Il problema della creatività va ben al di là del mondo del pensiero.

5.2.2 Cosa si deve intendere per creatività

Una definizione di creatività, che trovo molto bella, è quella di Binnig (1991, p. 22): *l'attitudine di un sistema alla evoluzione*.

Vi è intanto il concetto di *attitudine*, cioè di capacità, vale a dire di qualche cosa che produce, e non di semplice stato. La creatività non è dunque una banale condizione, è invece un'attitudine positiva, orientata alla modifica, al cambiamento, all'innovazione. Qualunque sistema è dotato in misura maggiore o minore di questa capacità di cambiamento.

Il secondo elemento della definizione riguarda il soggetto della creatività: un *sistema*. Soggetto di creatività, dunque, non è solo l'individuo, non solo l'uomo, ma qualunque sistema provvisto di capacità di cambiamento. In particolare, tutti i sistemi sociali, tutte le organizzazioni, tutte le imprese presuppongono questa capacità, quindi sono capaci di creatività. È evidente che in questa accezione la creatività non è soltanto una capacità di tipo cognitivo, ma un'attitudine appunto al cambiamento del sistema da parte del sistema stesso.

Un terzo elemento della definizione riguarda il concetto di *evoluzione*. Dicevamo che è dotato di creatività qualunque sistema che disponga della capacità di cambiare; il cambiamento, tuttavia, è necessario ma non suffi-

²Per tutti si veda De Bono (1996, p. 22).

ciente per definire la creatività. Bisogna che il sistema sia capace di evoluzione: un sistema meccanico può anche essere dotato della capacità di cambiare, ma questo cambiamento è contenuto nel "programma" inserito dal costruttore. Le modalità del cambiamento sono state determinate da qualcuno esterno. Un sistema è creativo invece quando è capace di cambiare seguendo una linea non definita a priori, non conosciuta in precedenza, non determinabile *ex ante*. Un sistema è cioè creativo quando possiede la capacità di evolvere, in modo non predeterminato, non conosciuto, non quantificabile, non definibile a priori.

Detto in altri termini, un sistema è creativo quando non si comporta in modo "banale", quando cioè non è possibile determinarne il comportamento sulla base dell'input fornito.

5.2.3 Creatività come costruzione

Con riferimento all'impresa, la definizione di creatività va ampliata per tenere conto di un'ulteriore caratteristica che è fondamentale per capire la creatività. Nel processo evolutivo, l'impresa, il manager, l'attore della creatività deve avere sì la capacità di evolvere, di modificare se stesso, il proprio comportamento, la propria linea di azione, ma questa capacità deve essere collegata a un'altra: quella di costruzione di un nuovo contesto, di un nuovo ambiente, di una nuova situazione diversa dalle precedenti. Qualunque sistema creativo è in grado di modificare la realtà, di lasciare il segno nell'ambiente che lo circonda, di modificare le relazioni con il contesto, di cambiare gli altri soggetti.

Un sistema, pertanto, è creativo quando è capace di costruire qualche cosa di nuovo, quando cioè sa dare vita a una realtà diversa da quella esistente in precedenza.

Le case sono sempre più piccole e la gente preferisce la casa piccola per un problema di costi. A me è venuto in mente il fatto di razionalizzare e sfruttare al massimo lo spazio disponibile: la base montata di un letto è di un metro cubo, mentre la base smontata è 0,20 metri; per cui in un metro cubo ce ne vanno cinque. Abbiamo cominciato a lavorare perché tutti i nostri prodotti potessero essere smontabili e abbiamo ottenuto diversi elementi positivi: in primo luogo abbiamo recuperato spazio nello stabilimento, per cui possiamo triplicare il fatturato e continuare a lavorare negli stessi locali senza comprare un altro immobile; in secondo luogo, abbiamo ottenuto un contenimento dei costi. Quando si ragiona sulla riduzione dei costi alla maniera classica, si pensa alla diminuzione della qualità delle materie prime, che automaticamente si trasferisce in un peggioramento del prodotto: questo è un

boomerang che torna all'azienda nell'arco di pochi anni. Se, invece, si comincia a pensare non solo alle materie prime ma a tutti gli elementi che compongono il prezzo di un prodotto il discorso cambia: basta che si pensi a quanto costa spedire un letto (mediamente £ 50.000 al metro cubo), e ci si rende conto che abbiamo ottenuto un costo di spedizione di un quinto rispetto a prima. Inoltre, non c'è più bisogno di due operai per trasportarlo perché ne basta uno solo; in più, semplifichiamo la vita ai dipendenti dei nostri rivenditori che dovrebbero andare in due per montare il letto... Bisogna sempre studiare le cose pensando alle utilità in modo illimitato, pensando anche a un problema di carattere sociale, per cui lavorare a un prodotto che pesa 60 kg non è come lavorare a un prodotto che ne pesa 15'.

Non è creativo dunque chi è originale, chi ha pensieri che altri non hanno, chi vede cose che gli altri non vedono, chi sente suoni che nessun altro sente, chi ha percezioni differenti, ma chi è capace, mattone dopo mattone, di costruire qualche cosa che prima non esisteva. È creativo chi ha la capacità di dare vita al futuro che immagina e che vuole realizzare. È creativo il sistema capace di costruire una nuova e migliore condizione di funzionamento. È creativa l'impresa capace di dotarsi di nuove strutture, che sa dare vita a un nuovo mercato, che lancia nuovi prodotti, che è in grado di modificare i propri processi, che è capace di generare nuovo consenso intorno alla propria attività tra i clienti, i fornitori, gli azionisti, i finanziatori.

L'impresa creativa è quella che è in grado di costruire la realtà in cui opera in modo attivo, è quella che non si adatta alla situazione, che non rincorre i problemi, che non subisce passivamente l'ambiente, il mercato, i fornitori, le banche, la pubblica amministrazione, i clienti. L'impresa creativa è capace di modificare il mondo, è attiva, entusiasma continuamente i propri uomini, cerca di cambiare la situazione, anticipa o addirittura crea essa stessa i problemi, agisce operosamente nell'ambiente, è dinamica nel mercato, alimenta entusiasticamente le relazioni con i fornitori, ricerca costantemente un rapporto vitale con le banche, è energetica nel legare a sé i propri clienti, è attenta a sollecitare costantemente i propri uomini.

¹Intervista al signor Messina, amministratore delegato della Flou, realizzata da P. Cillo.

5.5 LA BUONA E LA CATTIVA CREATIVITÀ

5.5.1 La creatività eccessiva

Non tutta la creatività ha valenza positiva, o è comunque auspicabile all'interno dell'organizzazione. In primo luogo, un eccesso di creatività

rende instabili le strutture. Esse invece devono poter contare sulla stabilità (che è un concetto diverso da quello di staticità). Le strutture devono poter mutare, e la creatività è la condizione per il mutamento: in questo senso esse non devono essere statiche, cioè resistenti al cambiamento. Devono invece poter contare sulla stabilità, ovvero la capacità di mantenere stabile la coerenza al proprio interno.

Se le strutture sono continuamente soggette a cambiamento che mina le basi di coerenza, esse diventano labili. In questa situazione di instabilità tendono ad assumere rilievo solo gli eventi che di volta in volta si verificano: ciascun evento appare tuttavia slegato dagli altri e in tutta l'organizzazione emerge una confusione diffusa.

Invece, la creatività deve essere funzionale alla capacità di evoluzione della struttura, e non deve spingersi fino alla sua distruzione. Quindi, anche la creatività non deve superare certi limiti, oltre i quali la capacità di coesione dell'organizzazione viene distrutta.

5.5.2 La creatività positiva

Naturalmente questi limiti non sono stabiliti in senso assoluto, ma sono di volta in volta definiti dall'organizzazione stessa, in relazione al grado di perturbazione in cui essa si trova. In situazioni di forte perturbazione i limiti alla creatività devono essere molto ampi, mentre in situazioni di contesto statico essi sono molto stretti.

Possiamo genericamente dire che la creatività è positiva quando è in armonia con l'organizzazione. Vale a dire che, pur mettendo in discussione la precedente struttura, non intacca i meccanismi fondamentali dell'organizzazione. In quest'ultimo caso la creatività sarebbe vista come forza distruttiva e verrebbe necessariamente respinta dall'organizzazione. Per esempio, un'idea originale che sfida la vecchia strategia aziendale ma che rimette in discussione le basi del successo precedente, è necessariamente respinta. In molte imprese si respingono buone idee di prodotto che poi si dimostrano vincenti quando adottate da altre imprese: si tratta di errori? Non sempre: talvolta sarebbe disastroso per l'impresa utilizzare idee che dimostrano di funzionare in altri contesti.

La buona idea è invece quella che, sfidando la vecchia strategia, salva-guarda il meccanismo che in passato ha reso possibile il successo: per esempio l'immagine aziendale, o il rapporto con la clientela, o le competenze tecnologiche).

Naturalmente il confine tra ciò che è in armonia e ciò che non lo è, è molto labile, e per di più mutevole. Tuttavia, esso va trovato di volta in volta. Solitamente la creatività necessaria all'organizzazione, soprattutto quando essa si trova in difficoltà, in presenza cioè di perturbazioni o comunque

di situazioni di forte necessità di cambiamento, è molto vicina al confine tra l'armonia e la disarmonia. In questo caso l'impresa deve spingere la propria creatività fino al confine estremo dell'armonia, in quell'area ove corre il rischio di una creatività negativa, in grado di distruggere più che di costruire.

Il problema è che talora questo confine non è definito una volta per tutte, ma è soggetto a mutamento, a evoluzione. Il confine tra la creatività "lecita" e quella "negativa" è stabilito e comunicato in tutte le organizzazioni, dove viene definito ciò che si può e non si può fare. Questi confini alla creatività possono essere determinati rigidamente, per esempio in una procedura, in un codice di comportamento, oppure possono essere lasciati alla discrezione dei singoli ed essere regolati solo dalla cultura e dal livello di adesione a essa.

Nel primo caso, quando il confine tra ciò che è lecito e ciò che non lo è viene stabilito per esempio in un codice, con norme date, rigide, che possono essere cambiate solo con un processo di lenta ed estenuante negoziazione, la creatività ammessa è estremamente esigua, perché le norme stabiliscono che cosa può essere fatto (che inevitabilmente riproduce ciò che già si fa) e ciò che non può essere fatto.

Nel secondo caso, quanto più ciò che stabilisce questo confine è dato da qualcosa di non definito nei dettagli, come la cultura, tanto più vi è spazio per la creatività: i suoi confini evolvono in modo da adattarsi al mutare delle situazioni.

5.6 I BLOCCHI ALLA CREATIVITÀ: LE MAPPE COGNITIVE

5.6.1 La mancanza di mappe cognitive forti

L'apprendimento è il processo mediante il quale si modifica la conoscenza a partire dalla conoscenza già posseduta. Questa è infatti soggetta a continuo cambiamento, così come sono sottoposti a mutamento anche i processi stessi di apprendimento. Sotto questo profilo l'apprendimento dell'impresa altro non è che la capacità di mutare conoscenza.

Per poter apprendere, in qualsiasi processo, è necessario modificare i modelli in essere: apprendimento significa infatti modifica di schemi esistenti. Possedere mappe cognitive forti è in qualche modo una premessa importante per il cambiamento: quanto più si conosce di una certa realtà, tanto più è possibile apprendere in seguito fatti nuovi su quella stessa realtà. Gli schemi cognitivi forti sono dunque una condizione necessaria per poter imparare: senza di essi è difficile acquisire gli sviluppi futuri di una certa conoscenza e approfondire i particolari, le finezze. Solo chi abbia una solida conoscenza in qualcosa può capire e apprezzare le piccole differenze, le piccole evoluzioni, i piccoli passi avanti, e imparare da essi.

Da ciò possiamo concludere che il *cambiamento marginale*, come l'innovazione marginale, ha luogo più facilmente quando esiste una *conoscenza consolidata* dell'impresa. Tuttavia, come vedremo tra breve, il cambiamento profondo richiede invece che non vi sia una solida conoscenza.

La conoscenza già posseduta è prima di tutto un fattore di rigidità, se a essa non si accompagna la necessaria capacità di apprendimento, cioè di suo mutamento. Senza la capacità di apprendere, una grande conoscenza costituisce solo un fattore di rigidità. Per esempio, un'impresa con approfondite conoscenze su un certo mercato è più facilmente orientata ad assumere come premessa per nuove esplorazioni del mercato le idee che già ha sperimentato con successo.

L'esistenza di uno schema cognitivo forte, di una conoscenza consolidata, quindi, provoca una visione molto condizionata, un'incapacità di cogliere i segnali di cambiamento.

Pertanto, *il cambiamento radicale richiede assenza di schemi cognitivi forti*. Infatti, chi non ha una conoscenza approfondita, o al limite nessuna conoscenza, può produrre più facilmente uno schema cognitivo del tutto originale, non influenzato da schemi precedenti.

Negli anni ottanta la NASA affidò a Lockheed Martin il compito di ridurre di diverse migliaia di libbre il peso dell'enorme serbatoio del carburante che costituisce l'elemento strutturale della navicella spaziale. Lo sforzo si arenò alle ultime 800 libbre. Mentre la squadra di ingegneri di alto livello rivolgeva la propria attenzione a materiali leggeri sempre più stravaganti - che spesso sembravano derivati di "unobtainium" - uno degli operai suggerì: smettete di verniciare il serbatoio. I 200 galloni di vernice bianca che ricoprivano il contenitore, appesantivano di 800 libbre un dispositivo la cui vita in volo era soltanto di circa otto minuti e il cui destino era di finire in fondo all'Oceano Indiano. A volte il modo migliore per pensare fuori dagli schemi è proprio ascoltare chi ne è fuori⁷.

Questo è il motivo per cui gli effetti innovativi più dirompenti si devono a *newcomers*. Essi vedono la realtà in modo del tutto diverso dalle imprese operanti, semplicemente perché sono "ignoranti", non hanno alcuno schema cognitivo consolidato, debbono apprendere tutto per la prima volta.

⁷ Tratto da Augustine (1997, p. 89).

5.7 I TIPI DI BLOCCHI

Uno dei maggiori ostacoli al cambiamento è dato dall'esistenza di forti blocchi all'innovazione. Si è detto che il vero problema della creatività non consiste nell'avere buone idee, ma nel riuscire a rendere concrete quelle che sono semplici idee.

Molte organizzazioni, per esempio, riescono a elaborare nuovi programmi di cambiamento in accordo con nuove idee prodotte dal management. Tuttavia, le organizzazioni sono sistemi che funzionano confermando continuamente se stesse, in quanto tutti i processi che dimostrano di funzionare efficacemente tendono a essere riprodotti nello stesso modo. Ciò crea una forte inerzia organizzativa, capace di resistere a ogni cambiamento. Questa resistenza delle organizzazioni al cambiamento costituisce indubbiamente una forza, poiché impedisce alle imprese di trovarsi in balia degli eventi, consentendo di conservare una propria forte capacità di reazione e una decisa identità nei confronti della volatilità dell'ambiente.

Tuttavia questa capacità di resistere costituisce al contempo il principale limite all'innovazione e al cambiamento anche laddove questi siano necessari all'organizzazione.

Da tutto ciò possiamo trarre un'indicazione importante: quando si vogliono innescare processi di cambiamento è necessario rimuovere i blocchi che impediscono il cambiamento stesso. Tali blocchi sono sostanzialmente tre:

- il successo passato;
- la struttura esistente;
- la cultura dominante.

5.7.1 Il successo passato

Da quanto detto si evince che le resistenze maggiori al cambiamento e all'innovazione vengono dalla vischiosità di processi che dimostrano di funzionare in modo efficiente e che producono risultati efficaci: un'organizzazione che ha grande successo diviene più resistente al cambiamento di un'altra che è in situazione di crisi; analogamente, un processo che funziona efficacemente è modificabile con grandissima difficoltà, mentre un processo inefficace è facilmente alterabile; un prodotto di successo viene abbandonato con difficoltà, al contrario di un prodotto che ha dimostrato di non avere il gradimento del mercato.

L'esistente, quando funziona bene, è infatti un potente inibitore del cambiamento: nessuno pensa di cambiare una strategia che funziona, o di modificare un assetto organizzativo che si dimostra efficace. Il buon funzionamento limita le possibilità di cambiamento.

"Nel 1993 la ragione per cui sono stato chiamato a dirigere questa società era fundamentalmente questa: la Mac stava soffrendo molto di quella che io chiamerei una sindrome da successo. Vale a dire: aveva sempre avuto successo con ottimi risultati di bilancio, però era arrivata a un punto in cui questi risultati, sempre positivi ma non crescenti come i precedenti, cominciavano a declinare.

Non solo, ma c'era una fortissima resistenza a ogni cambiamento, per questo dico sindrome da successo. Fundamentalmente l'atteggiamento della società era 'Siamo sempre andati bene, abbiamo sempre avuto successo, è un accidente temporaneo il fatto che le cose non vadano più bene come in passato'.

In realtà, il problema era che si stava verificando un drammatico cambiamento in quello che era il mercato in cui noi operavamo. Drammatico cambiamento che poi è stato accelerato o accentuato, se vuole, dall'epoca Tangentopoli, dall'epoca '93-94. Quindi, siccome a Zurigo ci si era resi conto di questo problema e il management locale non era in grado di reagire opportunamente, mi è stato chiesto di prendere in mano la situazione.

Quando sono arrivato in questa società ho confermato in pieno la diagnosi: era molto ferma, molto cristallizzata sulle proprie posizioni, poco disponibile a cambiare, ma soprattutto non si rendeva conto di come il mercato all'estero stava cambiando⁵."

Ci troviamo dunque in una situazione in cui appare evidente che la creatività e l'innovazione sono più facili in situazioni di scarso successo e più difficili laddove le cose funzionano.

Le crisi, le grandi difficoltà, le sfide drammatiche possono rappresentare grandi opportunità di crescita se sono in grado di liberare le energie presenti in tutte le organizzazioni e in tutti gli individui: queste energie non vengono mai utilizzate appieno, dovendo costituire una riserva per i momenti difficili. Quando questi momenti sopraggiungono, se l'organizzazione è in grado di mobilitare le energie, può costruire su questa base un forte successo futuro.

Ciò non significa che per avere organizzazioni creative sia necessario cercare i problemi, significa solo che quanto più si riesce a generare tensione in vista della sfida, tanto più è possibile fare appello alle energie nascoste. Le energie che si riuscirà a sprigionare potranno costituire la base per una nuova fase di forte crescita e di sviluppo dell'organizzazione.

Il problema è dunque quello di non essere passivi, soprattutto nei momenti di successo dell'organizzazione, ma, anzi, proprio in quei momenti

⁵ Intervista al dottor Corradi, direttore generale della Mac, condotta da P. Cillo.

è necessario porre sfide all'organizzazione. Sul tema del successo torneremo nel capitolo sull'errore come stile di management.

5.7.2 La struttura esistente

Un secondo blocco al cambiamento risiede nella struttura esistente. Le strutture sono infatti delle modalità di conservazione degli eventi e delle relazioni. Ciò significa che esse servono innanzitutto a mantenere e a rendere stabili i rapporti, a consolidare fatti che accadono nell'organizzazione: il compito delle strutture è proprio quello di conservare. Non deve dunque destare stupore l'affermazione secondo cui la struttura esistente rappresenta un blocco importante al cambiamento. Ciò significa che ogni qualvolta si voglia intraprendere un forte processo creativo o si voglia realizzare un cambiamento significativo è necessario modificare le strutture esistenti. La modifica può avvenire agendo sulle relazioni tra gli organi, per esempio modificando i rapporti gerarchici con la ricollocazione organizzativa di determinate funzioni, oppure modificando organi o uomini, oppure creando nuove strutture con nuovi organi o inserendo nuovi elementi nell'organizzazione. Esempi del primo tipo sono le modifiche di organigramma, esempi del secondo sono i cambiamenti di ruolo, esempi del terzo sono la creazione di *task force* o di team di processo.

Ciò che va sottolineato è che i cambiamenti di struttura non dovrebbero essere delle prese d'atto di cambiamenti avvenuti, ma la precondizione per il cambiamento stesso.

Vi sono, ovviamente, strutture organizzative che facilitano il cambiamento e altre che lo ostacolano. Per esempio le strutture burocratiche, di tipo funzionale, tendono a essere più rigide e meno permeabili al cambiamento, mentre le cosiddette strutture ad hoc (Mintzberg, 1977) sono più flessibili e consentono maggiori gradi di libertà e dunque livelli più elevati di creatività e di innovazione (Morgan, pp. 160-167).

Non esiste al riguardo una regola generale, ma possiamo dire che le strutture, ove sia consentita una maggiore integrazione tra le persone e ove sia possibile lavorare con persone di volta in volta differenti in relazione ai problemi da affrontare, consentono maggiore creatività e producono livelli di innovazione più elevati.

Un'altra caratteristica delle strutture in cui è possibile un maggiore livello di creatività riguarda la gestione delle linee di comando: laddove esse sono stabilite dalla gerarchia esistente, il livello di creatività è solitamente inferiore, mentre se sono definite di volta in volta dal compito da svolgere e dal livello di competenza che ciascuno possiede in relazione al compito, il livello di creatività tende a essere significativamente maggiore.

5.7.3 La cultura dominante

Il terzo blocco riguarda la cultura dominante. La cultura, in questo caso, può essere definita come insieme di idee, modi di pensare, visioni del mondo, credenze. La cultura dominante in un'organizzazione è il frutto della storia, il sedimento di comportamenti che si sono stratificati nel tempo accumulandosi anno dopo anno.

La cultura è un forte collante dell'organizzazione: essa consente il coordinamento tra individui, diversi per origine, idee, obiettivi; consente il coordinamento tra livelli gerarchici, diversi per visione dei problemi e per capacità decisionale; consente il coordinamento tra organi e funzioni, differenti per competenza e per area decisionale. La cultura, in sintesi, è quel legante presente all'interno dell'organizzazione che permette un'azione coordinata anche in assenza di vincoli, di procedure, di meccanismi burocratici di funzionamento.

Se la cultura è un meccanismo di coordinamento molto più flessibile delle norme e delle procedure, tuttavia costituisce un potentissimo blocco all'innovazione. Essa è infatti uno schema all'interno del quale ci si può muovere con grande flessibilità, e in questo senso abbiamo detto che è un meccanismo di coordinamento flessibile. Presenta però il grande svantaggio di non essere modificabile in tempi brevi: mentre una procedura o una norma possono essere cambiate senza grandi problemi, la cultura è dotata di estrema rigidità. È infatti l'insieme dei vecchi modi di pensare, delle vecchie credenze, delle vecchie idee che, come si è detto, sono il frutto di stratificazioni epocali, sedimentate lentamente, talvolta in moltissimi anni.

Quanto più la cultura di un'organizzazione è "stretta", tanto più costituisce un potente blocco al cambiamento. Ciò significa che nelle organizzazioni occorre costruire una cultura molto ampia, che consenta un grande cambiamento senza richiedere una modifica della cultura stessa. L'alternativa di modifica della cultura quando si vogliono introdurre cambiamenti significativi è una strada estremamente difficile da percorrere e comunque dai tempi lunghi.

In questi casi è molto importante che il cambiamento sia da subito percepito all'interno dell'organizzazione, che non si attendano anni per avere un segnale della trasformazione in essere. Il mutamento della cultura richiede anni, ma i risultati devono essere visibili fin da subito. Quindi occorre trovare il modo per rendere percepibile una trasformazione che è solo agli inizi. A questo proposito sono molto utili i programmi di cambiamento basati su comportamenti visibili ogni giorno, su parole d'ordine diffuse nell'organizzazione, su eventi pienamente osservabili da tutti.

"Spesso, per sostenere un processo che ha delle resistenze, si ha bisogno di risultati, e il problema dei risultati è che fatalmente arrivano

dopo il momento in cui se ne ha bisogno. E allora perché puntare su comportamenti visibili è stata un'intuizione geniale? Perché i comportamenti si osservano, si vedono. Dire: 'La qualità è un comportamento di tutti i giorni' è stata un'intuizione geniale, perché non c'era bisogno di aspettare i risultati, che sarebbero arrivati; quello che sosteneva il cambiamento di tutti i giorni era il comportamento quotidiano.

Il cambiamento costa tempo, sacrifici, perché cambiare significa mettersi in discussione e non è una cosa semplice; forse per un ragazzo di vent'anni è più facile, perché vive in un mondo in cui ha pochi punti fermi; ma un uomo di cinquant'anni, che magari ha avuto anche un discreto successo, ha difficoltà a mettersi in discussione.

Quella dei comportamenti è stata una cosa entusiasmante, secondo me. È stata un'intuizione formidabile dire: 'È sui comportamenti che noi giochiamo il cambiamento'. Poi i risultati verranno'."

È importante ricordare che quando si innesca un processo creativo di cambiamento, se non si prendono in considerazione i blocchi e questi riescono a impedire quel cambiamento, si genera un livello di disillusione e di demotivazione spesso causa di un ulteriore blocco, difficilissimo da superare. I processi creativi ostacolati dalle resistenze organizzative generano infatti ulteriori rigidità, che limitano le possibilità future di innovazione. Quando si intraprendono processi creativi è dunque della massima importanza identificare i blocchi e agire in modo da impedire che essi producano effetti.

⁹ Intervista al dottor Santangelo, presidente di Alcantara, condotta da P. Cillo.