

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO

Facoltà di Psicologia

**Corso di Laurea in Psicologia per il Benessere: Empowerment,
Riabilitazione e Tecnologia Positiva**



**INNOVARE ATTRAVERSO LA COLLABORAZIONE
CREATIVA: APPLICAZIONE DEL MODELLO NETWORKED
FLOW NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI**

Relatore: Chiar.mo Prof. Andrea Gaggioli

Correlatore: Dott. Stefano Besana

Tesi di Laurea di:

Maria Ganeo

Matricola n. 4913258

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO 1	11
L'IMPORTANZA DI PROMUOVERE CREATIVITA' E INNOVAZIONE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI	11
1.1 Il valore dei team aziendali: perché investire nella promozione della loro creatività per innovare	11
1.2 Il <i>Networked Flow</i>: motore di creatività, innovazione e collaborazione	16
<i>1.2.1 L'esperienza ottimale di Flow</i>	<i>19</i>
<i>1.2.2 Dall'esperienza individuale di Flow all'esperienza ottimale di gruppo</i>	<i>22</i>
<i>1.2.3 Il <i>Networked Flow Model</i></i>	<i>26</i>
1.3 Strutturazione di <i>Positive Innovation Networks</i> attraverso la promozione dell'esperienza di <i>Networked Flow</i>	37
1.4 Conclusioni.....	42

CAPITOLO 2	44
UNO STRUMENTO PENSATO PER LE ORGANIZZAZIONI: IL “CO-CREATION FLOW MODEL”	44
2.1 Dalla teoria alla progettazione dello strumento.....	44
2.2 Il quadro logico alla base della strutturazione del <i>framework</i>	48
2.2.1 <i>Il modello a fasi e il ruolo del flusso di interazione costante.....</i>	48
2.2.2 <i>Il Design Thinking come impostazione di pensiero.....</i>	51
2.3 <i>Co-Creation Flow Model</i>: descrizione delle fasi	56
2.3.1 <i>Share: condividere bisogni ed intenzioni</i>	57
2.3.2 <i>Align intentions: identificare intenzioni comuni</i>	58
2.3.3 <i>Define the purpose: definire l'ideale profondo</i>	60
2.3.4 <i>Align actions and best practices: azioni interdipendenti, ruoli e modalità</i>	62
2.3.5 <i>Create: l'artefatto creativo</i>	63
2.3.6 <i>Spread: diffusione del prodotto creativo e impatto innovativo</i>	64
2.4 Conclusioni.....	65

CAPITOLO 3	67
COLLABORAZIONE CREATIVA IN RETE ALL'INTERNO DI UN'IMPRESA ITALIANA DEL MONDO ENERGY: LA CREAZIONE DI UNA GLOBAL DATA COMMUNITY	67
3.1 Introduzione al caso	68
3.2 Come è stata costruita la <i>Global Data Community</i>	72
3.3 Analogie, differenze ed elementi di novità tra il modello di sviluppo della <i>Global Data Community</i> e il <i>Co-Creation Flow Model</i>	76
3.4 Risultati ottenuti dall'implementazione della <i>Global Data Community</i>	83
3.4.1 Intervista al referente di progetto	85
3.5 Conclusioni	89
CONCLUSIONE	92
BIBLIOGRAFIA	96

INTRODUZIONE

La corsa all'Innovazione è un tema sempre più centrale nella definizione dei diversi modelli operativi e delle differenti strutture organizzative, e la comprensione di quali modalità sia possibile fare proprie per determinarla è diventata un obiettivo che sempre più guida l'impostazione delle imprese e di *new ways of working* da implementare al loro interno. Ciò è dovuto al fatto che, negli ultimi anni, il panorama dei mercati è mutato notevolmente, divenendo più instabile e soggetto a numerosi e continui cambiamenti, che sembrano non arrestarsi (Vey, Fandel-Meyer, Zipp, & Schneider, 2017; Kotler, Armstrong, Ancarani & Costabile 2019; Lisca, 2020). Questa condizione ha fatto nascere la necessità da parte delle organizzazioni di acquisire nuove modalità di lavoro e nuovi paradigmi organizzativi per poter sopravvivere, adattandosi o, nel migliore dei casi, anticipando i mutamenti propri di questo intenso dinamismo (Braman, 2017; Selleri, 2018). Le aziende che vogliono sopravvivere e prosperare devono implementare forme organizzative più snelle, flessibili e agili, che consentano di rimanere competitivi attraverso un percorso continuamente orientato all'Innovazione (Denning, 2017a; Corbucci, 2019; Lisca, 2019). Esse fanno capo alla cosiddetta *Business Agility*, ovvero la capacità delle organizzazioni di rispondere in modo proattivo e rapido ai cambiamenti imposti dal contesto socio-economico, modificando strutture, modalità di lavoro, ruoli e strumenti, in una continua ricerca di nuovi processi di innovazione (Denning, 2017a, Selleri, 2018; Lisca, 2019, 2020).

Un modo per ottenere un'organizzazione più flessibile e orientata all'*Innovation* risulta essere l'investimento sul lavoro in *team* e sull'implementazione di modalità di lavoro in grado di determinare efficaci

interazioni collaborative, sia all'interno dei gruppi stessi, sia tra essi e il contesto più ampio nel quale sono inseriti e nel quale operano, andando a definire un lavoro in rete decentralizzato (Denning, 2016; De Smet & Gagnon, 2018; Lisca, 2019). Dunque, appare chiaro il beneficio ottenibile dall'investire sull'efficacia e il benessere dei *team* aziendali e, più in generale, sulla collaborazione tra tutti i livelli di un'azienda. Come riportato da Keith Sawyer (2017) è ormai evidente che, all'interno dei contesti organizzativi, la collaborazione è la chiave dell'Innovazione e, pertanto, sta crescendo sempre più la necessità di definire nuovi processi, strumenti e metodologie in grado di promuovere una collaborazione volta alla creatività e alla generazione di artefatti innovativi. Alla base di questa affermazione vi sono numerosi studi elaborati e sviluppati nel corso degli ultimi anni nell'ambito della ricerca psicologica, volti a comprendere come incentivare e determinare esperienze di collaborazione creativa all'interno di contesti gruppalari, mettendo al centro l'indagine e l'analisi degli aspetti psico-sociali che ne sono alla base. Poter contare su *stakeholder* in grado di lavorare in modo coeso e creativo, apportando all'interno del proprio contesto novità, cambiamenti e prodotti innovativi significa, oggi, investire sul benessere e l'evoluzione della propria impresa, raggiungendo sempre più elevati risultati di *business*.

A partire da questi presupposti, il presente lavoro di tesi, organizzato in tre capitoli, propone un'*overview* di basilari contributi teorici che offrono un interessante punto di partenza per cogliere le dinamiche che caratterizzano la collaborazione creativa in rete, aspetto fondamentale al fine di incrementare la qualità delle interazioni all'interno degli ambienti organizzativi e instillare un approccio operativo basato sull'*Open Innovation*. Lo scopo è definire un nuovo *framework* applicativo costruito specificatamente per il contesto delle organizzazioni e che si adatti quindi perfettamente alle peculiarità che ne caratterizzano processi e modalità specifiche; esso si pone come uno strumento che può essere sfruttato dalle aziende che sono alla ricerca di nuove ed efficaci modalità di lavoro, utili per poter promuovere una collaborazione creativa e aperta alla condivisione e allo scambio reciproco.

Nel primo capitolo viene innanzitutto presentata una riflessione volta ad offrire al lettore le motivazioni che hanno determinato la necessità di trattare il tema della collaborazione creativa nelle organizzazioni, nonché il conseguente importante ruolo giocato dall'interazione e dal lavoro collaborativo per raggiungere vette innovative sempre maggiori e in grado di determinare il valore di un'azienda. Successivamente, vengono presentate due cornici teoriche fondamentali, che hanno le proprie radici nella concezione di *flow experience*, elaborata da Csikszentmihalyi (1997, 2000), e nel conseguente costrutto di *group flow* teorizzato da Keith Sawyer (2003; 2007); esse permettono, da un lato, di comprendere le dinamiche sottostanti le esperienze ottimali di gruppo che portano ad un efficace collaborazione orientata alla produzione di artefatti creativi, dall'altro consentono la comprensione dei fattori sui quali è possibile agire per poter incentivare questi processi positivi. La prima fa riferimento al *Networked Flow Model* (Riva, Milani & Gaggioli, 2010; Gaggioli, Riva, Milani & Mazzoni, 2012), la seconda si basa sul concetto dei *Positive Innovation Networks (PINs)* (Gaggioli & Riva, 2021); entrambi i modelli teorici contribuiscono a dimostrare l'importanza della creatività nei processi di innovazione e il valore di implementare esperienze ottimali di gruppo per raggiungere elevati livelli di *performance*. Inoltre, essi offrono interessanti intuizioni rispetto ai correlati cognitivi che determinano *peak performance* creative nell'ambito di interazioni gruppali e in rete, utili per ragionare sul concepimento di nuovi strumenti e modalità di lavoro, anche all'interno dei contesti organizzativi.

Nel secondo capitolo, alla luce di quanto emerso dai modelli teorici affrontati nel primo, è stato sviluppato uno strumento appositamente pensato per essere utilizzato all'interno delle organizzazioni, che è stato denominato: *Co-Creation Flow Model*. Si tratta di un modello operativo a sei fasi, il cui scopo è offrire alle aziende e ai *team* che operano al loro interno, una *roadmap* da seguire per poter raggiungere esperienze creative ottimali basate sul potere della collaborazione, al fine di giungere ad artefatti creativi in grado di apportare un cambiamento trasformativo, sia interno che esterno al contesto in cui si agisce direttamente. In particolare, il modello si basa su una serie di principi teorici propri del *Networked*

Flow Model (Gaggioli et al., 2012) quali: il senso di presenza sociale, l'esperienza di *flow* di gruppo, la continuità delle interazioni tra attori sociali in rete e il processo di diffusione di idee creative e conoscenze al contesto socio-culturale di riferimento.

Infine, nel terzo capitolo, viene presentato un *case study* di un'importante azienda italiana del mondo *energy & utility*, nella quale è stata costituita una *Global Data Community*, avente lo scopo di traghettare l'organizzazione verso una totale cultura del dato, diventando a tutti gli effetti una *data driven company*. Il caso viene illustrato in quanto risulta essere un interessante esempio di implementazione in un contesto concreto, e appartenente al mondo delle organizzazioni, di un *network* di collaborazione creativa. Ciò consente di presentare una dimostrazione delle potenziali modalità attraverso le quali è possibile implementare strumenti collaborativi nei contesti organizzativi, al fine di garantire processi di *Open Innovation*. Vengono, pertanto, illustrate diverse risonanze che è possibile cogliere tra il modello di sviluppo della *Global Data Community* e il modello applicativo realizzato all'interno del presente progetto di tesi – il *Co-Creation Flow Model* – nonché gli elementi di novità che potrebbero in un futuro essere integrati nell'implementazione di *network* di innovazione positivi. Questo confronto permette, seppur in modo esclusivamente speculativo, di offrire una prima dimostrazione di validità ecologica, non solo del modello, ma anche delle teorie sulla collaborazione creativa in rete che ne sono alla base. Vengono infine presentati i risultati positivi ottenuti dall'azienda di *energy & utility* grazie al contributo di questa nuova modalità di lavoro basata sulla *Social Collaboration*, presentando anche un'esclusiva intervista al referente di progetto della *Global Data Community*, che ha riportato la propria testimonianza ed esperienza diretta di ciò che questo intervento ha significato per l'azienda in sé e per le prospettive future del mondo del lavoro.

CAPITOLO 1

L'IMPORTANZA DI PROMUOVERE CREATIVITA' E INNOVAZIONE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI

1.1 Il valore dei team aziendali: perché investire nella promozione della loro creatività per innovare

Nel corso degli ultimi decenni le organizzazioni hanno dovuto interfacciarsi con un mercato sempre più instabile, flessibile e in continuo cambiamento. Si può affermare che il mondo in generale sta evolvendo, come mai prima d'ora, in modo rapido e costante. (Vey, Fandel-Meyer, Zipp, & Schneider, 2017; Kotler, Armstrong, Ancarani & Costabile 2019; Lisca, 2020).

Questo progressivo dinamismo è stato dettato da due importanti “rivoluzioni” che hanno interessato il mondo del *business*. In primo luogo, la cosiddetta *Digital Trasformation*, data dall'avvento delle nuove tecnologie e di *Internet*, che ha stravolto gran parte dei settori in modo pervasivo (Vey et al., 2017; Vernier & Costa, 2017; Lisca, 2019). Si è infatti delineato un “*ecosistema digitale in costante cambiamento*” che richiede di essere allineato con nuovi processi organizzativi e nuove competenze da parte dei contesti aziendali, al fine di poter rimanere sulla cresta dell'onda rispondendo alle esigenze di mercato (Vernier & Costa, 2017). In secondo luogo, si è sviluppato e diffuso un nuovo paradigma di autonomia condivisa che ha, nel corso del tempo, modificato il posizionamento competitivo delle organizzazioni sul mercato (Lisca, 2019). L'obiettivo primario si è spostato dal battere la concorrenza, cercando di essere migliori delle altre organizzazioni, alla necessità di porre al centro il cliente e le sue volubili necessità, creando con

esso un rapporto privilegiato, per offrire soluzioni efficaci, rapide e, non tanto “migliori”, quanto piuttosto innovative (Baban, Cirrincione, Mattiello, 2017; Selleri, 2018; Lisca, 2019). Steve Denning, in un suo articolo del 2017 sulla rivista americana *Forbes*, ha definito questo cambio di prospettiva “*una vera e propria rivoluzione copernicana nel management*”.

Questa persistente instabilità del mercato causata da eventi e modificazioni imprevedibili, denominate più efficacemente “*disruptions*”, ha portato le imprese alla necessità di diventare più resilienti, per adattarsi e, in alcuni casi, anticipare i numerosi e acuti cambiamenti, al fine di preservarsi e prosperare (Braman, 2017; Selleri, 2018). Sono infatti numerosissime le organizzazioni che negli ultimi anni non sono riuscite a sopravvivere alla ormai mutata cultura dei mercati; ciò è accaduto, e continua ad accadere, perché esse hanno mantenuto paradigmi organizzativi tradizionali, caratterizzati da forte staticità e gerarchizzazione, fattori che ostacolano un cambiamento rapido e continuo e, di conseguenza, l’Innovazione (Holdbeche, 2018).

Diventa dunque fondamentale per le imprese operare secondo la logica della Resilienza d’impresa, ovvero l’abilità di adattarsi ai cambiamenti mantenendo la propria posizione competitiva sul mercato, e lo diventerà sempre di più nel futuro, perché le *disruptions* diventeranno sempre più numerose e perturbanti (Selleri, 2018). È importante sottolineare il fatto che le organizzazioni resilienti, non solo sono in grado di stare al passo con il dinamismo dei mercati, ma sono anche in grado di anticipare i cambiamenti, comprendendo i bisogni del contesto sociale e, spesse volte, creandone di nuovi, rincorrendo innovazioni capaci di creare mercati prima inesistenti e di conseguenza di maggior valore e profitto (Chan Kim & Mauborgne, 2015; Owen, 2016; Selleri, 2018; Kotler et al., 2019).

Per questo motivo è nata la necessità di acquisire un nuovo paradigma perché, come correttamente sostenuto da Steve Denning (2018), le organizzazioni che mantengono vecchie pratiche e strutture gerarchizzate *top-down* sono destinate ad

estinguersi. Il paradigma, o meglio ancora il *mindset*, al quale si fa riferimento, è quello della *Business Agility* ovvero “la capacità di un’organizzazione di riconfigurare velocemente struttura, strategia, processi, competenze, tecnologie e ruoli, per cogliere opportunità, modificare modelli di business, fare innovazione continua e produrre valore” (Lisca, 2019). Diventano quindi necessarie forme organizzative più snelle, dinamiche e, appunto, agili che siano in grado di adattarsi ai continui cambiamenti del mercato e precorrere le innovazioni (Corbucci, 2019). La filosofia *Agile* presuppone un cambiamento intrinseco nel modo in cui l’intera organizzazione viene guidata e gestita e nel modo in cui essa “pensa” (Denning, 2017a). *L’Agile management* consente di non rimanere bloccati di fronte al forte mutamento dei mercati, mantenendosi, al contrario, competitivi e al passo con la concorrenza (Denning, 2017a; Selleri, 2018). L’acquisizione di una configurazione organizzativa *Agile* permette alle organizzazioni di rispondere in modo rapido ed efficace alla complessità (Lisca, 2020).

Uno dei principi cardine della metodologia *Agile* è definito da Denning (2016) “*Legge del piccolo team*”. Un’organizzazione per essere realmente agile, snella e capace di effettuare rapidi cambiamenti, adattandosi alla crescente competitività del mercato, deve infatti modificare la propria struttura organizzando un lavoro in rete decentralizzato che non deve essere vincolato alle direttive dei piani manageriali dell’azienda, in un’ottica strutturale ed operativa top-down, ma deve essere costituito da un insieme di *team* autonomi e multifunzionali che agiscono dal basso (Denning, 2016; De Smet & Gagnon, 2018; Lisca, 2019).

Questo nuovo paradigma organizzativo agile propone una visione più creativa e collaborativa; la suddivisione del lavoro in diversi *team* consente a quest’ultimi di agire in modo auto-organizzato e di conseguenza in modo più rapido e flessibile. Ciò si riflette sulla presenza di lavoratori maggiormente motivati, efficienti e, soprattutto creativi, grazie al lavoro organizzato in cicli brevi di iterazione. Queste dinamiche facilitano lo scambio di *feedback*, informazioni e conoscenze, sia tra diversi *team* all’interno dell’azienda che con i clienti, favorendo in questo modo

processi creativi di sperimentazione che portano all'Innovazione (Sutherland, 2011; Rigby, 2016; Denning, 2017a; Selleri, 2018; Lisca, 2019).

Risulta difatti evidente che all'interno di un contesto soggetto a repentini e numerosi mutamenti, appaiono essere più efficaci e proficui *team* in grado di lavorare in modo libero, senza la necessità di dover perseguire piani di sviluppo burocratici e statici, eccessivamente strutturati e vincolanti. Il lavoro in *team* fa sì che ci sia maggiore spazio per la sperimentazione e lo sviluppo di nuove idee creative, che potrebbero non emergere dovendo render conto ai piani manageriali in modo costante e lavorando, di conseguenza, in modo frammentato. Effetto diretto dell'utilizzo della metodologia *Agile* è quindi, da un lato, l'ottenimento di lavoratori più motivati, creativi, coinvolti e produttivi, dall'altro la messa a punto di una strategia che guarda all'Innovazione. (Kozlowski & Ilgen, 2006; Rigby, 2016; Denning, 2018; Holdbeche, 2018; Selleri 2018).

Il *mindset* e i processi *Agile* consentono di passare da un'Agilità Operativa, che punta a migliorare prodotti e servizi già esistenti, ad un'Agilità Strategica, il cui obiettivo è quello di generare Innovazione continua attraverso la produzione di nuovi mercati. Questo aspetto è fondamentale, come già sottolineato in precedenza, per la sopravvivenza delle aziende di fronte ad un mercato dove la concorrenza sta divenendo sempre più travolgente e complessa. Secondo la prospettiva *Agile* tutto questo è possibile attraverso la ristrutturazione dell'impresa in piccoli *team*, in grado di traghettarla alla cosiddetta *Disruptive Innovation*, attraverso proposte di valore non ancora presenti nel panorama dei mercati (Denning, 2017b; Selleri, 2018).

Rispetto a quanto presentato nella seguente dissertazione, appare evidente come il ruolo dei *team* aziendali giochi un ruolo fondamentale. Nasce quindi, la necessità e il dovere di favorire elevati livelli di benessere ed efficienza all'interno degli stessi, nell'intento di ottenere livelli di *performance* elevati e proiettati all'Innovazione e alla creatività, al fine di perseguire il necessario riposizionamento

strategico sul mercato competitivo di cui si è sinora discusso. Come anche evidenziato da Luca Argenton (2012), nella realtà contemporanea si sta sempre più affermando un'economia partecipativa (*engagement economy*) orientata alla promozione del benessere aziendale attraverso la collettività, la condivisione e la collaborazione. A partire da queste esigenze si è sviluppata la necessità di identificare sempre più modelli, strumenti e metodologie in grado di lavorare sulla promozione del *team working* e delle sue potenzialità (Muzio, 2012; McGonigal, 2010).

Allo stesso modo, lo psicologo Keith Sawyer, nella versione aggiornata del suo pionieristico libro "*Group Genius: The Creative Power of Collaboration*" (2017), riporta che ormai la potenzialità della collaborazione creativa, in ambito organizzativo, è evidente. Nel 2015, la maggior parte dei dirigenti ha affermato che una maggiore collaborazione ha come risultato maggiori profitti. Nel 2016, importanti testate come l'*Harvard Business Review* e il *New York Times* hanno riportato che la collaborazione tra i lavoratori è aumentata dal 50% all'80% e che i *team* sono ora un elemento fondamentale delle organizzazioni e che proprio la collaborazione è la chiave dell'Innovazione. Vi sono ormai numerose evidenze che dimostrano come le innovazioni di oggi siano frutto di organizzazioni complesse e di molti *team* che interagiscono e collaborano tra loro in modo sinergico. (Sawyer, 2017).

Pertanto, dopo aver descritto il ruolo fondamentale dei *team* aziendali per la sopravvivenza delle organizzazioni di fronte alle mutevoli e, sempre più difficili da prevedere, esigenze del mercato, appare indispensabile comprendere in che modo poter promuovere *team* aziendali più creativi e innovativi e, di conseguenza, più performanti. L'innovazione è ciò che oggi guida l'economia, e il futuro delle organizzazioni si gioca sulla definizione e implementazione di idee nuove e creative, in grado di apportare nuovi stimoli e creare bisogni prima d'ora inespressi (Sawyer, 2017). Questo obiettivo è attuabile, in gran parte, attraverso un

investimento da parte delle aziende sulla promozione e definizione di *team* collaborativi, creativi ed efficaci.

L'intento della seguente trattazione e la sfida che si proverà a discutere nel corso delle seguenti pagine e dei prossimi capitoli, sarà dunque comprendere come oggi è possibile aiutare le imprese ad incentivare la collaborazione creativa, attraverso una prospettiva psicologica, che pone al centro gli aspetti psico-sociali sui quali è possibile intervenire e che ne presenta le modalità d'azione. Verrà dunque presentato, come primo punto, il *Networked Flow Model*, un'interessante punto di partenza per comprendere le dinamiche che si instaurano all'interno di *team* potenzialmente creativi e la loro capacità di estendere il proprio valore al contesto all'interno del quale operano e con il quale interagiscono, dando vita a vere e proprie reti creative.

1.2 Il *Networked Flow*: motore di creatività, innovazione e collaborazione

Diverse ricerche negli ultimi anni hanno indagato la cosiddetta esperienza di *flow* e la sua correlazione con il processo creativo di gruppo, rilevando importanti evidenze che permettono di sostenere che i gruppi che riescono a vivere questa esperienza ottimale sono anche i gruppi che ottengono una miglior *performance* e un maggiore successo (Sawyer, 2003, 2008, 2015; Gaggioli et al., 2012). Difatti, fenomeni come la creatività e l'innovazione non possono essere considerati esclusivamente come fenomeni individuali; il più delle volte dietro a brillanti idee e *disruptive innovations* vi è l'intensa collaborazione e interazione di gruppi di persone che costituiscono vere e proprie reti creative. Esse implicano uno scambio reciproco di stimoli e continui *feedback* tra i componenti che la costituiscono, condizione ottimale per determinare l'emergere dell'esperienza ottimale di *group flow* e la creazione di artefatti creativi (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012).

Come espresso, in un suo famoso libro, da Csikszentmihalyi (1997), idee e artefatti che possono effettivamente essere etichettati come creativi nascono sempre dalla sinergia di diverse fonti, mai dalla mente di una singola persona. Quest'ultima, il più delle volte, è una convinzione sociale che nasce per semplificare e attaccarsi all'ideale del cosiddetto "genio" o "supereroe" che, in quanto tale, è in grado di giungere a nuove e strabilianti scoperte. La verità è che l'emergere di grandi invenzioni e innovazioni non dipende mai esclusivamente dalla genialità di un singolo; esse sarebbero impossibili senza, da un lato, gli stimoli e il confronto provenienti dalla propria rete sociale e, dall'altro, senza la diffusione e il riconoscimento da parte della società del prodotto come effettivamente creativo e innovativo (Csikszentmihalyi, 1997; Gaggioli et al., 2012).

In questo senso, l'innovazione e la creatività devono essere ricondotte, non alla somma delle potenzialità apportate da ogni singolo individuo, quanto piuttosto alla globalità del *team* e al processo di collaborazione e condivisione che si instaura tra più individui. Ciò che avviene all'interno di un gruppo creativo, secondo Keith Sawyer (2008), è la definizione di un vero e proprio stato mentale collettivo, che permette di agire non come individui ma come un'unica entità coesa (John-Steiner, 2000; Paulus & Nijstad, 2003; Sawyer, 2003, 2007; Gaggioli et al., 2012; Gaggioli, Chirico, Mazzoni, Milani & Riva, 2017).

All'interno di questa concettualizzazione, in particolare, un recente modello teorico-metodologico — il *Networked Flow Model* — teorizzato da Gaggioli e colleghi (Gaggioli et al., 2012; Gaggioli, Riva, Milani, & Mazzoni, 2013; Gaggioli, Mazzoni, Milani, & Riva, 2015), offre un'ottima chiave di lettura per poter comprendere come questa esperienza possa rendere i *team* più creativi e performanti. Come riportato da Riva e colleghi (2010) non tutti i *team* presentano il medesimo potenziale creativo; sono quei gruppi caratterizzati dal vivere un'esperienza ottimale di gruppo, definita appunto *Networked Flow*, che riescono ad ottenere i migliori risultati in termini di innovazione. Essa è una condizione in cui i componenti del gruppo esperiscono: profonda concentrazione, elevato

coinvolgimento, la condivisione di un obiettivo comune, motivazione intrinseca e uno stato emotivo positivo (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012).

Nei gruppi in cui viene a determinarsi questa particolare esperienza, ovvero uno stato mentale collettivo e condiviso, l'intenzione soggettiva dei singoli diventa un'intenzione collettiva che consente ai membri di agire in modo coeso attraverso azioni sintonizzate tra loro (Riva et al., 2010; Gaggioli, Milani, Mazzoni, & Riva, 2011; Gaggioli et al., 2012). In particolare, quest'esperienza è descritta da Gaggioli e colleghi come un processo in cui il *Networked Flow* emerge quando si verificano, in particolar modo, tre condizioni:

- a) *I membri del gruppo condividono gli stessi obiettivi e le stesse esperienze emotive:*
- b) *I membri del gruppo sperimentano una situazione di liminalità, di “stare per”;*
- c) *I membri del gruppo identificano nell'attività comune lo strumento per uscire da tale situazione di liminalità (p. 82)*

Il risultato del processo di emergenza di questa esperienza ottimale è la creazione di un nuovo artefatto creativo (prodotto, idea, teorizzazione).

Il *Networked Flow* diventa quindi un *framework* interessante e funzionale da considerare come punto di partenza per poter intervenire e operare con l'obiettivo di garantire *team* più collaborativi, performanti e creativi, che possano apportare valore e Innovazione al proprio contesto sociale, culturale e lavorativo. Per comprendere a fondo questo *framework* è però fondamentale conoscere da quali concetti gli autori sono partiti per svilupparlo: l'esperienza di *Flow* e l'esperienza di *group flow*.

1.2.1 L'esperienza ottimale di Flow

Il costrutto di *Flow* è stato per la prima volta concettualizzato dallo psicologo ungherese Mihaly Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1975, 2000), che ha dedicato la sua vita allo studio e alla comprensione di questa particolare esperienza. Le prime evidenze che lo studioso ha utilizzato per definire il costrutto derivano dall'osservazione di artisti impegnati nel loro lavoro; osservandoli Csikszentmihalyi notò come gli artisti risultavano essere completamente assorbiti dall'attività che stavano svolgendo, passando anche diverse ore a lavorare senza sosta, spinti esclusivamente dal piacere e dalla soddisfazione derivati dall'attività in sé (Csikszentmihalyi, 1992; Riva et al., 2010). Dopo i suoi studi e il suo prolifico contributo sull'esperienza ottimale di *flow*, essa è stata studiata ed estesa a diversi ambiti come, ad esempio, lo sport (Jackson, Csikszentmihalyi, 1999; Jackson & Kimiecik, 2008; Muzio, Argenton, 2012), i gruppi musicali (Croom, 2012, 2015; Fullagar, Knight, & Sovern, 2013; Greasley & Lamont, 2011), il lavoro (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1992; Muzio, 2012; Csikszentmihalyi, Khosla & Nakamura, 2016) e altri ancora (Gaggioli et al., 2017).

Il *Flow* viene definito da Mihaly Csikszentmihalyi (1990, 1992) come uno stato di esperienza ottimale in cui le persone provano un profondo senso di concentrazione e uno stato emotivo positivo. Si tratta di uno stato di flusso di coscienza che porta la persona a provare un totale senso di assorbimento nell'attività che sta svolgendo e un completo senso di controllo. Altre caratteristiche della *flow experience* sono: alterazione della percezione temporale (il tempo sembra trascorrere più velocemente durante lo svolgimento dell'attività); motivazione intrinseca; chiarezza degli obiettivi; modalità di svolgimento dell'azione spontanea e quasi automatica; rimozione del focus attentivo dagli aspetti distraenti per consentire l'elevato livello di concentrazione richiesta dall'attività; perdita della coscienza di sé e autotrascendenza; interesse intrinseco per il compito svolto che produce soddisfazione e senso di piacevolezza. Con particolare riguardo a quest'ultimo punto, lo stato di *flow* si costituisce quindi come una vera e propria

esperienza autotelica: il soggetto non svolge la specifica attività, in modo così intenso, con l'obiettivo di ottenere una ricompensa; al contrario, è lo svolgimento dell'attività stessa a diventare la ricompensa che viene ricercata dall'individuo; il compito svolto, grazie alla sperimentazione dello stato di *flow*, diventa intrinsecamente gratificante, portando la persona ad essere completamente assorbita e motivata dal piacere della prestazione in sé (Csikszentmihalyi, 1990, 1992; Maslow, 1965, 1968).

Una condizione necessaria perché si verifichi l'esperienza ottimale di flusso è la percezione da parte del soggetto di equilibrio tra le sfide (*challenges*), richieste dall'attività che deve svolgere, e le sue abilità e competenze personali (*skills*) per riuscire ad affrontarla in modo efficace (Figura 1.1). Per poter quindi raggiungere questo particolare stato mentale è necessario porsi di fronte a sfide e compiti che non siano né troppo facili né troppo difficili, quanto piuttosto, che siano in linea con le singole capacità personali (Csikszentmihalyi, 1990; Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012).

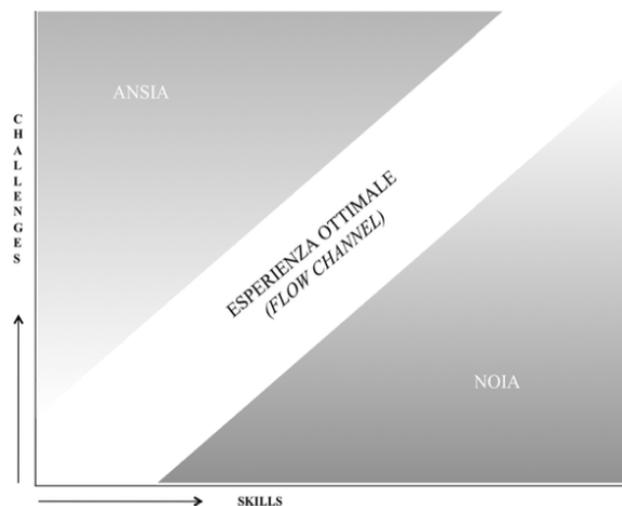


Figura 1.1. - Flow Model (Csikszentmihalyi, 1975)

Quando l'entità della sfida supera di gran lunga le abilità le persone sperimentano ansia e preoccupazione; al contrario, quando le abilità sono eccessivamente superiori rispetto a quanto richiesto dalla *challenge*, le persone vivono un'esperienza opposta a quella di flusso, caratterizzata da un sentimento di noia. Quando, infine, sia le sfide che le abilità sono di basso livello si verifica il fenomeno dell'apatia. La migliore *flow experience* si ottiene pertanto quando il soggetto percepisce un livello leggermente maggiore dell'entità del compito rispetto alle *skills* possedute. Ciò dimostra che le migliori esperienze non si vivono quando le attività che dobbiamo svolgere sono semplici e gli obiettivi che perseguiamo sono facilmente raggiungibili, perché questa condizione ci permette di rimanere in uno stato mentale di rilassatezza; al contrario, i momenti più stimolanti e positivi della nostra vita sono quelli in cui percepiamo la presenza di una sfida, un ostacolo apparentemente difficile da superare, ma che riusciamo ad affrontare con successo perché possediamo le abilità e le competenze necessarie per farlo (Csikszentmihalyi, 1990; Abuhamdeh & Csikszentmihalyi, 2012; Csikszentmihalyi et al., 2016). Lo stato di *flow* viene quindi assimilato ad un'esperienza soggettiva, risultato del giusto bilanciamento tra le azioni possibili offerte dall'ambiente e le abilità che il soggetto possiede (Massimini & Delle Fave, 2000).

Ai fini della seguente trattazione, è importante sottolineare il legame tra l'esperienza di *flow* e la creatività. Difatti, nei suoi numerosi anni di studio dell'esperienza ottimale di flusso, lo psicologo Csikszentmihalyi ha dimostrato come essa sia un elemento fondamentale nel determinare la creatività degli individui. È emerso infatti, come le persone creative, a prescindere da altre variabili, sviluppino le intuizioni migliori e le idee più creative ed innovative quando fanno esperienza dello stato ottimale di *flow* (Gaggioli et al., 2012; Sawyer, 2015). Anche altri diversi studiosi del processo di creatività hanno confermato queste evidenze. Come riportato, a titolo d'esempio da Gaggioli e colleghi (2012), in uno studio di Teresa Amabile, a seguito di un'osservazione del lavoro di un ampio numero di professionisti appartenenti a sette differenti organizzazioni, è emerso che le loro più

brillanti idee erano sempre correlate all'esperienza dello stato ottimale di flusso (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005). Questa correlazione ha fatto nascere l'interesse per la comprensione di sé, e come, questa dinamica potesse essere traslata dall'individuo al gruppo, presupponendo che, se la *flow experience* consente ai singoli di giungere a idee brillanti ed innovative, esperire questo stesso stato ottimale da parte di un gruppo porta al medesimo risultato.

1.2.2 Dall'esperienza individuale di Flow all'esperienza ottimale di gruppo

La maggior parte degli studi sullo stato di *flow*, tra cui in particolare quelli di Csikszentmihalyi (1975, 1990, 1992), hanno indagato questa esperienza a livello individuale, cercando di mettere in luce le caratteristiche personali che conducono l'individuo a provare questo profondo stato di assorbimento, e i suoi conseguenti effetti sulla creatività (Amabile et al., 2005; Gaggioli et al., 2012).

Come già discusso precedentemente, il processo creativo e la creazione di artefatti innovativi non è riconducibile esclusivamente alla fatidica intuizione di un singolo individuo e alla sua genialità. I ricercatori hanno infatti scoperto che nonostante sia nel concreto la mente individuale a dar vita a idee innovative, all'interno di essa vi è una sorta di collaborazione interna e, per questo motivo, anche le intuizioni che si hanno quando si è soli sono in realtà sempre un risultato da ricondurre a precedenti collaborazioni ed interazioni con altri soggetti (Sawyer, 2017). Ciò che è emerso in diversi anni di studi sulla creatività, e sul processo sottostante il suo manifestarsi, è che dietro le migliori intuizioni vi è sempre la collaborazione di più individui che lavorano in modo congiunto; questa condizione di collaborazione collettiva permette la condivisione di differenti punti di vista e di diverse competenze e il conseguente ampliamento dei propri orizzonti individuali. La questione, in definitiva, è che, il più delle volte, il singolo non riuscirebbe a

sviluppare una determinata idea in assenza di *input*, stimoli e *feedback* derivanti dalla relazione e dal confronto con altri soggetti (Csikszentmihalyi, 1997; John-Steiner, 2000; Paulus & Nijstad, 2003; Sawyer, 2003, 2007; Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012). È quindi possibile affermare, come ben evidenziato da Simon Taggar nelle sue ricerche (2001, 2002), che la creatività di un *team* emerge come proprietà sinergica che si determina a seguito di interazioni efficaci all'interno del gruppo, e non può essere quindi ricondotta alle proprietà specifiche dei singoli (Gaggioli et al., 2012).

Proprio per questo motivo, risultano di particolare interesse gli studi di coloro che non si sono focalizzati solo sullo stato ottimale di *flow* come esperienza individuale, e quindi sulle caratteristiche psicologiche che caratterizzano la persona creativa, come tratti di personalità, abilità cognitive e sviluppo intellettuale (Sternberg & Lubart, 1999; Gaggioli et al., 2013; Gaggioli et al., 2015), ma che hanno analizzato il suo emergere all'interno di dimensioni collettive, focalizzandosi più correttamente sulla comprensione del processo creativo di gruppo, come risultato dell'interazione tra i singoli. In particolare, Keith Sawyer, psicologo statunitense e allievo di Csikszentmihalyi, per primo ha esteso le evidenze emerse dagli studi sul *flow* e sulla creatività alla dimensione gruppale, sostenendo che nella collaborazione collettiva sia possibile vivere un'esperienza ottimale di flusso analoga a quella descritta da Csikszentmihalyi. In particolare, Sawyer focalizzò il suo lavoro sulla comprensione delle variabili che consentono l'instaurarsi di ciò che egli stesso definisce "*group flow*" o "*flow* di gruppo", e su come questa condizione possa avere degli effetti significativi e fondamentali sulla *performance* creativa (Gaggioli et al., 2012; Sawyer, 2003, 2008, 2015).

A partire dall'osservazione della collaborazione di gruppo in diversi ambiti come, ad esempio, l'improvvisazione teatrale, il gioco di squadra nello sport o le *jam session* dei musicisti *jazz*, Sawyer ha appreso che i gruppi caratterizzati dalla condivisione di un'esperienza ottimale collettiva connotata dallo stato di *flow* erano i gruppi che risultavano essere più creativi e più performanti (Sawyer, 2003, 2008).

Ispirandosi a quella che proprio i musicisti *jazz* definiscono “*group mind*”, ovvero una situazione di profonda intesa e sintonizzazione che consente al processo di improvvisazione di fluire in modo armonioso, Sawyer definisce il *group flow*, innanzitutto, come un’esperienza di picco (o *peak experience*) ovvero un’esperienza di massima *performance*. Più precisamente, si tratta di uno stato mentale collettivo che emerge quando i soggetti all’interno del gruppo raggiungono elevati livelli di empatia e fiducia reciproche e le loro azioni si sincronizzano. In questo caso quindi, l’attuarsi di un’esperienza ottimale di flusso non dipende dallo stato mentale delle singole persone, quanto piuttosto dal formarsi di uno stato mentale collettivo del gruppo nella sua interezza, un’unica e indivisibile mente collettiva (Sawyer, 2003, 2008). In definitiva, secondo quanto teorizzato dall’autore, un *team* dà il meglio di sé quando è in grado di raggiungere lo stato di *group flow* (Gaggioli et al., 2013).

Csikszentmihalyi e Sawyer, grazie alle loro osservazioni e ricerche, hanno scoperto che la condizione in cui è più probabile che le persone sperimentino il *flow* è nella relazione e conversazione con gli altri; l’esperienza di *flow* di gruppo, infatti, è in grado di influenzare positivamente e in modo significativo la performance creativa. Il *flusso* che si verifica nelle condizioni gruppali risulta quindi essere un processo emergente che va oltre la semplice somma degli stati di flusso individuali (Sawyer, 2003, 2007; Csikszentmihalyi, 1997; Hart & Di Blasi, 2015; Gaggioli et al., 2017). Nel *group flow* le azioni dei membri del gruppo diventano spontanee, automatiche e sintonizzate con le intenzioni di ciascuno. Per poter favorire tale stato mentale collettivo è però necessario che alcune condizioni si verifichino. (Sawyer, 2003). In particolare, Sawyer identifica dieci condizioni chiave che favoriscono l’emergere del *flow* di gruppo (2007, 2015):

- Obiettivo comune: i membri del gruppo condividono un obiettivo comune, che si fonda su conoscenze e presupposti collettivi e su una missione condivisa; l’obiettivo deve essere però abbastanza “aperto” per lasciare spazio a nuove idee;

- Ascolto profondo: i membri devono imparare ad ascoltarsi reciprocamente l'un l'altro, operando una sospensione del giudizio per poter valutare in modo obiettivo la posizione dell'altro;
- Concentrazione: il gruppo deve concentrarsi esclusivamente sul compito, escludendo dal proprio *focus* attentivo altre attività;
- Controllo flessibile: i membri percepiscono un elevato grado di controllo sul compito — che non deve prevaricare sulla flessibilità necessaria per rimanere aperti verso altre soluzioni o idee — adeguate competenze e senso d'autonomia;
- Intenzione collettiva: le intenzioni individuali dei singoli si sintonizzano tra loro generando un'intenzionalità collettiva, la quale consente al gruppo di agire come un'entità unica;
- Partecipazione equa: i membri del gruppo riconoscono di avere le stesse opportunità degli altri per poter contribuire al raggiungimento dell'obiettivo comune;
- Conoscenza condivisa: i componenti del gruppo devono sviluppare conoscenze condivise implicite, non reperibili in testi o manuali, ma derivanti dall'esperienza di collaborazione;
- Comunicazione costante: i membri del gruppo devono comunicare costantemente, se possibile, principalmente attraverso conversazioni informali, attuando uno scambio continuo di *feedback* reciproci;
- Sguardo in avanti: il gruppo deve essere sempre pronto a sviluppare nuove competenze per rispondere alle sfide poste dall'ambiente in continua evoluzione, evitando di adattarsi ad esso in modo passivo;
- Accettazione del rischio: il rischio non deve essere minimizzato da parte del gruppo ma accettato e, nel controllo dell'esecuzione del compito, il rischio deve essere ragionato, ovvero, deve essere consentito un margine d'errore per non frenare o bloccare la creatività.

Ne deriva che per promuovere innovazione e creatività una strategia vincente è quella di puntare sulla *performance* dei *team*, sulla loro efficacia e sulle esperienze

collettive ottimali che possono determinarsi al loro interno. Non è dunque da ricercare il genio e il lavoro individuale di soggetti brillanti, nonostante per diverso tempo si sia sempre ricondotto l'emergere di innovazioni strabilianti a questi singoli individui; l'orientamento in termini di ricerca e promozione della creatività deve essere direzionato verso ciò che lo stesso Sawyer, nella sua concettualizzazione, definisce "*group genius*" ovvero il genio di gruppo, in cui "*il tutto è maggiore della somma delle sue parti*", ed è il gruppo stesso che, agendo come un'entità unica che condivide una mente collettiva, sviluppa nuove idee raggiungendo una *peak performance* creativa (Sawyer, 2007; Sawyer, 2017).

Nonostante la teorizzazione di Keith Sawyer si ponga come contributo fondamentale alla comprensione della collaborazione creativa e dell'emergere in essa dell'esperienza ottimale di flusso, il focus dello studio risulta essere esclusivamente su aspetti prettamente descrittivi e fenomenologici. Ciò consente di definire il processo sottostante la collaborazione creativa limitandosi però ad indicare quali sono le condizioni che la favoriscono. Pertanto, nella concettualizzazione di Sawyer, manca un aspetto fondamentale, ovvero, un'indagine e una comprensione delle dimensioni cognitive e psicologiche alla base dell'emergere dello stato ottimale di *group flow* (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012).

1.2.3 *Il Networked Flow Model*

Perseguendo e ampliando gli studi e le teorizzazioni di Sawyer sulla collaborazione collettiva, il modello del *group flow* e il loro importante legame con la creatività, Gaggioli e colleghi (2012) hanno delineato una nuova cornice concettuale e metodologica: il *Networked Flow Model*. Scopo principale di questo nuovo *framework*, che può essere definito socio-culturale, è stato quello di colmare le mancanze emerse dal modello di Sawyer, valicando il confine delle mere

condizioni che possono determinare l'esperienza ottimale di gruppo, e offrendo un approccio integrato anche degli aspetti strutturali e processuali della collaborazione creativa e dei presupposti cognitivi ad essa sottesi (Gaggioli et al., 2012). È importante anche sottolineare come l'aggettivo “*networked*” (“*in rete*”) è in questo caso utilizzato, nella descrizione del modello, al fine di evidenziare come l'esperienza di *Networked Flow* debba essere intesa come un'emergenza sistemica, risultante dalle micro-interazioni tra i componenti del gruppo; questo aspetto consente di evidenziare l'importanza del ruolo giocato dal contesto socio-culturale in cui il *team* agisce (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012; Gaggioli et al., 2017).

Nell'ottica di questo modello l'esperienza ottimale di *flow* e la presenza sociale sono identificati come due elementi chiave per comprendere le dinamiche psicologiche e cognitive alla base del processo creativo all'interno di un *team* (Gaggioli et al., 2011; Gaggioli et al., 2012; Gaggioli et al., 2013). Inoltre, il seguente modello fa un passo oltre, rispetto a quanto presentato precedentemente, cercando di connettere la creatività, studiata a livello individuale e psicologico, con l'Innovazione sociale, abbracciando quindi una prospettiva più prettamente sociologica, e identificando nell'esperienza di *Networked Flow* il principale motore della creatività di rete (Bennato, 2010).

Pertanto, il *Networked Flow* viene definito dagli autori come un processo di rete che consente ai singoli di raggiungere vette creative che altrimenti non sarebbero in grado di raggiungere; si tratta di un'esperienza ottimale di gruppo nella quale i soggetti non solo sono consapevoli delle proprie intenzioni ma diventano consapevoli anche di quelle degli altri membri del gruppo, assimilandole alle proprie, e andando a costituire una vera e propria intenzione collettiva, che guida azioni congiunte tra gli individui, orientate verso una meta condivisa (Bennato, 2010; Gaggioli et al., 2012).

Il raggiungimento di questo stato, che gli autori definiscono “*we-intentionality*”, deriva dalla creazione di una “zona collaborativa di sviluppo

prossimale”, ovvero uno spazio collettivo in cui i membri condividono il medesimo *frame* di riferimento e in cui le azioni individuali e quelle collettive coincidono. Questo spazio di mutua collaborazione intersoggettiva è caratterizzato dai più alti livelli del cosiddetto senso di presenza sociale, un meccanismo selettivo e adattivo definito, nel *Networked Flow Model*, come la “sensazione di essere con altri Sé in uno spazio reale o virtuale, risultato della capacità di riconoscere intuitivamente nell’ambiente le intenzioni degli altri” e di condividere allo stesso modo obiettivi ed emozioni comuni (John-Steiner & Mahn, 1996; Biocca & Harms, 2003; Riva et al., 2010; Riva, Waterworth, Waterworth, & Mantovani, 2011; Gaggioli et al., 2012; Mazzoni, Chirico, Benvenuti & Gaggioli, 2019; Gaggioli, Galimberti, Bova, Cipresso, Riva, Chirico, Brivio, Mazzoni & Benvenuti, 2020). La *social presence* si delinea come un processo caratterizzato da tre livelli (Gaggioli et al., 2012):

- La presenza sociale imitativa: consente di riconoscere le intenzioni motorie dell’Altro;
- La presenza sociale interattiva: consente di riconoscere le intenzioni dell’Altro dirette verso il Sé;
- La presenza sociale empatica: consente di entrare in risonanza con le intenzioni dell’Altro

I tre livelli sono gerarchicamente integrati, motivo per cui, l’attivazione del massimo livello di presenza sociale, quella empatica, necessita l’attivazione dei due livelli inferiori. Il senso di presenza sociale è quindi correlato ai più alti livelli di empatia tra l’individuo e gli altri membri e dalla sovrapposizione tra i propri obiettivi individuali e gli obiettivi del gruppo, rappresentando, difatti, il momento di massima sintonizzazione tra il Sé e l’Altro. Pertanto, quando i soggetti raggiungono i più alti livelli di presenza sociale creano un’intenzione collettiva, giungendo ad uno stato di co-intenzionalità, che è in grado di dirigere e ispirare l’azione dei singoli verso un comune obiettivo condiviso, che si concretizza nella realizzazione di un artefatto. Grazie a questi presupposti, il gruppo è in grado di raggiungere un’esperienza ottimale di gruppo (*group flow*), con effetti diretti sulle sue

performance e sul suo potenziale creativo (Gaggioli et al., 2017; Mazzoni et al., 2019). Inoltre, questi aspetti consentono di dimostrare che, come sottolineato da Riva e colleghi (2010), non tutti i gruppi hanno lo stesso potenziale creativo, ma sono i *team* caratterizzati da un'esperienza ottimale di gruppo – il *Networked Flow* – che danno vita ad artefatti che possono essere considerati come vere e proprie innovazioni creative.

Tuttavia, la mera creazione di un artefatto creativo non presuppone che esso venga diffuso e riconosciuto come una vera e propria innovazione all'interno del contesto sociale e culturale in cui i membri del *team* sono inseriti. All'interno del modello del *Networked Flow* proprio l'artefatto creativo e la sua diffusione nell'ambiente socio-culturale, giocano un ruolo fondamentale che permette di distinguere l'esperienza di *group flow* dall'esperienza di *Networked Flow* (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012; Mazzoni et al., 2019). Inoltre, gli artefatti che vengono generati dal *team* ne costituiscono la memoria extra-somatica, che garantisce che essi non siano solo il prodotto del processo creativo del gruppo, ma costituiscano anche la concretizzazione di visioni, significati e norme che definiscono i membri nella loro collettività. L'artefatto creativo diventa l'incarnazione del gruppo stesso, consentendo di diffondere oltre i propri confini le proprie idee, valori e innovazioni (Gaggioli et al., 2012).

Perché un *team* possa diffondere il proprio prodotto determinandolo come idea innovativa sono necessarie due condizioni: da un lato il susseguirsi di interazioni in cui i membri del gruppo e i soggetti esterni utilizzano l'artefatto con alti livelli di presenza sociale e, dall'altro, la definizione di narrative che consentano ai membri esterni di interiorizzare l'artefatto, abbracciando l'intenzionalità che esso porta con sé. Di fatto, il successo o meno degli artefatti creativi generati da un *team* è sempre dipendente da un processo di riconoscimento, da parte di soggetti esterni, il quale a sua volta è influenzato dalla capacità del *team* stesso di integrare il suo nuovo prodotto o la sua nuova idea al contesto sociale e culturale nella quale è situato e con il quale entra in interazione (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012).

Tra i possibili scenari può infatti anche accadere che il contesto si opponga e non accetti l'artefatto (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012). In quest'ottica, come sottolineato da Milani (2010), diventa fondamentale cogliere il *Networked Flow* come un "processo di trasformazione e creazione" piuttosto che come un evento puntuale il cui risultato è un vero e proprio cambiamento sociale trasformativo.

Si crea a questo punto, in modo spontaneo, un collegamento con quanto presentato nella prima parte del seguente capitolo. Come precedentemente sottolineato, è sempre più evidente come lo scopo dei *team* aziendali debba oggi essere quello di apportare creatività e innovazione sia all'interno del proprio contesto organizzativo che, di riflesso, nel panorama del mercato competitivo. Per questo motivo il *Networked Flow Model* può essere utilizzato come una chiave di lettura e uno strumento fondamentale per guidare i *team* verso il cambiamento e l'Innovazione, aiutandoli a raggiungere una *peak performance creativa* in modo efficace.

Oltre agli aspetti prettamente socio-cognitivi alla base del *Networked Flow*, è importante sottolineare come l'emergere dell'esperienza ottimale di *Networked Flow* in un gruppo sociale, in grado di ottimizzare il suo potenziale creativo, avvenga attraverso un processo dinamico caratterizzato da una serie di fasi (Milani, 2010; Gaggioli et al., 2012). In particolare, il processo di emergenza del *Networked Flow* si articola in sei fasi (Figura 1.2), che non necessariamente si verificano in questo preciso ordine di presentazione in tutte le condizioni:

Fase 1: Incontro

Nella prima fase persone che condividono uno stesso *frame* concettuale e il medesimo contesto si riconoscono tra loro. Difatti, ogni individuo possiede una propria struttura intenzionale individuale (Gaggioli et al., 2012; Riva & Mantovani, 2012) che viene rappresentata dagli autori come un vettore (vettori-intenzione). Ne deriva che a intenzioni diverse corrispondono vettori orientati in differenti

direzioni. Quando si verifica la condizione in cui più membri presentano vettoriali intenzioni con medesimo orientamento essi rappresentano un potenziale *team* creativo. Gaggioli e colleghi (2012) sostengono che perché essa possa effettivamente determinarsi sono indispensabili alcune condizioni: la frequenza dell'interazione, la condivisione di norme, la presenza di un sistema di attribuzione di ruolo e il perseguimento di uno scopo comune. In questo stadio i soggetti iniziano a sviluppare il senso di presenza sociale, iniziando a cogliere quelle che sono le intenzioni dell'Altro.

Fase 2: Riduzione delle distanze

Una volta riconosciuti all'interno del contesto intenzioni simili alle loro in altri individui, i soggetti tendono a ridurre le distanze per formare un sottogruppo, pur rimanendo nello stesso *framework* contestuale preesistente. Tuttavia, nella seguente fase, l'individuo percepisce un'insoddisfazione dovuta alla percezione di non corrispondenza tra le proprie intenzioni orientate al futuro e quelle del contesto più ampio in cui si trova inserito. Questa insoddisfazione è condivisa anche dai membri che il soggetto ha incontrato nella Fase 1; tale condizione fa sì che il sottogruppo esperisca una situazione di liminalità, ovvero, percepisce di essere sulla soglia tra il *frame* di riferimento e quello che si sta delineando con il sottogruppo. Nonostante ciò, esso non entra in aperto contrasto con il *frame* preesistente ma agisce in qualità di influenza minoritaria all'interno del contesto (Gaggioli et al., 2012).

Fase 3: Liminalità-Azione parallela

In questa fase il sottogruppo percepisce una co-intenzionalità con il resto del gruppo e avvia un processo di ridefinizione del *frame* preesistente. Inoltre, i membri fanno esperienza di un livello elevato di presenza sociale, che consente loro di superare la condizione di liminalità in cui si trovano, identificando nella potenzialità del gruppo lo strumento per farlo.

Fase 4: Networked Flow

Il gruppo raggiunge non solo alti livelli di presenza sociale ma anche uno stato di esperienza ottimale (*group flow*) che gli consente di abbracciare pienamente il nuovo *frame* e di iniziare ad avviare il processo creativo. La continuità e qualità delle interazioni tra i membri e la consapevolezza di essere inseriti in un processo condiviso e collaborativo di creazione di un nuovo artefatto svolgono un ruolo di consolidamento del gruppo e allo stesso tempo contribuiscono alla definizione *ingroup-outgroup*.

Fase 5: Creazione dell'artefatto

Il sottogruppo, che si trova nello stato di *Networked Flow* produce un artefatto – che può essere, ad esempio, un prodotto, un pensiero, un'idea, una teoria – che incarna l'intenzione collettiva del gruppo e consente di marcare una netta distinzione rispetto al *frame* precedente. In questa fase però l'artefatto ha valore esclusivamente per il gruppo stesso e non è ancora stato riconosciuto come valido dal contesto socio-culturale esterno.

Fase 6: Applicazione dell'artefatto alla realtà sociale

Una volta che il gruppo ha creato l'artefatto e lo ha esternalizzato nel contesto socio-culturale gli esiti possibili sono principalmente due:

- a) L'artefatto riesce a modificare il *frame* preesistente e viene riconosciuto e diffuso dalla rete sociale in cui è inserito. Ciò comporta la trasformazione del gruppo creativo in una rete creativa, alla quale possono prendere parte anche nuovi membri esterni che si riconoscano nell'intenzionalità del gruppo veicolata dall'artefatto.
- b) L'artefatto fallisce nel modificare il *frame* iniziale di riferimento con la conseguenza che non si propaga nella rete sociale di appartenenza, ma

rimane esclusivamente all'interno del gruppo come memoria extra-somatica.

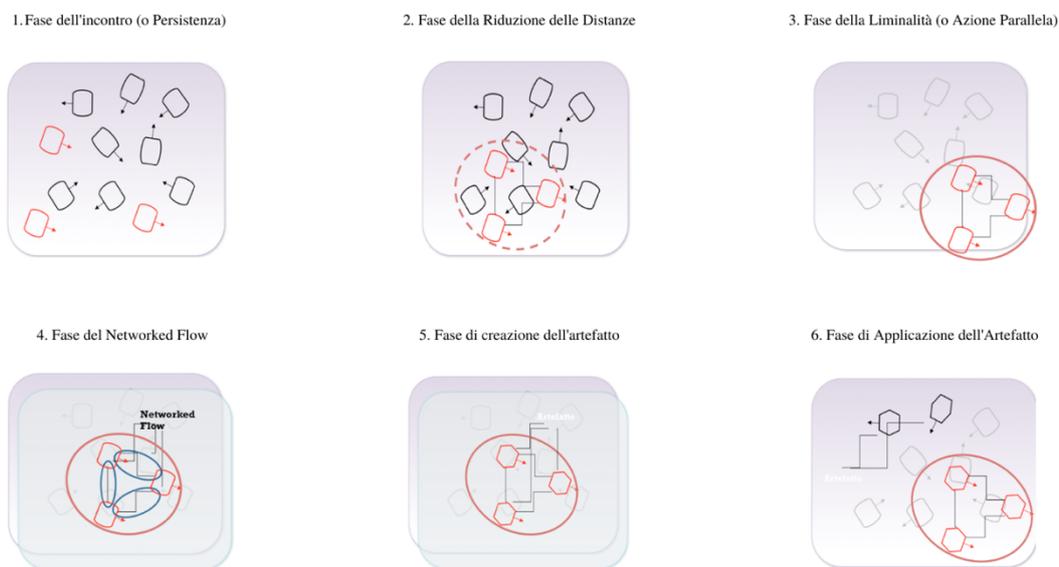


Figura 1.2. – Processo di emergenza del Networked Flow (Gaggioli et al. 2012)

Il buon esito di questa fase dipende, in particolar modo, dalla capacità del gruppo e dei suoi membri di creare delle narrazioni efficaci capaci di veicolare e comunicare i significati e gli obiettivi propri dell'artefatto creativo (Riva et al., 2010). Difatti, uno dei maggiori studiosi del pensiero narrativo, Jerome Bruner (1986), sostiene che esso sia il mezzo di pensiero principale che l'essere umano utilizza per organizzare all'interno di schemi narrativi conoscenze e significati, utili alla condivisione e comprensione reciproca. Egli tratta della narrazione come di una moneta comune offerta dalla cultura, che consente di condividere significati con

altri e di attribuire significato alla realtà (Bruner, 1986; Crossley, 2000; Rollo, 2007; Riva et al., 2010).

Nel caso di esito positivo e di diffusione dell'artefatto creativo al contesto sociale di appartenenza, ciò che si viene a creare, come già sottolineato, è una rete creativa formata da più gruppi che condividono un nuovo *frame* e una nuova intenzionalità orientata al futuro e incarnata nell'artefatto creativo stesso. Reindirizzando l'attenzione alla Fase 1 del processo, nella quale ciascun soggetto possiede un vettore-intenzione individuale, è possibile evidenziare che, giunti a questo punto della trattazione, non si fa più riferimento a singoli individui, quanto piuttosto a più gruppi, ciascuno dei quali è caratterizzato da un vettore-intenzione orientato nella medesima direzione degli altri. In questo modo il *frame* a cui questi gruppi fanno riferimento non è più quello sociale preesistente, ma è il nuovo *frame* proprio della rete estesa di riferimento, formatasi a seguito del processo di *Networked Flow* (Milani, 2010; Gaggioli et al., 2012).

In conclusione, l'identificazione e la descrizione puntuale di un processo delineato in specifiche fasi, attraverso le quali è possibile ottenere lo stato ottimale di *Networked Flow*, diventa utile, da un lato, per cogliere il "livello di maturità creativa" (Gaggioli et al., 2012) che il *team* di interesse ha effettivamente raggiunto e, dall'altro, consente di comprendere le condizioni di processo necessarie affinché all'interno di un *team* si verifichi l'esperienza di *Networked Flow*; questo si presenta anche come un punto di avvio interessante e fondamentale per comprendere come favorire all'interno dei *team* il raggiungimento di un'efficace collaborazione creativa in rete.

Come descritto precedentemente i fattori di esperienza ottimale di gruppo (*group flow*) e presenza sociale rappresentano, all'interno del modello, il correlato esperienziale e i processi cognitivi che definiscono l'emergenza del *Networked Flow* e la qualità dell'esperienza (Gaggioli et al., 2017; Mazzoni et al., 2019). Si è poi delineata la caratteristica processuale dell'emergere di questa condizione

ottimale, che si verifica quando una serie di fasi (o stadi) vengono affrontate dal *team* stesso. Tuttavia, oltre a questi aspetti esperienziali e processuali, all'interno di questo modello teorico-metodologico giocano un ruolo chiave anche le proprietà strutturali che caratterizzano il *team*. Come sostenuto dal gruppo di ricerca che ha teorizzato il *Networked Flow Model* non è sufficiente che un gruppo riesca a dar vita ad un artefatto creativo, ma è necessario che esso venga riconosciuto come tale dalla comunità socio-culturale in cui è inserito. Per tale motivo, è fondamentale considerare a livello strutturale tutti gli attori coinvolti nel processo cognitivo, non solo i membri del gruppo e l'artefatto da loro creato, ma anche i membri esterni che promuovono la sua diffusione, determinandone l'effettiva carica innovativa.

Vengono quindi evidenziati tre livelli di analisi strutturale dell'interazione che devono essere considerati quando si analizza il processo creativo di un gruppo: micro, meso e macro. Il livello micro esamina i *pattern* di interazione tra i membri del gruppo sia in un dato momento, sia in modo longitudinale; il livello meso analizza i cambiamenti nelle dinamiche interne al gruppo; il livello macro, infine, esamina il processo di trasferimento dell'artefatto creativo dal gruppo al contesto sociale più ampio (Gaggioli et al., 2013; Mazzoni et al., 2019; Gaggioli et al., 2020). Scaturisce in questo modo il presupposto secondo il quale un *team*, per raggiungere lo stato ottimale di *Networked Flow* debba possedere una particolare struttura di rete (Mazzoni et al., 2019).

Uno strumento rilevante per indagare le dinamiche strutturali e di interazione della collaborazione creativa in gruppo è la *Social Networks Analysis (SNA)* che difatti considera i membri come individui tra loro interdipendenti; essa consente di rappresentare i gruppi in modo topografico attraverso particolari tipi di grafi o reti complesse detti sociogrammi (Scott, 2000; Wasserman & Faust, 1994; Gaggioli et al., 2012). Alle informazioni topografiche vengono affiancati degli indici strutturali che forniscono dati quantitativi (e quindi oggettivi), da associare a dati qualitativi inerenti agli aspetti affrontati precedentemente (*flow*, presenza sociale e processo di emergenza del NF).

Alcuni esempi di indici misurati dalla SNA riguardano la *Densità*, la *Centralizzazione* e la *Partecipazione dei Sottogruppi*¹ (Mazzoni et al., 2019; Gaggioli et al., 2020). Dai dati emersi da alcune ricerche che si sono focalizzate sugli aspetti strutturali dei *team* (Gaggioli et al., 2015; Galimberti, Chirico, Brivio, Mazzoni, Riva, Milani & Gaggioli, 2015; Galimberti, Chirico, Brivio, Gatti, Mazzoni, Riva & Gaggioli, 2016; Gaggioli et al., 2017) è emerso che i diversi indici strutturali indagati tramite *SNA* sono risultati significativi rispetto alla creatività di gruppo, al *flow* e alla presenza sociale, confermando l'ipotesi del modello, secondo la quale, la struttura dei *team* detiene un ruolo cruciale nella definizione della collaborazione creativa (Gaggioli et al., 2020). In particolare, è risultato come i *team* più creativi siano caratterizzati da una struttura in cui tutti i membri interagiscono tra loro in modo orizzontale e in cui la *leadership* è distribuita; ciò significa che tra i membri non spicca un *leader* definito. Questa condizione si verifica quando dall'analisi degli indici emergono alti livelli di *Densità* e bassi livelli di *Centralizzazione*. Un altro indice interessante che è stato indagato riguarda la partecipazione dei sottogruppi (*Cliques Participation Index*) che ha rivelato una correlazione significativa con la creatività collettiva, grazie al valore che una molteplicità di punti di vista può apportare al gruppo in termini di pensiero divergente e creatività (Mazzoni et al., 2019).

¹ **Descrizione dei fattori strutturali della SNA.** *Density*: rappresenta l'intensità della comunicazione/collaborazione all'interno del gruppo, indicando le relazioni esplicitate rispetto a quelle possibili e quindi la percentuale di quanto ogni membro ha interagito con gli altri membri. *InDegree Centralization*: rappresenta la disuguaglianza nell'intensità dell'interazione in entrata, ovvero la percentuale di quanto ogni individuo ha ricevuto comunicazioni dagli altri (più una persona riceve interazioni dagli altri più il suo livello di *leadership* aumenta). *OutDegree Centralization*: rappresenta la disuguaglianza nell'intensità delle interazioni in uscita, ovvero la percentuale di quanto ogni individuo avvia delle comunicazioni con gli altri membri del gruppo (più una persona avvia scambi con altri più è influente). *CPI (cliques participation index)*: indica il numero di "cricche" (sottogruppi) e in particolare il numero totale di membri per ogni gruppo, oltre ad identificare il coinvolgimento di ogni individuo nei sottogruppi esistenti (Gaggioli et al., 2020).

Questa breve e semplificata panoramica dei risultati emersi in relazione ai fattori strutturali offre materiale interessante su cui riflettere per comprendere a fondo le dinamiche alla base del processo creativo collettivo. Tuttavia, come già precedentemente accennato, gli aspetti strutturali che caratterizzano i *team* non possono prescindere da un'indagine degli aspetti processuali e cognitivi che si verificano nel corso dell'esperienza di *Networked Flow*. Lo studio delle dinamiche interattive deve essere quindi sempre integrato ad un'indagine delle dinamiche psicologiche alla base della collaborazione creativa, che consente di cogliere i fattori esperienziali e cognitivi che conducono allo stato ottimale di *Networked Flow* (Gaggioli et al., 2012; Mazzoni et al., 2019; Gaggioli et al 2020).

1.3 Strutturazione di *Positive Innovation Networks* attraverso la promozione dell'esperienza di *Networked Flow*

L'introduzione del quadro teorico-metodologico del *Networked Flow* ha apportato allo studio della collaborazione creativa un importante contributo per la comprensione di questo complesso e articolato fenomeno. Come affrontato nel paragrafo precedente, ciò che rende un prodotto o un'idea realmente un artefatto creativo è la sua accettazione e diffusione da parte del contesto socio-culturale più ampio. La creatività di gruppo è quindi un processo che va oltre il singolo *team* creativo, e si estende all'interno di una vera e propria rete creativa, fulcro dell'Innovazione. Per questo motivo non è più sufficiente fare riferimento alla semplice creatività del gruppo, ma è necessario introdurre concetti quali l'*Open Collaboration* e l'Innovazione Sociale. Difatti, l'Innovazione e il cambiamento sociale sono possibili grazie all'interazione tra diversi attori sociali che interagiscono tra loro in modo collaborativo e i quali condividono e perseguono i medesimi obiettivi, mettendo in campo le proprie risorse. Negli ultimi decenni, la sempre più elevata complessità dei problemi e delle sfide da affrontare per raggiungere l'Innovazione ha portato le aziende alla necessità di far interagire e

collaborare individui e gruppi appartenenti ad ambiti e conoscenze differenti, in un'ottica di *Open Innovation* (Selleri, 2018), con l'intento di ampliare i propri orizzonti conoscitivi e andare oltre la propria visione tradizionale.

Partendo da queste premesse Gaggioli e Riva (2021) in un loro recente studio hanno introdotto un nuovo *framework* concettuale basato sul concetto dei *Positive Innovation Networks (PINs)* (Figura 1.3). Esso si inserisce all'interno della cornice teorica della Psicologia Positiva, una corrente che si propone principalmente di comprendere il funzionamento ottimale delle persone, dei gruppi e delle istituzioni, focalizzandosi su potenzialità e dimensioni positive del funzionamento mentale. I *Positive Innovation Networks* presuppongono un *mindset* incentrato sulla collaborazione aperta, punto cardine per poter sviluppare Innovazione Sociale, grazie al coinvolgimento di più attori che vanno a costituire una vera e propria rete di interazione. L'*Open Collaboration* fa riferimento a qualsiasi sistema di innovazione o produzione che comprende un insieme di soggetti orientati verso uno stesso obiettivo e che, interagendo tra loro, hanno lo scopo di creare un nuovo prodotto (o servizio) che si diffonde oltre il gruppo, giungendo anche al contesto sociale e culturale di riferimento (Sheen & Prietula, 2014).

Scopo dei *PINs* è avere un impatto sociale trasformativo attraverso processi di co-creazione e collaborazione di reti creative. Per raggiungere questo proposito essi si avvalgono di due asset positivi (derivanti dal panorama teorico-metodologico della Psicologia Positiva): il capitale psicologico positivo e, appunto, l'esperienza di *Networked Flow*. La presa in esame di questi due fattori psicosociali, i quali vanno oltre gli aspetti prettamente tecnologici ed organizzativi più comunemente analizzati in ambito organizzativo, offre una nuova chiave di lettura per comprendere come poter promuovere la creatività di rete, la collaborazione aperta e, di conseguenza, l'Innovazione Sociale (Gaggioli & Riva, 2021).

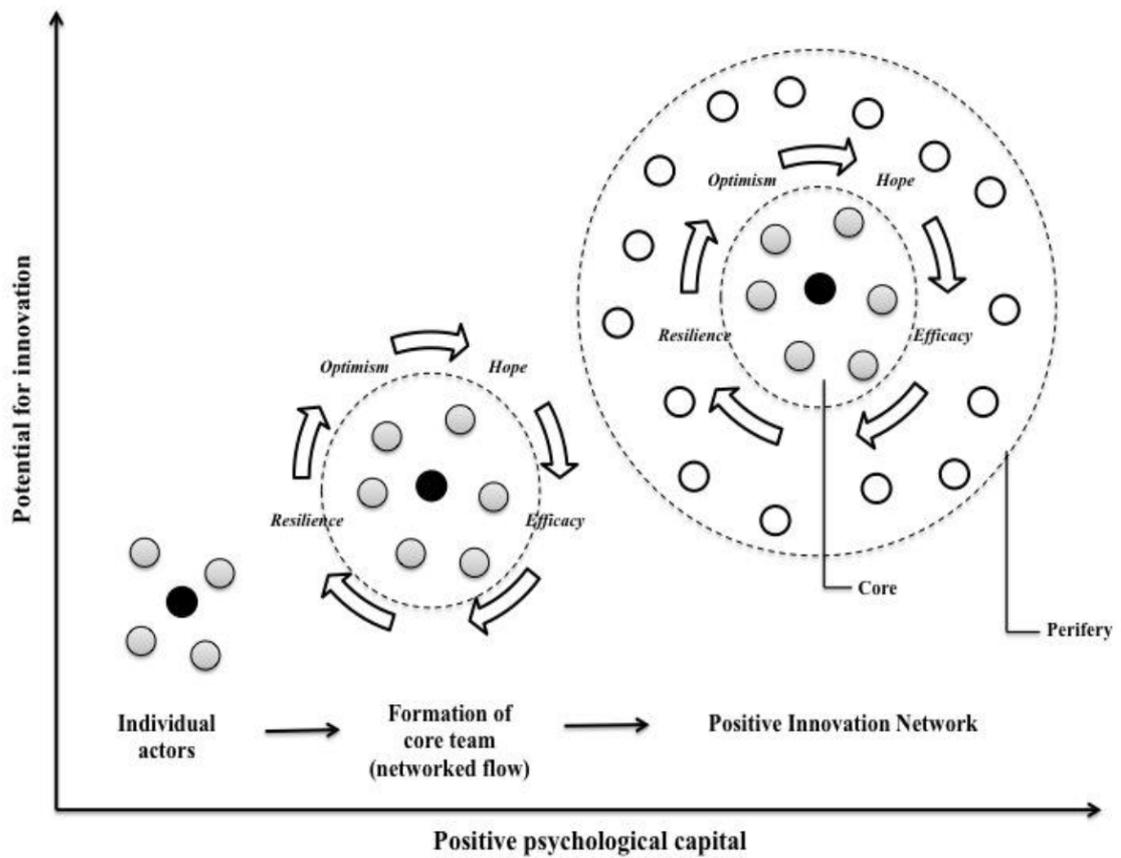


Figura 1.3. – Rappresentazione concettuale della formazione ed evoluzione di un Positive Innovation Network (Gaggioli & Riva, 2021)

Il capitale psicologico positivo fa riferimento a specifiche risorse psicologiche positive, la cui caratteristica fondamentale è la predisposizione al cambiamento; attraverso un'ampia varietà di strategie e tecniche è in effetti possibile promuovere queste qualità, allenarle e migliorarle nel tempo. Esse sono: speranza, autoefficacia,

resilienza e ottimismo². Queste risorse sono state raggruppate e identificate sotto questo termine da Luthans e Youssef-Morgan (2017) i quali definiscono il capitale psicologico positivo come “lo stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo”. L’interesse verso queste qualità psicologiche è frutto di un cambio di prospettiva; se precedentemente il *focus* era esclusivamente sul capitale economico, nel tempo si è passati ad una sempre più maggiore presa di coscienza dell’estremo valore del capitale umano e, in particolar modo, psicologico, per il benessere e il vantaggio competitivo delle aziende sul mercato (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Gaggioli & Riva, 2021). Diverse ricerche, negli ultimi anni, hanno infatti evidenziato l’esistenza di una correlazione positiva tra capitale psicologico positivo e il raggiungimento del benessere, sia individuale che organizzativo (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014; Gaggioli & Riva, 2021).

Oltre alle risorse psicologiche positive i *PINs* sfruttano l’esperienza ottimale di *Networked Flow*, quale condizione psicosociale e processo interattivo che favorisce la definizione di reti creative. Come già descritto nel precedente paragrafo, i gruppi che riescono a fare esperienza del *Networked Flow* raggiungono uno stato di flusso e massimi livelli di presenza sociale; questa condizione consente di sviluppare una “*we-intention*” collettiva in cui le intenzioni individuali e quelle collettive di sovrappongono, determinando azioni congiunte e alti livelli di empatia e fiducia all’interno del gruppo. Quest’ultimo, muovendosi come un’entità unica e coesa, dà vita ad un artefatto creativo che incarna le intenzioni collettive sviluppatesi all’interno di un *framework* di riferimento condiviso. Successivamente, il modello presuppone che il gruppo instauri interazioni significative anche con membri esterni al gruppo stesso e generi narrazioni efficaci che consentano, a coloro che non fanno parte del gruppo, di comprendere,

² per una descrizione completa delle risorse psicologiche positive di speranza, autoefficacia, resilienza e ottimismo si veda Gaggioli & Riva, 2021.

condividere, accettare e divulgare l'artefatto all'interno del più ampio contesto socio-culturale; ciò consente di costituire l'artefatto come vera e propria innovazione per l'intera comunità. Questo processo è quindi alla base della formazione di reti creative di innovazione (*PINs*) fondamentali per ottenere dei cambiamenti trasformativi all'interno del contesto sociale nel quale si è inseriti e nel quale si agisce (Gaggioli et al., 2013; Gaggioli & Riva, 2021). Diversi studi, di cui si è discusso in precedenza, hanno difatti evidenziato come l'Innovazione creativa sia una meta raggiungibile solo se si fa riferimento, non più esclusivamente al singolo individuo geniale, quanto piuttosto al contesto sociale e culturale in cui esso è inserito e con il quale esso entra in relazione (Csikszentmihalyi, 1997; John-Steiner, 2000; Sawyer, 2003, 2007; Gaggioli et al., 2012).

Possiamo quindi definire i *PINs* come attori collettivi (Dolata e Schrape, 2016), ovvero, come comunità e movimenti sociali, solitamente caratterizzati da stessi obiettivi e valori, da un'identità di gruppo collettiva e da un'azione intenzionale univoca e condivisa. Allo stesso modo, i *PINs* si costituiscono a partire da valori sociali, visioni e obiettivi condivisi, sviluppati a partire dai bisogni reali e comuni. Per rispondere a questi bisogni le reti di innovazione positiva attivano risorse comunitarie che vengono messe in campo con l'intento di realizzare un obiettivo comune attraverso azioni intenzionali collettive. Inoltre, proprio perché il loro scopo è ottenere un cambiamento sociale trasformativo, i *PINs* ruotano attorno al valore dell'interazione tra diversi attori, che arricchiscono la rete creativa con qualità e risorse sempre nuove, favorendo, in tal modo, confronti e condivisioni stimolanti per la definizione di idee innovative (Gaggioli & Riva, 2021).

L'*Open Collaboration*, come già anticipato, acquisisce pertanto un ruolo chiave per la costituzione di reti di innovazione positiva e per il raggiungimento dell'Innovazione da parte delle organizzazioni (Gaggioli & Riva, 2021). Come più volte ribadito nella prima parte del seguente capitolo, il mercato è soggetto ad un cambiamento sempre più imponente, e questa è una tendenza che è destinata a crescere nel tempo. Le organizzazioni hanno quindi bisogno di strumenti per sapersi

innovare e per poter stare al passo con la concorrenza e, a volte, anche per poterla anticipare. Questo è possibile esclusivamente attraverso un'impostazione del lavoro che abbraccia una mentalità che si basa sui principi propri dell'Innovazione sociale.

Lavorare sulla promozione di *Positive Innovation Networks* e, in particolare, sul processo di *Networked Flow* alla base di essi, significa quindi lavorare con l'obiettivo di creare le condizioni affinché si costituisca un processo di Innovazione di rete. L'ipotesi dei due ricercatori dietro a questo *framework* concettuale, e di maggior interesse per il seguente elaborato, è che il processo trasformativo di *Networked Flow* possa portare all'emergere di strutture di gruppo stabili e centrali in grado, in primo luogo, di dar vita ad innovazioni creative e, successivamente di lavorare in un'ottica di collaborazione creativa, aperta e democratica, e di co-creazione di idee innovative, attraverso il coinvolgimento e l'interazione continua con differenti attori sociali (Gaggioli & Riva, 2021). Per raggiungere questa meta, diventa dunque fondamentale riflettere su quali siano le migliori modalità per poter consentire la creatività in rete e lo scambio aperto e reciproco tra diversi attori sociali e creare metodologie e strumenti nuovi in grado di consentire alle imprese di perseguire questo obiettivo, acquisendo *team* di lavoro in grado di sviluppare esperienze ottimali, non solo all'interno del proprio gruppo, ma anche con la vasta rete sociale e culturale che li circonda.

1.4 Conclusioni

In questo capitolo è stato messo in luce quanto l'apporto di un approccio psicologico possa offrire spunti interessanti e strumenti di interpretazione e di studio utili per incrementare la qualità delle interazioni all'interno dei contesti organizzativi. Le aziende oggi necessitano di un nuovo modo di approcciare ai bisogni e alle richieste dei mercati; non è più sufficiente guardare alla concorrenza cercando di sviluppare idee migliori rispetto a quelle degli altri. Il

valore aggiunto di un'azienda diventa la capacità di mettere al centro il fattore umano, comprendendo che le risorse da sviluppare, e sulle quali investire, sono il capitale umano e sociale che sono alla base di ogni organizzazione. Come precedentemente affrontato, la creatività e l'innovazione sono la chiave per la sopravvivenza e la prosperità delle imprese e, nel loro sviluppo, un ruolo strategico è svolto dai *teamworks* e dalla rete che essi sono in grado di instaurare all'interno della propria organizzazione e con organizzazioni esterne. Poter contare su *teamworks* creativi e capaci di innovare, apportando novità e diverse prospettive all'interno del proprio ambiente organizzativo significa lavorare per il benessere e lo sviluppo della propria impresa, raggiungendo risultati, sia interni che esterni, sempre più efficienti per i nuovi mercati.

L'obiettivo di questa trattazione è dunque offrire una traduzione dei costrutti psicologici presentati nelle pagine precedenti, in grado di farli confluire all'interno di uno strumento utile e fruibile dalle organizzazioni che siano in cerca di nuove prospettive e modalità di lavoro per incrementare il processo di innovazione della propria realtà organizzativa, sfruttando il lavoro creativo in *team* e l'*Open Collaboration*. Pertanto, a partire dalle brillanti intuizioni offerte dalla cornice teorica del *Networked Flow* e dei *Positive Innovation Networks* è stato delineato un *framework*, costruito ad hoc, che si pone come vero e proprio strumento da offrire alle organizzazioni, e che può essere utilizzato in modo semplice e autonomo, per poter instaurare le dinamiche di collaborazione creativa e di *peak performance* di cui si è discusso sinora. Questo *tool*, che sarà presentato nel dettaglio nel prossimo capitolo, si pone come ausilio per lo sviluppo di reti creative in grado di traghettare l'organizzazione ad una nuova prospettiva di *Open Innovation*.

CAPITOLO 2

UNO STRUMENTO PENSATO PER LE ORGANIZZAZIONI: IL “CO-CREATION FLOW MODEL”

2.1 Dalla teoria alla progettazione dello strumento

Nel capitolo precedente è stata presentata una panoramica dell’attuale mercato competitivo e della posizione che le aziende, siano esse grandi, medie o piccole, devono necessariamente assumere per assicurarsi un futuro florido. Ne è emerso un cambio di prospettiva che si riflette sulle modalità e sulle strutture rispetto alle quali le organizzazioni hanno sempre definito le proprie attività lavorative. Non solo esse devono essere sempre pronte e agili per affrontare in modo tempestivo i forti cambiamenti che le circondano, ma devono farlo in modi sempre più nuovi, originali e rivoluzionari.

È all’interno di questo panorama che entrano in gioco, da un lato, il valore della collaborazione creativa che guarda ad un’innovazione sempre più crescente ed influente e, dall’altro, il valore della psicologia, in grado di offrire un paio di “lenti” nuove – ed inusuali per l’ambito d’intervento – con le quali comprendere come favorire questi processi di cambiamento anche all’interno del mondo aziendale. A partire dal *Networked Flow Model*, teorizzato dai ricercatori dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012), e dai costrutti psicologici che ne sono alla base, l’obiettivo della seguente dissertazione è stato quello di ideare un nuovo *framework* pensato esclusivamente per favorire il raggiungimento di esperienze di picco sia in termini di collaborazione creativa tra i *team* di un’organizzazione, sia in termini di creatività di rete tra

differenti realtà. La psicologia, difatti, attraverso diversi studi (Csikszentmihalyi, 1997; Amabile et al., 2005; Sawyer, 2017; Gaggioli et al., 2012; Gaggioli et al., 2017; Gaggioli & Riva, 2021) ha reso evidente non solo l'importanza della creatività nei processi di innovazione ma, soprattutto, il valore di esperienze ottimali di gruppo che consentono di raggiungere livelli di *performance* creativa altrimenti irraggiungibili in qualità di singoli individui.

I bisogni emersi dal contesto sociale, culturale ed economico attuale e i progressi portati avanti dagli studi psicologici su temi quali la collaborazione creativa, l'*Open Innovation* e il mondo delle organizzazioni, ci hanno portato all'ideazione appunto di un nuovo modello operativo: il *Co-Creation Flow Model*. Obiettivo di questo *framework* è quello di offrire alle organizzazioni e ai *teamworks*, che desiderano incrementare l'efficacia innovativa del proprio operato, uno strumento per poter raggiungere *peak performance* creative sfruttando le potenzialità della collaborazione. Ciò consentirebbe non solo di apportare un cambiamento all'interno di singoli *team* o all'interno di singole aziende ma anche, per estensione, un impatto sociale trasformativo nel contesto nel quale essi intervengono, in un'ottica di *Open Collaboration*.

Il modello è stato sviluppato a partire da una serie di aspetti teorici che sono stati esposti nel corso del primo capitolo. Nel dettaglio, esso è stato definito a partire dal *Networked Flow Model* (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012) e alcuni principi che ne sono alla base, quali: il senso di presenza sociale, l'esperienza di *flow* di gruppo, la continuità delle interazioni tra attori sociali in rete e il processo di diffusione dei propri prodotti creativi al contesto socio-culturale di riferimento.

Fondamentale per poter ottenere un'esperienza ottimale di gruppo e uno stato mentale collettivo, che permettano di lavorare in modo sincrono ed efficace, è la sperimentazione del cosiddetto senso di presenza sociale (Biocca & Harms, 2003; Riva et al., 2010). All'interno del *framework* esso risulta essere un elemento centrale, volto ad allineare i soggetti sia in termini di intenzioni condivise, sia in

termini di azioni da svolgere. Un *team* per ottenere risultati efficaci e di valore deve, difatti, definire intenzioni comuni, allineando quelle di ciascun membro. Ciò si riflette sulla capacità, in seguito, di mettere in atto azioni sincronizzate volte al medesimo obiettivo. Questo risulta essere un altro aspetto fondamentale all'interno dello strumento elaborato, in quanto lo scopo di un *team* deve essere quello di riuscire a lavorare come un'unica entità coesa in grado di muoversi in modo congiunto verso un fine condiviso (Sawyer, 2007; Gaggioli et al., 2017).

Accanto ad un allineamento di intenzioni ed azioni da parte del gruppo, un altro principio fondamentale inserito nel *framework* riguarda il *purpose*, ovvero, l'ideale profondo che definisce i tratti caratteristici dell'azienda e che la guida, insieme ai suoi membri, nella definizione degli obiettivi e delle azioni da mettere in atto per raggiungerli (Leider, 1998; Ready & Truelove, 2011; Maye, 2021).

Un ulteriore aspetto imprescindibile, e correlato alla definizione e allineamento delle azioni, è la necessità di fissare una serie di *best practice*, in grado di orientare, gli attori coinvolti, nella definizione di ruoli e modalità di lavoro. Essere in possesso di buone pratiche condivise garantisce che i soggetti, i *teams* e le organizzazioni stesse siano in sintonia e raggiungano buoni livelli di collaborazione creativa.

In aggiunta, nel modello *Networked Flow* gioca un ruolo fondamentale, come già anticipato, il concetto di *flow*, inteso come un'esperienza di flusso che rende l'interazione più fluida ed efficiente. Essa è data, all'interno del lavoro in *team*, e con la rete sociale più ampia, dalla presenza di un'interazione e una comunicazione costante tra gli attori in gioco, che consente di lavorare in armonia, rimanendo totalmente focalizzati sul compito da svolgere e sugli obiettivi da raggiungere (Csikszentmihalyi, 1990; Sawyer, 2007; Gaggioli et al., 2011). Per questo motivo, all'interno del modello qui elaborato, è imprescindibile che l'intero processo di collaborazione creativa ed innovazione avvenga con un sottofondo continuo di scambi comunicativi tra i diversi attori, un vero e proprio flusso di interazione che

non si interrompe mai e che vede i soggetti coinvolti in una continua negoziazione di idee, *feedback* e confronti per raggiungere una nuova vetta creativa.

Infine, un'ultima componente sostanziale del *Co-Creation Flow Model* riguarda il processo di sviluppo dell'artefatto creativo (sia esso un'idea, un prodotto, una teorizzazione e così via) e della sua diffusione ad altri attori sociali presenti nel contesto socio-culturale di riferimento. Secondo quanto teorizzato nel modello *Networked Flow*, possiamo considerare un artefatto come avente un reale e concreto impatto innovativo solo nel momento in cui esso riesce a valicare i confini propri del gruppo, raggiungendo il più ampio contesto sociale, che deve però successivamente riconoscere l'artefatto come intrinsecamente creativo (Riva et al., 2011; Gaggioli et al., 2012). Questo risulta essere un passaggio fondamentale che, non solo è in grado di definire il *team* come gruppo, di fatto, creativo, ma consente di dare vita ad una vera e propria rete creativa. Infatti, è stato precedentemente illustrato come sia possibile generare *Positive Innovation Networks (PINs)* ovvero delle reti di innovazione positiva, delle vere e proprie comunità che attraverso un processo di interazione raggiungono un'identità condivisa, un'intenzionalità collettiva e obiettivi concordemente definiti, che apportano a sé stesse, e al contesto d'azione, nuove innovazioni (Gaggioli & Riva, 2021).

Il delinarsi di una rete di innovazione è sintomo di un gruppo che ha dato vita ad un artefatto che viene effettivamente accettato e considerato come creativo dal contesto, e ciò consente di definire tale gruppo come un vero e proprio *team* creativo. All'interno del *tool* qui presentato, questa condizione è decisiva per definire il susseguirsi del processo di innovazione. Nel prossimo paragrafo viene presentato il percorso logico che è stato seguito per l'ideazione e la strutturazione del *framework* in tutte le sue parti, utile a comprendere i ragionamenti che sottostanno lo strumento e le modalità per il suo utilizzo.

2.2 Il quadro logico alla base della strutturazione del *framework*

Dopo aver delineato i principali costrutti teorici che hanno guidato la costruzione del seguente *framework*, risulta importante comprendere il processo logico che è stato seguito per definirlo e tracciarne l'impostazione strutturale ed operativa. Innanzitutto, il cuore del modello prevede una serie di fasi che si susseguono, il cui scopo è il raggiungimento di un'esperienza ottimale di *flow* di gruppo per la creazione di un artefatto creativo. Come presentato da Milani e colleghi (2010) l'esperienza ottimale di *Networked Flow* è da intendersi come un "processo di trasformazione e creazione", da non considerare come un evento puntuale che si verifica in modo istantaneo, quanto piuttosto come uno svolgimento progressivo sul quale è necessario lavorare congiuntamente per raggiungerlo. Per questo motivo il *core* del modello prevede un processo a stadi che il *team*, nella sua interezza, deve affrontare per poter favorire l'emergere della *flow experience* di gruppo e, di conseguenza, di una collaborazione creativa efficace volta alla ricerca dell'Innovazione.

2.2.1 Il modello a fasi e il ruolo del flusso di interazione costante

Nel dettaglio il *Co-Creation Flow Model* stabilisce, come metodo per giungere ad una collaborazione creativa efficace, cinque fasi: *Share*, *Align intentions*, *Define the purpose*, *Align actions and best practice* e *Create*, più un'ultima fase, sempre successiva alle precedenti, di interazione e condivisione con la rete sociale di riferimento: la fase *Spread*. Ciascuna di queste fasi è stata pensata per poter accompagnare i membri del *team* attraverso un processo di conoscenza condivisa e allineamento, sia a livello cognitivo che operativo. Lo scopo di questo processo di interazione e collaborazione è il raggiungimento di un elevato livello di intesa, una condizione che, come è stato presentato nel primo capitolo, Sawyer (2003; 2007) definisce "*group mind*".

Per quanto riguarda la struttura del *framework*, la sua rappresentazione grafica riprende la figura di una vera e propria scala, all'interno della quale ad ogni gradino corrisponde una fase, il cui raggiungimento implica il passaggio al gradino successivo. Al *team* che ha come fine quello di raggiungere una collaborazione ottimale che apporti innovazione al contesto d'azione, è richiesto di percorrere questa scala passo dopo passo lavorando in modo sincrono.

Aspetto centrale da sottolineare è infatti la necessità che i membri del *team* siano inseriti, nel progredire delle diverse fasi, in un flusso di interazione e comunicazione costante. Oltre ad essere una delle dieci condizioni identificate da Sawyer (2007) per il raggiungimento dell'esperienza di *flow* di gruppo, la comunicazione costante permette di entrare in risonanza con le intenzioni degli altri membri, raggiungendo la massima sintonia con l'Altro. Il flusso continuo di interazione e la comunicazione tra gli individui consente di unire e mettere in connessione tra loro i membri di una comunità, che crea e condivide significati, simboli, intenzioni, che diventano le lenti di interpretazione di ciò che li circonda (Collins, 2000); questa condizione consente di raggiungere alti livelli di empatia e di lavorare in modo efficace, coeso e creativo. Come sostenuto da Taggar (2001, 2002) la creatività di un gruppo non dipende dalle proprietà dei singoli individui, ma emerge come proprietà sinergica quando si instaurano determinate dinamiche di interazione all'interno del *team*. A tal proposito, risulta importante evidenziare che, come già emerso nel corso del primo capitolo, l'esperienza di *Networked Flow* è considerata dagli autori del modello (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012; Gaggioli et al., 2017) un'emergenza sistemica, risultante dalle micro-interazioni tra i componenti del gruppo, che risultano essere imprescindibili per il raggiungimento di questo stato ottimale. Inoltre, così come l'esperienza di *flow*, che si sperimenta quando si svolge un compito dal quale si è totalmente assorbiti, origina dalla costante interazione con l'ambiente (Csikszentmihalyi, 1985; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2011), allo stesso modo l'esperienza di *flow* che si raggiunge quando ci si trova ad essere fortemente in sintonia con il proprio *team* deriva dalle interazioni costanti che s'intrattengono con gli altri membri. Per queste ragioni è

importante che il processo di raggiungimento di ciascuno stadio del modello avvenga all'interno di un flusso di interazione continua tra i membri del gruppo.

Tuttavia, come già precedentemente sottolineato, risulta essenziale che il prodotto creativo venga diffuso nel contesto socio-culturale di riferimento, e accolto da quest'ultimo, per poter essere considerato tale. Pertanto, è imprescindibile che vi sia un'interazione significativa, non solo tra i membri del *team*, ma anche con le realtà esterne ad esso, siano esse appartenenti all'organizzazione nella quale il *team* opera o ad altre organizzazioni presenti nel più ampio scenario sociale. Difatti, un ulteriore momento cruciale inserito all'interno del *Co-Creation Flow Model* richiede al gruppo di interrogarsi sull'effettivo impatto trasformativo del proprio artefatto sul contesto di appartenenza, e quindi, se esso è stato o meno accolto positivamente e riconosciuto come avente di per sé un valore innovativo da attori sociali esterni al *team*. Esso risulta dunque essere un nodo decisivo per lo sviluppo dell'attività collaborativa, in quanto da ciò dipende la definizione del successo del *team* e i successivi passi che esso dovrà mettere in atto.

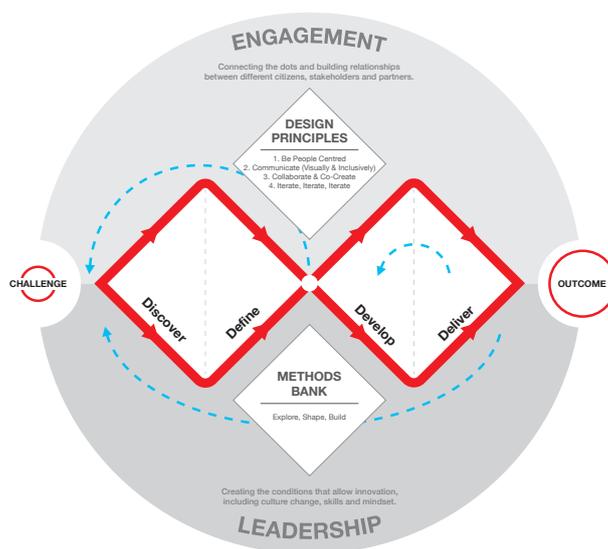
In caso di esito negativo, e quindi di insuccesso del processo di diffusione e accettazione dell'artefatto creativo, il *framework* prevede un ritorno alla prima fase di condivisione di bisogni e intenzioni da parte del *team* che dovrà ripercorrere l'intero processo di collaborazione creativa, con l'obiettivo generale di giungere ad una migliore versione del proprio progetto creativo. Questa dinamica è propria di un approccio alla progettazione ormai diffuso in moltissimi campi, che ha rivoluzionato il modo di fare progettazione e di pensare i processi creativi: il *Design Thinking*.

2.2.2 *Il Design Thinking come impostazione di pensiero*

Il *Design Thinking* è un approccio all'innovazione *human-centered*, ovvero che mette al centro i bisogni delle persone, integrandoli con: gli strumenti propri del *designer*, le possibilità offerte dalla tecnologia e i requisiti necessari per il successo delle imprese. Questa è la definizione offerta da Tim Brown, *Executive Chair* di IDEO, la più famosa *design company* globale, all'interno della quale è stato sviluppato questo nuovo approccio alla progettazione (Brown, 2008; Brown & Wyatt, 2010). Difatti, esso viene considerato una metodologia operativa ma anche una vera e propria filosofia di pensiero fondamentale per i processi innovativi (Plattner, Meinel & Leifer, 2011; Katz, 2016; von Thienen, Clancey, Corazza, & Meinel, 2017). Il suo sviluppo si è diffuso all'interno dei contesti organizzativi a partire dalla necessità di acquisire un nuovo modo di sviluppare prodotti, servizi e strategie di risoluzione dei problemi. I *designer* sono passati dalla ricerca del miglioramento dell'aspetto e delle funzionalità di prodotti e servizi a cercare di comprendere le esigenze dei consumatori, al fine di rendere quest'ultimi realmente efficienti (Brown & Wyatt, 2010). Il *Design Thinking* è ormai diventata una vera e propria metodologia operativa che viene implementata nei più disparati ambiti. Le grandi aziende, per prime, hanno colto il suo valore come strumento attraverso il quale impostare il proprio lavoro per poter giungere a soluzioni e idee sempre più innovative.

Due dei principi fondanti questa metodologia di pensiero sono il modello del *design* a doppio rombo introdotto nel 2005 dal *British Design Council* e il processo del *design* antropocentrico (Norman, 2019). Scopo primario del *Design Thinking*, come già accennato, è progettare prodotti e servizi che rispondano ai bisogni reali degli utenti; per farlo è necessario innanzitutto riuscire a definire il problema reale che guida la progettazione, cercando di ampliare lo spazio di analisi e di lavoro attorno al problema, evitando di rimanere vincolati alle prime apparenze. Il *designer*, pertanto, in un primo momento cerca di prendere in considerazione tutti gli aspetti che ruotano attorno al problema per poi definirne un enunciato unico e

preciso, e in seguito, allo stesso modo, nella ricerca di una soluzione, sposta l'attenzione sull'intero panorama delle soluzioni possibili, per poi confluire su un'unica proposta di soluzione. Viene quindi messa in atto una dinamica di divergenza-convergenza, ben descritta appunto dal modello a doppio rombo del *British Design Council* (Figura 2.1), che si rivela essere uno strumento strategico per mettere in atto una modalità di pensiero efficace che consente di giungere alla migliore soluzione possibile. Tuttavia, spesso accade che ci si accorga di aver impostato male il problema o che la soluzione proposta si riveli inefficace: ciò comporta la necessità di rivedere il lavoro svolto. Il modello a doppio rombo suggerisce, pertanto, di ricominciare con nuovi processi di divergenza-convergenza per rianalizzare il problema integrandolo con quanto appreso dal primo tentativo di definizione e risoluzione, dando vita a nuove intuizioni che arricchiranno, di volta in volta, la ricerca di un *outcome* migliore (Norman, 2019; IDEO, 2015).



© Design Council 2019

Figura 2.1. – Il modello del design a doppio rombo (British Design Council, 2019)

È in questo contesto che entra in gioco lo *Human-Centered Design* (HCD) o design antropocentrico (Figura 2.2). Esso prevede lo sviluppo di quattro diverse attività: osservazione, ideazione, prototipazione e verifica (Norman, 2019). Aspetto cruciale del pensiero progettuale che ne emerge è l'iterazione: le diverse attività sono inserite all'interno di un ciclo che si ripete, dando vita di volta in volta a nuove idee, sempre migliori e sempre più adeguate al fine di giungere alla miglior soluzione possibile. Ogni iterazione messa in atto porta ad un nuovo progresso, che verrà integrato nello sviluppo del nuovo ciclo che, a sua volta, produrrà risultati migliori dei precedenti, e così via, fino ad ottenere la miglior soluzione o il miglior prodotto possibile. L'iterazione serve, per usare le parole di Donald Norman (2019), a “permettere un perfezionamento progressivo”, attraverso appunto l'osservazione degli utenti finali e del loro contesto, la generazione di idee, la creazione di rapidi e semplici prototipi, la loro verifica e conseguente raccolta di *feedback* direttamente dagli utenti. Questa metodologia risulta pertanto particolarmente utile per affrontare sfide creative e affinare le capacità di *problem solving*, in quanto stimola un flusso continuo di elaborazione di nuove idee, attraverso una continua interconnessione e interazione tra le diverse fasi del processo, che si arricchiscono a vicenda ad ogni nuova intuizione.

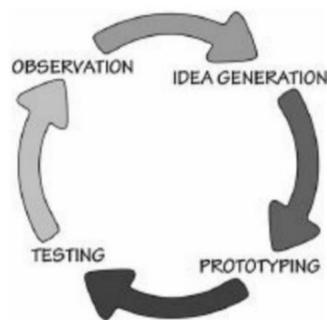


Figura 2.2. – Il ciclo iterativo del design antropocentrico (Norman, 2019)

Il *Design Thinking* è stato nel corso del tempo sintetizzato e sviluppato attraverso diverse proposte metodologiche e modelli. Oggigiorno il *framework* maggiormente utilizzato (Figura 2.3) deriva dagli sviluppi dell'*Hasso-Plattner Institute of Design* presso la Stanford University, una delle principali istituzioni nello studio del *design* nel mondo (Plattner et al., 2011; Just in Mind, 2019). Dallo schema in figura 2.3 appare evidente come il pensiero progettuale sottostante il *Design Thinking* sia un processo che non è né statico né lineare. I soggetti che abbracciano questa metodologia lavorano in un *workflow* costante che richiede un ritorno sistematico alle diverse fasi per migliorare le successive, in una continua interazione tra le diverse attività (Just in Mind, 2019; Norman, 2019). Per fare un esempio, una volta definito il prototipo di un prodotto il lavoro non si interrompe qui, ma esso deve essere fatto testare agli utenti finali; dalla loro interazione con il prodotto sarà poi possibile raccogliere una serie di *feedback* che daranno vita a nuove idee e intuizioni preziose, inerenti sia i bisogni degli utenti sia le caratteristiche del prodotto stesso, per operare verso l'ottenimento della migliore soluzione.

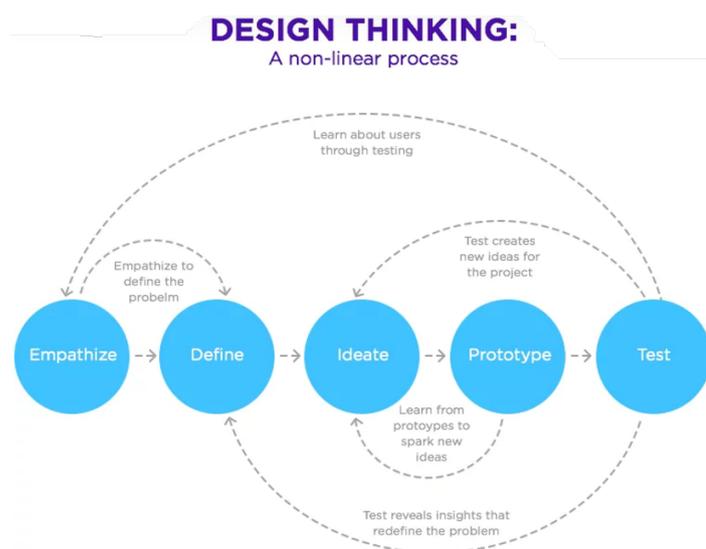


Figura 2.3. – Processo di *Design Thinking* dell'*Hasso-Plattner Institute of Design* (Just in Mind, 2019)

Ritornando alla collaborazione creativa e al *framework* elaborato in questa trattazione, all'interno di un *team*, avvalersi dell'iterazione come approccio di lavoro significa lavorare nel migliore dei modi possibili per ottenere il massimo potenziale creativo. L'esperienza di *flow* che il *framework* ha lo scopo di far emergere all'interno dei *team* e della rete estesa d'azione, come è stato esposto precedentemente, è un processo trasformativo e creativo (Milani, 2010) che richiede per definizione diversi passaggi, interazioni ed elaborazioni tra gli attori coinvolti. Per questo motivo, il *Co-Creation Flow Model* è stato pensato come un ciclo iterativo, con lo scopo di permettere agli attori coinvolti di realizzare artefatti realmente creativi e di impatto innovativo per il più ampio contesto sociale. Difatti, una volta definito l'artefatto, frutto del processo di collaborazione creativa declinatosi nel *team*, è necessario verificare che esso non risulti tale solo per il gruppo stesso; è necessario quindi indagare che il prodotto creativo sia effettivamente accettato e diffuso come tale nella rete sociale di riferimento. L'artefatto deve avere un impatto trasformativo sulla rete sociale per poter essere definito come realmente innovativo, deve infatti apportare un cambiamento all'interno della rete e degli attori sociali coinvolti, che devono poter condividere e far proprie le intenzionalità del *team* incarnate nel prodotto creativo. Nella situazione in cui l'impatto trasformativo risulti inefficiente – come nel caso di un gruppo di *designer* che si rende conto che, in seguito ai *feedback* emersi dalla fase di verifica, il proprio prototipo deve essere migliorato – allo stesso modo il *team* creativo è chiamato a tornare alle fasi precedenti e a ripetere un nuovo ciclo iterativo che consenta di produrre nuove idee, integrando le intuizioni precedentemente ottenute, e di avvicinarsi alla soluzione ottimale (Gaggioli et al., 2012; Gaggioli & Riva, 2021).

2.3 Co-Creation Flow Model: descrizione delle fasi

Dopo aver esposto i principi teorici a partire dai quali lo strumento è stato costruito, di seguito verranno presentate nel dettaglio le diverse fasi e le modalità di implementazione delle stesse. L'obiettivo è quello di offrire una panoramica della metodologia di lavoro che è possibile mettere in atto seguendo come *roadmap* il modello *Co-Creation Flow* (Figura 2.4). Come è emerso sinora, esso è nato dall'integrazione di teorie e principi derivati dalle risorse offerte dalla disciplina psicologica, qui tradotti attraverso una sintesi ideata appositamente per offrire sostegno alle organizzazioni, e ai *team* che lavorano al loro interno, nell'affrontare in modo proficuo le sfide dettate dalle numerose *disruptions* che caratterizzano l'attuale mercato, aiutandole a mettere in atto un processo di innovazione attraverso le potenzialità della collaborazione creativa. L'interazione sinergica, gli scambi reciproci e la collaborazione all'interno dei *teamworks* sono la chiave per ottenere organizzazioni agili e con un elevato potenziale innovativo, e il *framework* qui esposto si pone come strumento di facilitazione per il raggiungimento di tale obiettivo.

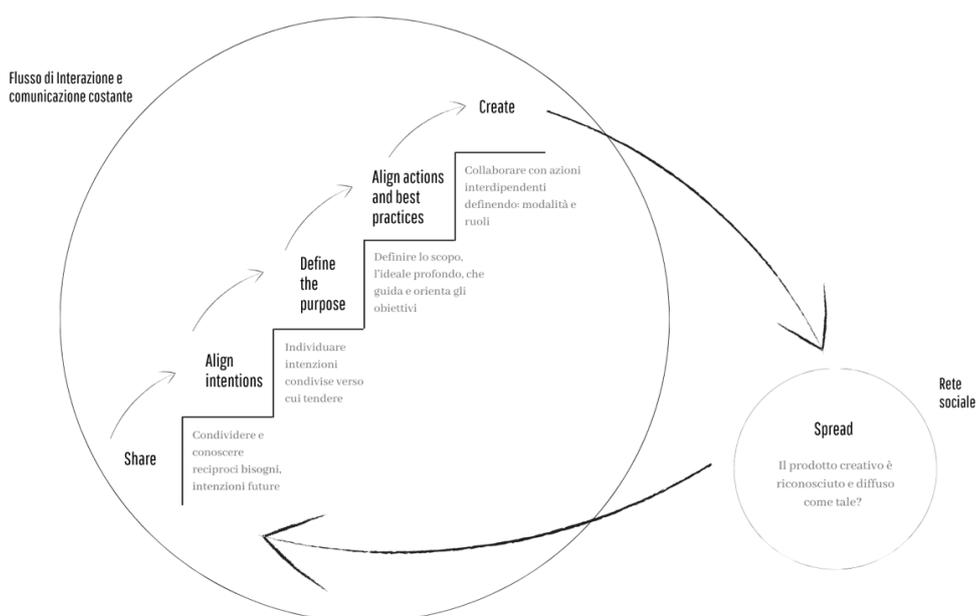


Figura 2.4. – Co-Creation Flow Model

2.3.1 *Share: condividere bisogni ed intenzioni*

Un primo requisito fondamentale per creare il giusto clima e la giusta relazione tra i membri di un *team*, che necessitano di operare verso una direzione comune, è quello di prendere consapevolezza dei propri bisogni, delle proprie intenzioni future, e di bisogni e intenzioni degli altri componenti del gruppo. Questa prima fase di conoscenza reciproca e condivisione è il primo passo per entrare in empatia con il resto del *team* e instaurare una prima interazione reciproca, ponendo le basi per poter delineare una meta condivisa.

Come efficacemente sostenuto dallo psicologo statunitense Marshall B. Rosenberg (2017), padre della teoria della Comunicazione Non Violenta (CNV), imparare ad esprimere i propri bisogni e a comprendere quelli dell'altra persona rende possibile creare una connessione con l'Altro riuscendo a soddisfare sia le proprie necessità che quelle degli altri individui. Questo aspetto è fondamentale per instaurare una corretta collaborazione all'interno del *team*, in quanto veicola la possibilità di entrare in risonanza con i bisogni e le intenzioni degli altri componenti del gruppo, sviluppando quello che è stato chiamato senso di presenza empatica, uno dei presupposti cognitivi alla base dell'esperienza ottimale di *Networked Flow* (Gaggioli et al., 2012). È altrettanto fondamentale che questo processo di interazione avvenga in modo orizzontale tra i membri (Mazzoni et al., 2019), in quanto ciascuno deve apportare il proprio contributo condividendo con il resto del gruppo il proprio punto di vista; solo in questo modo sarà possibile porre le fondamenta per dar vita a quella che viene definita zona collaborativa di sviluppo prossimale, ovvero uno spazio collettivo di condivisione di un *frame* di riferimento comune (Gaggioli et al., 2017), caratterizzato da visioni e significati condivisi che derivano dai bisogni e dalle intenzioni dei soggetti, e successivamente, da un piano d'azione coeso.

La fase richiede quindi ai soggetti coinvolti di instaurare un confronto e un dialogo reciproco circa le loro idee, i bisogni che le hanno generate e le intenzioni

ricercate rispetto all'orizzonte futuro. All'interno di gruppi di lavoro essa può essere favorita ed avvenire in diversi modi; ad esempio, la modalità più semplice e naturale, è lasciare che si instauri un flusso di conversazione autodeterminato dai membri – assicurandosi però che tutti prendano sempre parola – e servendosi di strumenti come *worksheet* condivisi per poter avere una panoramica generale, visibile a tutti, di quanto emerso dall'interazione. Ciò permette di ottenere un quadro generale del *frame* che caratterizza lo specifico *team*, strumento che verrà utilizzato successivamente per individuare intenzioni e obiettivi condivisi dai diversi componenti.

In effetti, è probabile che emergano diversi orientamenti all'interno di un gruppo, ma ciò non deve essere colto come un qualcosa di necessariamente negativo, perché dalla condivisione di punti di vista contrastanti possono emergere sempre nuove interessanti idee e intenzionalità; diversi studi hanno dimostrato che le migliori intuizioni derivano da *input*, stimoli e *feedback* derivanti dall'interazione e dal confronto con altri (Csikszentmihalyi, 1997; John- Steiner, 2000; Paulus & Nijstad, 2003; Sawyer, 2003, 2007; Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012).

2.3.2 *Align intentions: identificare intenzioni comuni*

Dopo aver dedicato un primo momento all'esplorazione e conoscenza reciproca di bisogni e intenzioni future è importante individuare i punti di incontro tra i diversi componenti del *team*. Nel primo stadio del processo i soggetti hanno iniziato a definire una zona collaborativa di sviluppo prossimale (Gaggioli et al., 2017) che si concretizza nel riconoscimento di un'intenzionalità collettiva; i soggetti, infatti, in questo processo non solo prendono consapevolezza delle proprie intenzioni ma, soprattutto, comprendono quelle degli altri membri del gruppo, assimilandole alle proprie e stabilendo uno stato caratterizzato da una *we-intention* (co-intenzionalità) (Bennato, 2010; Gaggioli et al., 2012). Questa consapevolezza

è un fattore cruciale, perché riconoscere intuitivamente le intenzioni degli altri permette di agire di conseguenza in modo congruente e sinergico con l'Altro, e comporta pertanto che le azioni individuali e quelle collettive coincidano e si sviluppino in modo interdipendente tra loro.

In questo spazio di mutua collaborazione intersoggettiva i membri condividono un nuovo *frame* di riferimento, risultato della negoziazione e integrazione reciproca di bisogni ed intenzioni proprie di ogni singolo; esso consente loro di allinearsi iniziando a collaborare come un'entità coesa. Difatti, questo stato di co-intenzionalità porta i componenti del *team* a dirigere il proprio piano d'azione verso un obiettivo condiviso, ed è quindi fondamentale per il raggiungimento di quella che è stata definita esperienza ottimale di gruppo, correlata a sua volta a elevati livelli di *performance* (Gaggioli et al., 2017; Mazzoni et al., 2019). Un altro fattore correlato all'operatività congiunta del *team*, è che esso inizia ad evolvere quella che Keith Sawyer (2007) ha definito *group mind*, ovvero uno stato mentale condiviso di profonda intesa e sintonizzazione. Questa condizione fa sì che il gruppo elabori il clima ideale per una collaborazione creativa ottimale. In questo processo volto a rintracciare le intenzioni che sono condivise tra i componenti del gruppo, come per la fase precedente, la modalità di lavoro può essere quella della libera conversazione, attraverso un flusso di comunicazione che permetta ai soggetti di dialogare e confrontarsi in modo continuo, con lo scopo di identificare all'interno del gruppo intenzioni condivise, dando vita ad un percorso logico che sfocerà nella co-intenzionalità collettiva.

L'inquadramento di intenzioni condivise, verso le quali il *team* tenderà nella creazione e definizione del proprio artefatto creativo, si può concretizzare, ad esempio, attraverso la creazione di un *visual board*. Esso consiste in un pannello o in una lavagna in cui inserire le intenzioni che sono state identificate come comuni all'interno del *team*, al fine di avere una panoramica visiva di quanto emerso. Questa impostazione consente di acquisire una maggiore consapevolezza della *we-intentionality* individuata grazie alla potenzialità offerta dalla possibilità di poter

visualizzare in modo concreto concetti di per sé astratti o che potrebbero perdersi nel corso del flusso di lavoro. Avere una concettualizzazione visiva aiuterà i soggetti a rielaborare la co-intenzionalità emersa e a tradurla successivamente in obiettivi concreti verso cui tendere in qualità di *team*.

2.3.3 *Define the purpose: definire l'ideale profondo*

Se l'intenzionalità collettiva permette ai membri di un *team* di allinearsi, iniziando ad agire come un'unità coesa, essa necessita di essere concretizzata attraverso degli obiettivi specifici e misurabili ma, prima ancora, di essere determinata dalla definizione di un *purpose* che guidi il percorso operativo del gruppo. Come evidenziato da Colin Mayer (2021) professore e studioso presso la *Oxford University*, dall'inizio del 2019 è cresciuto esponenzialmente il numero di grandi aziende che hanno riconosciuto l'importanza della definizione di un *purpose* aziendale, che ricerchi non solo il profitto economico, ma che rifletta anche i bisogni degli *stakeholders*, dei clienti e del contesto sociale d'azione.

Per *purpose* si intende un obiettivo concreto per l'impresa che però non si focalizza sulle azioni che è necessario mettere in atto, ma abbraccia un ideale profondo che definisce la propria ragion d'essere (Leider, 1998; Henderson & Van den Steen, 2015; Mayer, 2021). Nel dettaglio esso non deve essere considerato solo come una visione aspirazionale o una *mission* verso cui tendere, ma deve porsi come traguardo quello di apportare soluzioni efficaci alle persone e alla società, a partire da problemi concreti che si manifestano nel contesto sociale (Mayer, 2018).

Colin Mayer (2021) riporta come esempio di *purpose definition* quello dell'azienda farmaceutica danese Novo Nordisk, produttrice di insulina usata nel trattamento del diabete di tipo 2 (Jackson & Ouarzazi, 2020). L'azienda ha infatti riconosciuto che il suo scopo principale non è semplicemente produrre insulina, ma

anche, da un lato, quello di aiutare i pazienti a trattare il diabete e, dall'altro, aiutare le persone ad evitare di ammalarsi, agendo in un'ottica preventiva. Acquisita questa consapevolezza l'azienda ha iniziato a collaborare con medici, ospedali, università, comunità locali e governi nazionali per operare in questa direzione e perseguire l'ideale profondo di apportare un beneficio alla comunità più ampia. Ciò che è importante sottolineare è che Novo Nordisk, nonostante gli ingenti investimenti per perseguire il seguente *purpose*, ha successivamente prosperato e ottenuto vantaggi e prestigio da questa nuova impostazione. Essa è stata in grado di innovarsi, riuscendo a cambiare i propri obiettivi e comprendendo i bisogni della comunità più ampia, estendendo il proprio lavoro all'esterno dell'azienda stessa e dei suoi *stakeholders*, operando in un'ottica di *Social Innovation*. Questo esempio ci aiuta a comprendere il valore del *purpose* nell'intento di portare il proprio lavoro verso un processo di innovazione.

Come è stato più volte sottolineato il prodotto creativo e la ricerca dell'innovazione da parte di un *team* o di un'azienda è necessariamente correlato ad un processo di rete, che non può necessariamente rimanere vincolato unicamente alla propria realtà (John- Steiner, 2000; Taggar, 2001; Paulus & Nijstad, 2003; Sawyer, 2003, 2007; Riva, et al., 2010; Gaggioli et al. 2012; Riva & Gaggioli, 2021). Per determinare l'artefatto come effettivamente creativo è necessaria un'interazione dello stesso con il contesto socio-culturale in cui si agisce. Il *team* che lavora all'apporto innovativo della propria impresa dovrà necessariamente ideare e creare a partire da questa consapevolezza. Pertanto, la definizione di un ideale profondo che miri ad un impatto in termini sociali e che spinga gli individui a ottenere la miglior performance, risulta essere un aspetto di particolare importanza per la creazione di un artefatto creativo. Più recentemente si è iniziato a parlare più specificatamente di *social purpose*, al fine di sottolineare il valore collettivo che un'impresa può portare all'interno della società (Thiel, Giorgi, Ariza-Montes & Mucci, 2021). Determinare il *purpose* è un processo che precede e orienta la definizione di obiettivi concreti, specifici e misurabili che il *team* si presuppone di raggiungere grazie alla creazione di un determinato prodotto, il quale dovrà inoltre

contribuire al cambiamento del contesto socio-culturale. Inoltre, lavorare condividendo e credendo in un'ideale, che prescinde i profitti, fa sì che un gruppo possa lavorare in modo intenso e coeso, perché parliamo di un obiettivo che viene interiorizzato dall'organizzazione, dai *team* e dai singoli soggetti coinvolti.

2.3.4 *Align actions and best practices: azioni interdipendenti, ruoli e modalità*

Il passo successivo previsto dal *Co-Creation Flow Model* è, da un lato, il raggiungimento di un piano d'azione caratterizzato da attività messe in atto dai singoli in modo interdipendente, dall'altro la definizione di una serie di *best practice* in grado di delineare modalità di lavoro e ruoli congruenti e ben distribuiti all'interno del gruppo. Il *team* deve muoversi come un'entità coesa e le azioni dei singoli, grazie allo stato di *we-intentionality* raggiunto, risultano tra loro congiunte e orientate verso la stessa meta. Per portare a termine questo stadio uno strumento utile può essere quello di delineare concretamente un percorso che preveda tutte le azioni chiave da mettere in atto per raggiungere l'obiettivo. Visualizzare la *roadmap* che il *team* dovrà percorrere permette di avere sempre chiari i progressi e le attività ancora da compiere, riuscendo ad organizzare il piano di lavoro in modo ottimale.

Al raggiungimento dell'allineamento delle azioni all'interno del gruppo si correla la necessità di stilare una serie di *best practice* che guidino i singoli e il *team* in generale nell'attuazione delle attività, di modo che esse si fondino tra loro in modo interdipendente, determinando un flusso di lavoro che sia fluido e ben organizzato. Difatti, è necessario distribuire i diversi *task* all'interno del gruppo di lavoro, a partire dagli obiettivi specifici precedentemente concordati e in base alle competenze di ciascun individuo, andando a definire i diversi ruoli (Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg & Ilgen, 2017). Inoltre, la definizione dei ruoli è

fondamentale per stabilire la struttura del gruppo in cui i membri opereranno che, come riportato da Mazzoni e colleghi (2019) deve essere orizzontale per poter favorire una migliore collaborazione e un risultato efficace in termini di *performance* creativa. La possibilità da parte di ciascun membro di partecipare in modo attivo apportando il proprio contributo ideativo, oltre a favorire un maggiore *engagement* e l'instaurarsi di un'interazione efficace tra i diversi componenti del gruppo, fa sì che vi sia un grosso numero di *input* e stimoli differenti, fondamentali per la carica creativa del *team*.

È quindi utile, a tal fine, riprendere il percorso delineato precedentemente, nel quale sono state definite le diverse attività da attuare nello svolgersi del processo, affiancando a ciascuna di esse chi se ne occuperà, in qualità di quale ruolo e con quali modalità. Tuttavia, è importante sottolineare la necessità che venga mantenuto un flusso continuo di interazione e comunicazione anche nel corso di questa fase, e nella definizione dei ruoli, per garantire un ottimo lavoro di coesione attraverso azioni congiunte, ben distribuite e tra loro interdipendenti.

2.3.5 *Create: l'artefatto creativo*

L'ultimo gradino del *framework* prevede la creazione vera e propria dell'artefatto creativo. Grazie alle fasi precedenti il *team*, giunto a questo punto, si trova in uno stato mentale collettivo ottimale che porta a sperimentare l'esperienza di *Networked Flow* e, pertanto, un elevato livello di performance in termini creativi. Il gruppo si trova quindi nella miglior condizione per poter confluire e concretizzare in un artefatto quanto emerso nel corso degli stadi precedenti.

Un aspetto centrale da tenere a mente nella definizione dell'artefatto è che esso deve essere espressione dell'intenzionalità collettiva del gruppo; sarà l'incarnazione di tutto il *team* nella sua unitarietà, veicolando nel contesto sociale

più ampio scopi e valori da esso perseguiti. L'artefatto creativo dovrà racchiudere in sé stesso tutto quanto emerso dal processo di collaborazione creativa svolto seguendo l'impostazione di lavoro del *framework* (Gaggioli et al., 2012; Gaggioli & Riva, 2021)

Come appreso dalla teoria del *Design Thinking*, in fase di progettazione è importante abbracciare il principio dei cicli di iterazione, che prevede la creazione di un prototipo e una seguente fase di *test*, attraverso l'applicazione del prodotto creativo al contesto, al fine di giungere alla miglior soluzione possibile (Plattner et al., 2011; Norman, 2019). Allo stesso modo il *team* deve innanzitutto realizzare un prototipo della propria idea creativa, utile a rendere concreta e tangibile l'innovazione scaturita all'interno del *team*. Esso viene in seguito implementato nel contesto sociale determinando un'interazione tra attori sociali, esterni al gruppo, e l'artefatto, in un'ottica di creatività in rete. Questa interazione consente di comprendere se l'artefatto riesce ad avere o meno un impatto innovativo sulla rete sociale nella quale si opera. Il risultato di tale interazione, per l'appunto, offre l'occasione di tornare sui propri passi nel caso in cui ci si accorga che l'artefatto creativo non sia riconosciuto come tale all'esterno del *team*.

2.3.6 *Spread: diffusione del prodotto creativo e impatto innovativo*

Questo processo di applicazione dell'artefatto al contesto sociale avviene nell'ultima fase prevista dal *framework*, la fase *Spread*, anche se, come abbiamo precedentemente evidenziato, definirla ultima non è del tutto corretto. Essa è spesso sia la fine del percorso ma anche l'inizio di un nuovo ciclo di collaborazione creativa all'interno del *team*. All'interno di questa fase è però fondamentale comprendere come poter diffondere e condividere al meglio l'artefatto creativo. Uno strumento particolarmente funzionale per la condivisione di conoscenze, significati e idee è la narrazione, come dimostrato da uno dei principali studiosi del

pensiero creativo Jerome Bruner (1986). Riprendendo le sue teorie, è possibile affermare che il buon esito del processo di diffusione nel contesto sociale, dipenda dalla capacità dei membri del *team* di dar vita a narrazioni efficaci, in grado di veicolare e trasmettere i significati che il gruppo ha interiorizzato nel proprio prodotto creativo. Pertanto, al *team* è richiesto di pensare e sistematizzare i propri significati e le idee contenute nel proprio prodotto all'interno di una narrazione, che possa fungere da mezzo di connessione con il contesto socio-culturale. Ciò può essere fatto sistematizzando i principi sottostanti il prodotto creativo attraverso una presentazione che può essere condivisa e trasmetta attraverso più canali comunicativi. Il racconto e la narrazione dell'artefatto è il primo prerequisito per la definizione del suo impatto innovativo sul resto della comunità sociale (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012; Riva & Gaggioli, 2021).

2.4 Conclusioni

Il *Co-Creation Flow Model* si presenta come un primo tentativo di traduzione e applicazione, per il contesto organizzativo, delle brillanti intuizioni emerse dagli studi degli ultimi anni sulla teorizzazione del *Networked Flow* e sulla collaborazione creativa (Sawyer, 2007, 2017; Gaggioli et al., 2012). Esso è stato costruito con l'intento di poter essere applicato e utilizzato direttamente dai *team* intra-aziendali, o nella loro interazione con contesti esterni, con lo scopo di poter garantire la miglior esperienza per l'instaurarsi di un'efficace collaborazione creativa, che ha l'intento di dar vita a nuove idee e innovazioni, in grado di arricchire sia il proprio contesto organizzativo che l'intera comunità. La sua potenzialità emerge dalle ricerche e dai principi propri della psicologia che ne sono alla base, che lo posizionano come uno strumento con una forte validità teorica. Esso, infatti, non si basa esclusivamente sulle questioni più tecnico-organizzative solitamente prese in considerazione nel mondo aziendale, ma mette al centro la persona, il *team* – in qualità di unità coesa – e i loro presupposti cognitivi e

psicologici, che consentono all'individuo e all'entità gruppale di porsi in modo efficiente nell'interazione con l'Altro. Lo scopo che ha guidato la stesura del *framework* è stato proprio quello di integrare il modello psico-sociale del *Networked Flow* con le caratteristiche proprie dei contesti organizzativi, offrendo una traduzione che fosse *user friendly* e adatta alle imprese, che oggi giorno necessitano sempre più di una crescita innovativa costante, e che decidono, pertanto, di investire sul potenziale dei *teamwork* e sulla loro collaborazione creativa.

Tuttavia, si tratta pur sempre di una disamina sino ad ora teorica, con l'intento di poter in futuro applicare il modello *Co-Creation Flow* in un contesto reale al fine di valutarne qualitativamente e quantitativamente la validità e l'efficacia, andando a misurare quanto l'utilizzo di tale strumento possa veicolare o meno l'instaurarsi di un'esperienza ottimale di gruppo, una conseguente migliore *performance* creativa e un'innovazione del contesto aziendale e socio-culturale esteso. Al fine di offrire comunque una maggiore concretizzazione di quanto esposto e sostenuto nelle pagine precedenti di questa trattazione, nel prossimo capitolo viene presentato un caso reale di *network* di collaborazione innovativa, all'interno del quale è possibile identificare, da un lato, numerose risonanze tra l'operatività messa in atto da parte della seguente azienda e il *framework* da noi delineato a partire dalle teorie del *Networked Flow* e dei *Positive Innovation Networks* (Gaggioli et al., 2012; Gaggioli & Riva, 2021), dall'altro, nuove e interessanti intuizioni utili per future applicazioni ed interventi in ambito organizzativo per supportare le aziende nei processi di innovazione, fondamentali per prosperare nel tempo e reagire alla dinamicità dei mercati. .

CAPITOLO 3

COLLABORAZIONE CREATIVA IN RETE ALL'INTERNO DI UN'IMPRESA ITALIANA DEL MONDO ENERGY: LA CREAZIONE DI UNA GLOBAL DATA COMMUNITY

Sinora si è discusso e trattato delle teorie che negli anni si sono sviluppate rispetto alla collaborazione creativa e ai processi di innovazione. Nonostante siano diversi i contributi su questi temi, sono ancora poche le applicazioni concrete di quanto emerso da quest'ultimi all'interno dell'ambito organizzativo. Pertanto, nel capitolo precedente è stato sviluppato un modello applicativo pensato specificatamente per le aziende che oggi mirano ad innovarsi e, allo stesso tempo, ad innovare il contesto sociale che le circonda, aumentando in tal modo il proprio prestigio e i propri risultati di *business*. Tuttavia, trattandosi anch'esso di un contributo per il momento esclusivamente speculativo, nelle seguenti pagine verrà presentato un *case study* di un'importante azienda italiana, all'interno della quale è stata sviluppata, negli ultimi anni, una *community* aziendale *data driven*. Essa viene di seguito analizzata come dimostrazione delle modalità attraverso le quali è possibile implementare strumenti collaborativi all'interno delle organizzazioni, al fine di garantire inediti orizzonti futuri per l'azienda coinvolta. È difatti possibile identificare numerose analogie tra il modello di sviluppo che è stato implementato per la seguente *data community* e quanto proposto dal modello concettuale sviluppato in questa trattazione – il *Co-Creation Flow Model* – e le teorie sull'esperienza ottimale di gruppo e la collaborazione creativa in rete a partire dalle quali esso è stato ideato. Quest'analisi mette a disposizione importanti ed interessanti riflessioni per sviluppi futuri, presentando una prima dimostrazione della validità ecologica del modello applicativo e delle teorie da cui esso origina;

nonostante essa sia stata per ora ottenuta, esclusivamente, attraverso un lavoro di osservazione e analisi indiretta dei processi sviluppatasi all'interno della seguente realtà organizzativa, risulta offrire un apporto di valore conoscitivo al tema di interesse, per provare ad applicare effettivamente questo processo all'interno di un'organizzazione o per ampliare gli studi e le riflessioni in questa direzione.

3.1 Introduzione al caso

Da ormai alcuni anni una delle più importanti aziende del mondo *energy & utility* in Italia³ – che vanta un fatturato annuo di circa 65 miliardi di euro, diverse sedi in oltre 32 paesi nel mondo e quasi 67 mila dipendenti – ha dato il via ad un percorso di *digital transformation*, con l'obiettivo di diventare un'azienda *data driven*, cambiando in questo modo completamente il proprio modo di lavorare. Difatti, si è diffusa una crescente consapevolezza dell'importanza dei dati all'interno delle organizzazioni negli ultimi due decenni e, per questo motivo, le imprese, in tutti i settori, si impegnano sempre più per cercare di mettere in atto profonde e continue trasformazioni che le possano traghettare ad una completa operatività guidata dai dati (Fletcher, Groth & Sequeda, 2020). Non è più possibile pensare al futuro del lavoro senza affrontare il tema dei dati e della loro gestione, per questo motivo la maggior parte delle organizzazioni adotta sempre più una logica *data driven* per prendere decisioni e innovare (Treder, 2019; Compton, 2020). Come sostenuto da DalleMule e Davenport (2017) le imprese che ancora oggi non hanno costruito e definito una strategia di gestione e sfruttamento dei dati devono recuperare al più presto, rimettendosi al pari con i rapidi mutamenti,

³ Per questioni di politica della privacy non verranno direttamente citati i nomi delle aziende di cui si parlerà nelle seguenti pagine. Tale informazione non preclude la qualità di comprensione di quanto è intenzione trasmettere attraverso la presentazione del seguente *case study*.

altrimenti saranno costrette a pianificare la loro uscita dal mondo del *business*. Difatti, le aziende che per prime stanno riuscendo a gestire e sfruttare l'analisi e l'interpretazione dell'immensa numerosità dei dati che ci sono forniti ogni giorno dall'iperconnettività a cui siamo tutti soggetti, e che consente un'elevata condivisione e diffusione di informazioni, si trovano in netto vantaggio competitivo, perché in grado di giungere anticipatamente alle necessità emergenti dal mercato.

La seguente azienda vanta una delle più grandi reti internazionali, nella quale si relaziona un enorme numero di clienti, *partner*, fornitori, e innumerevoli aree di *business* proprie dell'organizzazione e che comunicano tra loro e si scambiano informazioni utili per arricchire il proprio operato. Questo importante flusso di interazioni e scambi genera una vasta quantità di dati, che divengono un vero e proprio bene aziendale, spendibile per supportare e massimizzare l'efficacia dei processi operativi, creare nuove aree di *business*, nuovi prodotti e soluzioni innovative in grado di far prosperare l'impresa attraverso nuovi flussi di reddito.

Pertanto, scopo di questa organizzazione è mettere al centro i dati, sfruttandoli a tutti i livelli dell'organizzazione e diffondendo una vera e propria cultura *data driven* a guida del lavoro degli *stakeholder*, coinvolgendo pertanto sia *data scientist* e figure *business*, sia figure di altri settori e favorendo la contaminazione tra diverse aree operative dell'impresa. Per riuscire in questo intento, è imprescindibile la creazione di un contesto all'interno del quale le persone possano lavorare in maniera collaborativa ed efficace, condividendo ed elaborando nuovi *asset* in modo collettivo. Ragion per cui, è stato deciso di costituire, all'interno della seguente realtà, una *Global Data Community*, ovvero una rete di utenti, derivanti da tutti i livelli dell'organizzazione, che utilizza i dati per migliorare il proprio operato e generare prodotti innovativi, e che si pone come contesto all'interno del quale condividere apprendimenti, nuove idee e successi basati sui dati, che possano ispirare sviluppi futuri. La *Data Community* diventa, pertanto, un luogo di condivisione che favorisce l'incontro di persone che sfruttano il valore dei dati per

affrontare nuove sfide e guidare i processi aziendali attraverso nuovi approcci di *decision making*, in un'ottica di *Open Innovation*. Questa condizione consente di creare, per l'appunto, un senso di comunità nella quale sono presenti una cultura e un *purpose* condivisi, che consentono di migliorare il *business* dell'azienda sfruttando la potenzialità dei dati, di idee e intuizioni migliori, di una comprensione più completa dei processi e conseguenti risultati più efficienti (Murray, 2019; Compton, 2020). È importante sottolineare che la *data community* qui presa in esame è una *community* globale su larga scala, che da circa un paio d'anni ha coinvolto oltre 200 *data scientist* affiancati ad altre figure all'interno dell'organizzazione, e che attualmente continua a lavorare in questa direzione *data driven* e orientata all'*Innovation*.

Nel concreto, si tratta di un ambiente digitale che è stato costruito grazie al contributo degli stessi membri coinvolti in prima persona, ed in seguito integrato nei processi operativi dell'azienda, con lo scopo di favorire il contatto e la contaminazione reciproca tra saperi differenti e l'impatto del mondo dei dati, in grado di generare innovazione. All'interno di questo ambiente virtuale le persone si scambiano idee, informazioni e intuizioni e portano avanti ricerche e attività specifiche rispetto al proprio ambito, affrontando sempre nuove sfide, ma con in aggiunta la possibilità di arricchire il proprio lavoro grazie alla condivisione reciproca con professionisti di altri ambiti, che consente di dare origine a nuove interessanti connessioni mentali che sfoceranno in nuovi prodotti creativi. Come è stato esposto nelle pagine precedenti, l'innovazione non può prescindere dall'incontro e dall'interazione di più soggetti che, condividendo ed integrando differenti punti di vista, danno vita ad una mente collettiva in grado di generare idee creative ed innovative altrimenti irraggiungibili (Csikszentmihalyi, 1997; John-Steiner, 2000; Paulus & Nijstad, 2003; Sawyer, 2003, 2007; Riva et al., 2010; Bennato, 2010; Gaggioli et al., 2012; Sawyer, 2017).

Difatti, la *data community* all'interno di questa azienda del mondo *energy & utility* è stata formata primariamente per due obiettivi. Il primo obiettivo è la

condivisione della conoscenza tra diversi professionisti appartenenti a diversi settori dell'impresa, anche a livello globale tra le diverse sedi dell'azienda. La condivisione di conoscenze, successi e idee all'interno di un'organizzazione è ciò che permette, come già evidenziato, di giungere a nuove e illuminanti intuizioni o prodotti, che molto probabilmente la specifica divisione dell'azienda non avrebbe raggiunto senza una serie di *input* provenienti dalle interazioni interne alla *community*. A ciò si correla il secondo obiettivo: la generazione di Innovazione. La *data community* consente di mettere in relazione centinaia di professionisti che hanno all'interno di essa la possibilità di scambiarsi informazioni e ragionare in modo coeso su diversi temi, problemi e sfide che l'azienda stessa persegue, dando vita ad un vero e proprio *network* collaborativo positivo, che collega e mette in relazione diverse aree di *business* proprie dell'azienda, favorendo modalità di lavoro più flessibili e capaci di muoversi verso l'innovazione in modo rapido, mantenendo il passo con le trasformazioni continue dei mercati. Essa permette l'emergere di idee dal basso, in un'ottica *Agile*, nonché, l'aumento dell'*engagement* degli attori che la costituiscono e la generazione di prodotti creativi in grado di apportare un impatto innovativo a tutta l'organizzazione nel suo complesso. Questo processo di innovazione è correlato inoltre ad un incremento delle *performance*, sia in termini di processi di lavoro, sia in termini di risultati raggiunti e, di conseguenza, ad un miglior ritorno economico e ad un maggior benessere per l'azienda e i suoi *stakeholders*.

Per questo motivo, il caso – tutto italiano – di questa *Global Data Community* si presta ad essere un ottimo esempio del processo di creatività in rete presentato e discusso nei capitoli precedenti. Essa può essere considerata come un vero e proprio *Positive Innovation Network* (Gaggioli & Riva, 2021) ovvero, una comunità unita da stessi obiettivi, valori e da un'identità condivisa, nonostante ne prendano parte, spesse volte, anche soggetti appartenenti a realtà diverse dell'azienda, il cui scopo è ottenere un impatto sociale trasformativo innovativo attraverso la collaborazione creativa e la co-creazione di idee in un'ottica di *Open Innovation*. Ma in particolar modo essa è un esempio di come sia possibile concretizzare all'interno di un

contesto organizzativo un *network* di innovazione positivo, nel quale diversi *team* interni all'organizzazione entrano in relazione perseguendo la stessa meta: l'Innovazione.

3.2 Come è stata costruita la *Global Data Community*

La *Global Data Community* è stata costruita attraverso un processo caratterizzato da una serie di fasi. Esse sono state definite e stabilite grazie al supporto derivato da parte di un'importante società multinazionale di consulenza, specializzata nello sviluppo di contesti di *Social Collaboration*, e che vanta anni di esperienza nel lancio e gestione delle *community* per la trasformazione collaborativa delle aziende. Nel dettaglio, sono state definite quattro fasi che hanno guidato la progettazione e implementazione della *community* da parte dei dipendenti coinvolti:

1. Definizione degli obiettivi di *business* all'interno della *Data Community* per guidare l'azienda verso l'evoluzione ad una *data-driven company*
2. Definizione di nuove modalità lavorative basate su processi collaborativi attraverso il supporto di un *governance model* e di un piano di sviluppo delle modalità collaborative
3. Assistenza e supporto nella scelta della miglior soluzione tecnologica
4. Supporto e gestione della *community* e trasferimento delle conoscenze e *best practice*

La prima fase del processo si focalizza sulla comprensione delle priorità strategiche di *business*, fondamentale per la definizione degli obiettivi che la *Global Data Community* dovrà perseguire per traghettare l'azienda verso il mondo dei dati. Sono pertanto stati definiti una serie di requisiti da soddisfare e alcune attività da svolgere, come la comprensione dei bisogni degli *stakeholder* tramite interviste,

l'identificazione e l'analisi di barriere e fattori critici di successo per la nascita e l'evoluzione della *community*, la condivisione di criteri e linee guida per lo sviluppo della stessa e, infine, è prevista una sintesi della visione dell'impatto che la *Data Community* ha sui processi di lavoro e sui risultati di *business*. I risultati attesi a seguito di queste attività prevedono: la stesura di una lista degli *stakeholder* da coinvolgere, una sintesi dei loro bisogni emersi e delle priorità di *business* identificate e la definizione di una *value proposition* da perseguire. È importante infine sottolineare l'approccio metodologico che si intende adottare nella definizione della *community*, che si basa sull'allineamento e sul coinvolgimento degli *stakeholder* che ne fanno parte. L'allineamento tra i membri della *community* è possibile grazie al coinvolgimento dei piani alti dell'organizzazione e del *top management* e alla somministrazione di una serie di interviste che, attraverso la raccolta di informazioni, contribuiscono a definire e allineare bisogni, esigenze e criticità condivise e ad esplicitare la *value proposition*, ovvero un ideale e un obiettivo collettivo e condiviso, che guida l'operato dell'organizzazione; tutti questi elementi nel loro insieme favoriscono modalità di lavoro collaborative fondamentali per dare vita a gruppi di *stakeholder* in grado di raggiungere gli obiettivi di *business* in modo efficiente.

La seconda fase ha lo scopo di definire le nuove modalità lavorative basate sulla collaborazione. Nel dettaglio in essa è stato delineato un percorso che prevede: una mappatura e l'ingaggio dei dipendenti che saranno coinvolti nella *Data Community*, un *workshop* per illustrare i nuovi processi supportati dalla collaborazione, la declinazione dei bisogni emersi nel corso del *workshop* in *capability* tecnologiche, un *assessment* degli strumenti collaborativi disponibili e di quest'ultimi in relazione ai bisogni e alle esigenze emerse dal gruppo, la condivisione di esempi e criteri che possano permettere all'azienda di delineare una *roadmap* perseguibile dalla *community*, un modello di *governance* – inerente quindi i ruoli, le responsabilità e le forze da mettere in campo – e, infine, un insieme di linee guida proprie della *Data Community*. In questo caso, ci si attende l'acquisizione e l'implementazione di un processo di definizione e utilizzo della

community che sia iterativo, agile e *user-centered*. Inoltre, fattore determinante per ottenere una *community* efficace e di successo è l'*engagement* diretto degli *stakeholder* attraverso la capacità di coinvolgere quest'ultimi e gli utenti finali nella co-progettazione e definizione di un *tool* che essi stessi dovranno utilizzare in prima persona. Questa modalità di lavoro garantisce la definizione di uno strumento di supporto che apporta un impatto diretto sui processi di lavoro, in quanto costruito a partire dall'operatività diretta degli *stakeholder* e dai loro bisogni.

La terza fase si pone l'obiettivo di identificare la miglior soluzione tecnologica attraverso la quale implementare la *community*, partendo da un'analisi dei *vendor product* attualmente presenti sul mercato. Mediante un processo di *benchmarking* e di analisi di esperienze pregresse nel medesimo ambito vengono individuate le possibili alternative tecnologiche presenti sul mercato che possono soddisfare le esigenze presentate dall'azienda. Infine, è necessario configurare gli spazi di *collaboration* che caratterizzeranno la *Global Data Community* a partire dai bisogni emersi nelle fasi precedenti. La definizione dello strumento attraverso il quale implementare la *data community* è un aspetto essenziale per il successo del processo di innovazione; la scelta deve essere attuata coinvolgendo, come per le fasi precedenti, gli *stakeholder* chiave che saranno direttamente coinvolti in prima persona nella formazione e sviluppo della *community*; solo in questo modo è possibile individuare il miglior *medium* tecnologico in grado di far lavorare in modo efficiente i soggetti che saranno coinvolti.

La quarta ed ultima fase, prevista dal processo di costituzione della *Global Data Community*, prevede la messa a punto di un supporto continuativo per avviare la *community* e sostenerne lo sviluppo nel tempo. In particolare, sono previste delle sessioni di *training* sia per la preparazione della *community*, al fine di trasferire competenze e *best practice* agli *stakeholder* coinvolti, sia per la configurazione degli spazi collaborativi, il caricamento dei profili e l'inserimento dei contenuti, sia per il suo avvio e la sua coltivazione nel tempo, trasferendo, inoltre, competenze per la comunicazione, la moderazione e la gestione della *community* stessa. Come

evidenziato precedentemente, il coinvolgimento e la formazione diretta dei piani alti dell'organizzazione è fondamentale per l'ottenimento di una *community* di successo, pertanto sono previsti *training* anche di figure specifiche, che assumeranno il ruolo di *community manager*. Per questo motivo, analogamente alle fasi precedenti, il coinvolgimento diretto e attivo, attraverso *training* e condivisione di conoscenze e *best practice*, degli *stakeholder* che prenderanno parte alla *community* è un aspetto centrale. L'obiettivo è quello di allineare in modo unitario, sia negli obiettivi che nell'operatività effettiva, tutti coloro che prenderanno parte al progetto.

Queste quattro fasi hanno lo scopo di instaurare un processo che si possa sviluppare nel tempo, il cui fine ultimo è creare un ambiente e un contesto che favorisca e supporti interazioni collaborative all'interno dell'azienda, mettendo in comunicazione i diversi mondi che la costituiscono e che possono giovare dall'instaurarsi di una *data culture* – ovvero una cultura organizzativa totalmente orientata all'utilizzo del dato all'interno delle attività aziendali – e dallo scambio reciproco garantito da un'impostazione operativa *data driven*. È inoltre importante sottolineare che la *community* è stata interamente costruita in modo condiviso, coinvolgendo in prima persona gli *stakeholder* all'interno del percorso a fasi appena presentato, caratterizzato da *workshop* collaborativi, *training on the job*, condivisione di *best practice* ed interviste per comprendere esigenze e priorità degli *stakeholder* chiave che prendono parte alla *community*. Il coinvolgimento diretto degli utenti finali che andranno a costituire la *Global Data Community* operando al suo interno, è il fattore critico di successo che consente di definire uno strumento operativo che determina un impatto immediato sui processi di lavoro, in quanto è costruito a partire dai bisogni e dalle esigenze delle persone, abbracciando un approccio di *user-centered design*, che consente di ottenere con maggiore probabilità uno strumento che si adatti realmente con le caratteristiche e le esigenze proprie degli *stakeholder*.

3.3 Analogie, differenze ed elementi di novità tra il modello di sviluppo della *Global Data Community* e il *Co-Creation Flow Model*

È possibile affermare che il processo di sviluppo della *Global Data Community* intrapreso da questa azienda del mondo *energy & utility*, porta alla costituzione di una vera e propria rete di innovazione. Difatti, se analizziamo tale percorso alla luce di quanto emerso dai contributi della psicologia e delle sue teorie, su temi come la collaborazione creativa e l'*Open Innovation*, è possibile evidenziare numerose risonanze che consentono di dare validità ecologica a quanto sostenuto dalle teorie, in particolare per quanto riguarda quelle presentate e discusse nel corso di questa trattazione, ovvero, le teorie del *Networked Flow* e dei *Positive Innovation Networks (PINs)*, dalle quali è stato ideato un *framework* specifico per determinare processi di collaborazione creativa all'interno delle organizzazioni.

In particolar modo il seguente *case study* si presenta in questa dissertazione, come un'occasione per identificare una possibile applicazione del modello *Co-Creation Flow*, qui teorizzato per offrire uno strumento specificatamente spendibile all'interno del mondo delle organizzazioni, dimostrando il correlato esperienziale e reale del processo che lo caratterizza e che ha lo scopo di dar vita a gruppi di lavoro in grado di instaurare un rapporto lavorativo di collaborazione, che consenta di operare in modo efficace per un'acquisizione sempre maggiore di potenziale innovativo. Difatti, il modello *Co-Creation Flow* si presenta come un primo tentativo di definizione e traduzione dei processi che possono condurre al raggiungimento di esperienze collettive e collaborative efficaci in grado di apportare innovazione all'interno delle organizzazioni; tuttavia, si tratta pur sempre di una proposta teorica, ed è possibile che i processi che si delineano, spesse volte anche in modo naturale, all'interno delle aziende e tra gli *stakeholder* coinvolti, possano differenziarsi e non presentarsi in modo puntuale come definito dal modello qui proposto. Un'analisi delle analogie che accomunano il dato di realtà e il modello teorico offre, per questo motivo, l'occasione, da un lato, per migliorare e perfezionare questi processi trasformativi necessari oggi al mondo delle

organizzazioni, dall'altro essa offre nuovi spunti per sviluppare riflessioni future sul tema.

Alla luce di quanto sinora presentato, è possibile evidenziare che il processo reale attuato all'interno dell'azienda di *energy & utility*, in parte, segue le fasi del *framework* e, in parte, se ne discosta; questo probabilmente è dovuto al fatto che il banco di prova della realtà non sempre coincide perfettamente con quanto presentato dalle teorizzazioni, ed è per certi versi più complesso, in tutte le sue variabili, da prevedere e racchiudere all'interno di una ben definita prospettiva teorica. La teoria necessita, difatti, di essere sempre integrata, confrontata e messa alla prova con quanto emerge dallo svolgersi della vita quotidiana e reale. A questo proposito, l'analisi del processo di formazione di questa *Global Data Community* consente di mettere in atto proprio questo confronto, stimolando nuove riflessioni sia per poter in futuro migliorare l'implementazione pratica di *community* all'interno delle organizzazioni, sia per eventualmente rendere il modello teorico maggiormente affine ai processi che caratterizzano le attività presenti nelle aziende.

Analizzando nel dettaglio il seguente caso, all'interno del processo di formazione della *Global Data Community*, la prima fase messa in atto può essere ricondotta ad un primo momento in cui il gruppo si costituisce iniziando a condividere le proprie intenzionalità e ad identificare gli obiettivi comuni. Come presentato nel *Co-Creation Flow Model* questo primo stadio da attuare prevede la condivisione di bisogni e intenzioni di coloro che compongono il *team*, requisito fondamentale per delineare le giuste basi per la collaborazione e l'allineamento dei membri, attraverso l'instaurarsi di una relazione di empatia e, per l'appunto, attraverso la condivisione di una meta comunemente sostenuta e perseguita. Sulla base di quanto teorizzato dal *Networked Flow Model* (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012), un *team* per essere potenzialmente creativo deve essere infatti costituito da individui che condividono una medesima struttura intenzionale, in grado di determinare l'esperienza ottimale di gruppo. Inoltre, come sostenuto da Gaggioli e colleghi (2012) tra i requisiti fondamentali alla base dell'esperienza di *Networked*

Flow vi sono la necessità di una frequenza elevata di interazione, la condivisione di norme e la presenza di un sistema di attribuzione di ruolo, tutti elementi che contribuiscono nel loro insieme a determinare la collaborazione creativa all'interno di un gruppo e che sono stati di fatto implementati all'interno della *Global Data Community*.

La frequenza di interazione è garantita dallo strumento stesso della *Global Data Community* in qualità di vera e propria rete creativa di innovazione. La struttura in rete mette in contatto diretto più attori coinvolti nel progetto di innovazione, consentendo ai soggetti che ne prendono parte di relazionarsi in modo continuo e immediato, dando vita ad un flusso di comunicazione costante, essenziale per permettere a ciascun soggetto coinvolto di entrare in risonanza con le intenzioni e i bisogni degli altri membri (Sawyer, 2007; Gaggioli et al., 2012). Per questo motivo, la scelta di impostare l'utilizzo di una *community* all'interno dell'azienda, che garantisca la relazione non solo all'interno di ogni singola divisione di questa multinazionale ma anche tra le diverse divisioni presenti nel mondo, è una soluzione particolarmente efficace, potendo essa garantire un flusso comunicativo costante, per dar vita ad un elevato potenziale innovativo, sia al lavoro degli *stakeholder*, sia all'azienda stessa nel suo complesso. Come è stato diverse volte sottolineato, l'innovazione deriva dall'interazione e dallo scambio di più attori che apportano il proprio contributo e lo integrano con quello di altri, sino a giungere a nuove intuizioni inaspettate attraverso la costituzione di un'intenzionalità collettiva che va a sostituire le intenzionalità individuali (Csikszentmihalyi, 1997; Riva et al. 2010; Gaggioli et al., 2012; Sawyer. 2017).

Fondamentale nel processo innovativo intrapreso da un'organizzazione è, pertanto, l'allineamento delle intenzioni tra i diversi *stakeholder* coinvolti, meta prevista dalla seconda fase delineata nello sviluppo suggerito dal *Co-Creation Flow Model*. La co-intenzionalità porta i soggetti a definire un piano d'azione orientato verso la medesima direzione, che consente loro di agire in modo sinergico con azioni individuali e collettive interdipendenti (Gaggioli et al., 2017; Mazzoni et al.,

2019). Nello sviluppo della *Global Data Community* ciò avviene nelle prime fasi, per l'appunto, grazie alla definizione di obiettivi comuni e di un percorso di *business* che la *community* è intenzionata a perseguire; questo accordo unitario è possibile grazie al coinvolgimento del *top management* dell'azienda, nonché grazie all'identificazione di una *value proposition* condivisa da tutti gli attori coinvolti e dall'organizzazione nel suo complesso.

Nel modello applicativo proposto in questo progetto di tesi, un'altra fase importante proposta per il raggiungimento di un'esperienza ottimale di gruppo, che apporti un elevato livello di *performance* creativa, è difatti la definizione di un *purpose*, ovvero, un ideale profondo che è condiviso dagli *stakeholder* e che guida e orienta obiettivi e azioni da intraprendere (Leider, 1998; Ready & Truelove, 2011; Maye, 2021). Anche all'interno della *Global Data Community* la definizione di un ideale e di valori da perseguire è un *outcome* atteso e perseguito a conclusione della prima fase, che andrà a determinare l'intenzionalità dei soggetti di acquisire modalità di lavoro nuove basate sulla collaborazione, capaci di generare significativi risultati di *business*. In questo caso, il *purpose* identificato dall'azienda è quello di diventare una *data driven company* sviluppando, per l'appunto, nuove modalità di lavoro *agile* che permettano all'impresa di evolvere verso un'ottica di *Open Innovation* e *Social Collaboration*.

Tuttavia, l'individuazione di un *purpose* aziendale non è l'unico elemento sufficiente per costituire una rete di innovazione efficace, ma vi è la necessità, come già precedentemente evidenziato, di definire nuove modalità lavorative, la condivisione di norme collettive e un sistema di attribuzione di ruolo, anch'essi aspetti considerati essere fondamentali per attuare l'esperienza ottimale trasformativa di *Networked Flow* (Gaggioli et al., 2012). Nel modello di sviluppo della seguente *Global Data Community* questi aspetti si rispecchiano nelle due fasi centrali del processo che mirano rispettivamente alla definizione di nuove modalità lavorative e di nuovi strumenti per implementarle. In questo caso le nuove modalità di lavoro si basano sulla definizione di modelli di collaborazione applicabili tra gli

stakeholder e tra le diverse divisioni dell'azienda, in grado di dar vita ad un *network* positivo di innovazione, alimentato da efficienti scambi di interazione su larga scala. È inoltre fondamentale definire la modalità di implementazione del nuovo lavoro collaborativo attraverso la scelta della miglior soluzione tecnologica, in questo caso, per costituire un'efficiente *data community* capace di garantire modalità di lavoro collaborative. Insieme alle nuove forme lavorative collaborative vengono definiti anche i ruoli da ricoprire all'interno della *data community*, attraverso una mappatura e l'ingaggio degli attori coinvolti operativamente all'interno della *community*, e la stesura di un modello di *governance* che definisca nel dettaglio, per l'appunto, ruoli e responsabilità dei soggetti chiave che formeranno la *Global Data Community*.

Per garantire una corretta ed efficace implementazione di quanto esposto sinora, è infine necessario trasferire alla *community* una serie di *best practice* e norme che consentano agli attori coinvolti di allineare il proprio piano d'azione e le singole attività da svolgere per raggiungere l'obiettivo condiviso. Ciò rispecchia quanto sostenuto nel modello applicativo *Co-Creation Flow*, nel quale il quarto stadio prevede proprio l'allineamento tra i diversi attori coinvolti attraverso azioni collettive tra loro interdipendenti. L'allineamento delle azioni è possibile, non solo grazie alle precedenti fasi e alle attività che le caratterizzano, ma esso è altrettanto alimentato e garantito dalla condivisione di norme e *best practice*, capaci di sostenere il gruppo e la *community* più ampia, consentendo di agire come un'entità coesa che sviluppa un flusso operativo fluido ed equilibrato, fondamentale per costituire un lavoro di gruppo efficiente all'interno della *Global Data Community*.

Infine, appare chiaro che l'operatività chiave della *Global Data Community* si basi sulla diffusione e condivisione di idee, conoscenze, riflessioni e discussioni a diversi livelli e tra più *stakeholder* appartenenti ad aree di *business* differenti all'interno dell'azienda. Per questo motivo, come è già stato sottolineato, può essere considerata una vera e propria rete di innovazione basata su un processo di diffusione delle idee attraverso un continuo flusso di scambi interattivi. Come

suggerito dal ricercatore Peter Gloor (2006; 2017) possiamo immaginare il delinearci del processo di innovazione come le increspature che si vedono quando si getta un sasso nell'acqua: a partire da un singolo attore che definisce una nuova idea si innesca un meccanismo di diffusione della conoscenza e delle nuove idee che sfocia nella nascita di innovazioni all'interno della comunità più ampia; da questa idea si sviluppa il concetto dei *Positive Innovation Networks (PINs)* teorizzato da Gaggioli e Riva (2021), di cui la *Global Data Community* può essere qui considerata un esempio. Gli autori, per esplicitare il significato di questo concetto, riportano l'esempio di una piattaforma *online* di *social networking* di successo: *PatientsLikeMe*⁴, creata nel 2004 dai fratelli Jamie e Benjamin Heywood in collaborazione con l'amico Jeff Cole. Lo scopo per il quale la piattaforma *online* è stata creata è dar vita ad una *community* per aiutare i pazienti affetti dalle più differenti patologie a divenire maggiormente informati e proattivi nel percorso di cura, attraverso, da un lato, la condivisione reciproca della propria esperienza di malattia sia con altri pazienti sia con la comunità scientifica e, dall'altro, attraverso la possibilità di attingere informazioni utili dall'esperienza condivisa da altri (Weinter, 2005; Kemperman, Geelhoed & Hoog, 2017; Gaggioli & Riva, 2021). La *community* di *PatientsLikeMe* risulta essere un ottimo esempio di rete di innovazione positiva in quanto abbraccia un'ottica di *Open Innovation* e *Open Collaboration*, permettendo la diffusione di nuove idee e conoscenze al contesto più ampio, essenziale per generare innovazione. Essa, infatti, è diventata negli anni una vera e propria raccolta di dati su numerosissime patologie, che vengono utilizzati sia direttamente da persone che presentano un simile quadro patologico, sia dalla comunità scientifica che li analizza e li interpreta con lo scopo di giungere

⁴ Per una descrizione puntuale della piattaforma *online* e della storia di come è nata e come si è sviluppata si veda Gaggioli & Riva, 2021 e/o il sito di *PatientsLikeMe* al link: <https://www.patientslikeme.com>

a nuove scoperte che possano portare a nuovi processi di cura o ad un miglioramento di quelli già esistenti.

Nella stessa direzione si orienta la *Global Data Community* qui descritta, attraverso la costituzione di una comunità globale basata anch'essa sui dati, attraverso la quale gli *stakeholders* si relazionano in modo continuativo scambiandosi informazioni e lavorando in modo collaborativo per raggiungere i medesimi obiettivi. La condivisione reciproca di dati e il lavoro svolto in modo congiunto sono alla base del processo di innovazione così come presentato nel *Networked Flow Model* (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012); anche nel caso del modello applicativo impostato nella seguente trattazione l'ultima fase prevista dal processo di collaborazione creativa è, per l'appunto, la fase di *spread*, ovvero, di diffusione nella rete sociale di idee e conoscenze sviluppate all'interno del contesto grupale. Allo stesso modo, gli *stakeholder* che prendono parte alla *Global Data Community* abbracciano una mentalità aperta di condivisione reciproca e collaborazione collettiva, anche con professionisti che, spesse volte, differiscono dal loro specifico ruolo professionale. Ciò consente, pertanto, di integrare tra loro dati derivanti da conoscenze, riflessioni e idee differenti, dando vita a nuove considerazioni e soluzioni che altrimenti non si sarebbero mai delineate nelle menti dei soggetti coinvolti.

Viste le numerose risonanze riscontrate tra il *Co-Creation Flow Model* e il modello di sviluppo della seguente *Global Data Community*, è possibile affermare che il *framework* creato *ad hoc* nella seguente trattazione, come strumento spendibile specificatamente nei contesti organizzativi, potrebbe rivelarsi un approccio efficace all'implementazione di reti di collaborazione creativa nei contesti organizzativi. Nonostante il processo reale non segua in modo lineare e totalmente equivalente quello presentato dal modello concettuale qui sviluppato, gli elementi costitutivi che ne sono alla base risultano essere quasi totalmente presenti anche nello sviluppo in un contesto concreto e reale di una rete creativa all'interno di un'azienda. Ciò che il seguente modello offre, a differenza delle fasi seguite

nell'evoluzione della *data community*, è sicuramente l'essere indirizzato a far esperire ai soggetti coinvolti nel processo quella che è stata definita esperienza ottimale di *Networked Flow* (Gaggioli et al., 2012). Scopo del *framework* non è, difatti, esclusivamente quello di costituire dei *teamwork* collaborativi mettendo semplicemente insieme soggetti che lavorano nello stesso contesto, ma lo scopo chiave è quello di mettere in interazione *stakeholder* che riescano a raggiungere *peak performance* in termini creativi ed innovativi e che esperiscano, pertanto, un'esperienza ottimale di *flow* di gruppo in grado di garantire risultati efficaci ed inaspettati. Per questo motivo, anche nella costruzione di un *network* positivo come una *data community*, seguire il seguente *framework* concettuale potrebbe rendere maggiormente efficace l'operatività al suo interno, portando di per sé ad una maggiore attenzione ai processi collaborativi e di interazione che si instaurano tra i diversi *stakeholder* coinvolti.

3.4 Risultati ottenuti dall'implementazione della *Global Data Community*

La costituzione di una *Global Data Community* all'interno di questa rinomata azienda italiana del mondo *energy & utility* è stato sicuramente un progetto di successo che ha fortemente contribuito al processo di digitalizzazione ricercato dall'organizzazione negli ultimi anni. Difatti, essa è stata inserita come uno degli *asset* cardine nella definizione di una *data culture* aziendale e, pertanto, è risultata essere uno degli elementi di successo del viaggio intrapreso dall'azienda verso l'evoluzione ad una *data driven company*. La *Global Data Community* è ormai attiva e proficua da circa due anni all'interno dell'azienda, e ha permesso di mettere in contatto numerosi *data scientist* e persone appartenenti a diversi livelli di *business*, permettendo a quest'ultimi di condividere e sfruttare in modo proficuo il valore e le opportunità di sviluppo offerte dai dati, alimentando in tal modo nuovi percorsi di innovazione. L'ingaggio di differenti *stakeholder* ha favorito il dialogo e lo scambio tra diverse aree dell'azienda e tra professionisti aventi competenze

trasversali in grado di arricchirsi reciprocamente e incrementare ciascuno il valore del proprio lavoro in termini di qualità e *performance*.

Il prosperare della *Global Data Community* nel corso di questi due anni è prova del fatto che aver offerto una piattaforma che consente il dialogo e la collaborazione all'interno dell'azienda, e tra le diverse sedi presenti nel mondo, è stato uno strumento efficace per diversi motivi. Come già accennato, essa ha permesso di instaurare all'interno dell'azienda una nuova modalità di lavoro basata sulla *Social Collaboration*, supportando gli *stakeholder* nell'adottare un'operatività collettiva caratterizzata dalla condivisione, dallo scambio e dall'arricchimento reciproco, il tutto sfruttando l'enorme quantità di dati disponibile e collezionabile in un'azienda di questo calibro, e migliorando in tal modo le *performance* sia dei singoli sia dell'organizzazione nel suo complesso. Difatti, la *community* ha facilitato la condivisione di *best practice* e la creazione di contenuti creativi ed innovativi grazie all'interazione tra esperti di diversi ambiti, anche esterni all'organizzazione ma interessanti alla cultura del dato e al suo utilizzo per incrementare e migliorare i risultati di ricerca dell'innovazione. Inoltre, lo sviluppo e l'integrazione della *Global Data Community* all'interno delle modalità di lavoro già consolidate ha permesso di implementare questa nuova prassi in modo efficace, come un semplice *tool* tecnologico affiancato a supporto dell'operatività aziendale. Un altro aspetto importante da sottolineare è la filosofia sottostante la *data community* che, come più volte sottolineato, si basa sui vantaggi offerti dalla condivisione; per questo motivo l'accesso alla *community* è stato lasciato libero e privo di ostacoli, e tutti coloro che necessitano di consultarsi e confrontarsi, hanno a loro disposizione tutto ciò che è raccolto ed elaborato all'interno della *community*, e possono inoltre relazionarsi in modo diretto ed immediato con altri professionisti ed avere accesso ad un *pool* di esperti per risolvere problemi e soddisfare i propri bisogni. Questa modalità garantisce cicli di lavoro agili e flessibili, fondamentali per il divenire dei processi di innovazione. Infatti, questa modalità lavorativa ha consentito l'emergere di nuove idee dal basso, in modo flessibile e in un'ottica del tutto *agile*, attraverso un conseguente aumento dell'*engagement* di tutti gli *stakeholder*, fattore di impatto

per i risultati di *business*. All'interno della seguente *Global Data Community* si è pertanto costituito il contesto ottimale per l'emergere di prodotti innovativi aventi un impatto trasformativo sull'organizzazione nel suo complesso e sul proprio contesto sociale di riferimento.

3.4.1 Intervista al referente di progetto

Al fine di meglio comprendere risultati, benefici, difficoltà, modalità di progettazione e prospettive future derivanti dall'implementazione della *Global Data Community* è stata raccolta la testimonianza del referente di progetto che si è occupato, in qualità di *Head of People Development* per l'*ICT* globale dell'azienda di instaurare questa nuova prospettiva operativa, con lo scopo di determinare un luogo di collaborazione in grado di accelerare il processo di acquisizione di una *data culture* all'interno dell'azienda, favorendone i processi di innovazione. Il *core* dell'intervento è la definizione di un'organizzazione che acquisisca la capacità di sfruttare il valore intrinseco dei dati, che possono essere utilizzati per incrementare l'efficacia innovativa dei processi di *problem solving* e di *decision making* dell'azienda; inoltre, è interessante comprendere il ruolo giocato dalla capacità della stessa di definire un luogo, seppur virtuale, di collaborazione e condivisione e quanto questa condizione possa influire sull'innovatività del lavoro e sui risultati di *business*.

Da dove è nata la necessità di implementare una Global Data Community all'interno della vostra realtà?

La necessità era quella di accelerare la trasformazione in data-driven company, ossia una azienda che contempla il dato come nuovo business asset per innovare prodotti e servizi. La community ha rappresentato un "luogo di incontro" dove confrontarsi su best e anche worst practice e crescere insieme a livello globale.

La sua progettazione è stato un processo complesso? Quali difficoltà, se ci sono state, si sono incontrate?

Ci siamo fatti supportare da esperti di business community design perché volevamo non solo creare la Global Data Community, ma anche acquisire competenze e strumenti per il community design replicabili in ulteriori scenari di business in cui avessimo bisogno di socializzare le modalità di lavoro e di apprendimento. Le maggiori difficoltà si sono riscontrate a livello culturale: il dato è tipicamente un patrimonio privato, democratizzarlo è una questione di mindset più che di strumenti. Altra possibile difficoltà in progetti di questo tipo è garantirsi le attività di facilitazione della community, soprattutto all'inizio, per accelerarne la maturazione e dimostrare risultati di business.

Quanto e come è cambiato il modo di lavorare dall'avvio della Global Data Community all'interno dell'azienda?

Molto. Si interagisce laddove prima vi erano silos organizzativi, si collabora laddove prima vi era scarsa conoscenza di "cosa fanno gli altri", e si riconosce questa community come riferimento univoco a livello globale per i temi data-driven.

Quali benefici ha apportato l'adottare una nuova modalità di lavoro basata sulla collaborazione e la condivisione nell'operatività quotidiana?

Benefici in termini di cultura, come detto sopra, ed in termini di apprendimento e diffusione della conoscenza, dai successi e dagli insuccessi. Benefici in termini di business perché si velocizzano le fasi tipiche di progetto e si crea un bacino di conoscenza e un network di esperti facilmente accessibili.

Quali sono stati i feedback raccolti dai soggetti coinvolti nella community?

Feedback generalmente positivi. Una volta riconosciuta la community come parte essenziale della propria “cassetta degli attrezzi” professionale, naturalmente, subentra la volontà di continuare ad evolverla con nuovi servizi e nuove opportunità di scambio. La community è vista come qualcosa di costantemente in evoluzione.

Secondo lei questa nuova modalità di lavoro rende un’azienda più efficace rispetto ai propri competitor?

Certamente, in particolare su tematiche nuove e su elementi dell’azienda (che siano processi o prodotti) che si desidera o si necessita innovare velocemente e in modo disruptive: in questi scenari una comunità e il relativo approccio crowd-based creano le condizioni, per un’azienda, di reinventarsi in maniera profonda e duratura, a differenza di altre modalità di innovation management più ristretti. Ciò può determinare un fattore di maggior efficacia rispetto ai competitor che si muovono a seguire o in modo più top-down sui medesimi temi.

Progettare e affrontare nuove sfide sfruttando il valore dei dati, la loro condivisione e l’interazione tra diversi stakeholder può realmente essere il fattore chiave per il futuro delle imprese e la loro innovazione?

Di fatto lo è già: la maggior parte delle aziende accumula da anni – e in particolare in questa fase pandemica⁵ – incredibili moli di dati sia dai dipendenti che dai clienti. Il tema oggi è: come intendo sfruttare questa nuova ricchezza? Come intendo far evolvere l’intelligenza della mia azienda valorizzando i dati? Avendo

⁵ Il riferimento è alla pandemia globale che è in atto dal 2020 a causa della diffusione epidemica della malattia infettiva COVID-19 dovuta al virus SARS-CoV-2 (<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus>)

la possibilità di comprendere attraverso questi dati comportamenti e preferenze, che tipo di direzione voglio dare al cambiamento per la mia azienda e per l'ecosistema in cui si muove e genera valore? Il dato, quindi, è una nuova e potente leva della strategia. Se sappiamo dove vogliamo andare, il dato rappresenta un inedito acceleratore. Se siamo in grado di potenziare il mindset delle persone attraverso il dato – ossia come il dato può rendere più accurata la presa di decisione a tutti i livelli, non solo apicali – sicuramente il dato rappresenta quel fattore chiave che tutte le aziende ricercano.

Questa intervista è una rilevante testimonianza dell'efficacia che questo intervento, improntato alla collaborazione e alla condivisione, si sia rivelato uno strumento di valore per l'azienda e i suoi *stakeholder*. Il referente di progetto ha sottolineato l'importanza di aver creato, attraverso un processo di «socializzazione del lavoro», un effettivo «luogo di incontro» all'interno del quale generare confronto e nuove prospettive. La divisione in *silos* e il lavoro gerarchizzato *top-down*, tipici delle strutture organizzative tradizionali, vengono sostituiti dal lavoro di una vera e propria comunità che condivide conoscenze e idee e determina una cultura condivisa basata sul valore dei dati. Ciò comporta un miglior posizionamento di mercato rispetto ai *competitor*, attraverso modalità di innovazione più agili e flessibili che coinvolgono in modo diretto gli *stakeholder*. A tal proposito, è interessante quanto sottolineato nell'intervista in merito a questo aspetto: la seguente nuova modalità di lavoro collaborativo consente ad un'organizzazione di «reinventarsi in maniera profonda e duratura»; l'interazione continua tra diversi livelli aziendali e tra diversi *stakeholder* consente un flusso di lavoro e di generazione di idee creative più fluido e libero di determinarsi a seconda dei diversi dati scambiati e delle diverse conoscenze messe in campo da ciascun soggetto coinvolto. Sembrerebbe che l'acquisizione della collaborazione e della condivisione – in questo caso specifico inerenti al mondo dei dati e la costituzione

di una *data driven company* – come *mindset* operativo all'interno delle aziende sia il fattore di volta per il loro futuro.

Appare dunque, ancora una volta, evidente la necessità di comprendere le variabili non solo tecnico-organizzative ma anche quelle riguardanti il fattore umano, in grado di determinare esperienze di collaborazione efficaci e basate sull'instaurarsi di un *mindset* collettivo che metta in connessione più *stakeholder* attraverso la definizione di intenzioni e azioni condivise. All'interno dell'intervista viene evidenziato come una delle criticità nella costituzione di progetti di questo tipo sia delineare delle attività di facilitazione della *community*, per facilitarne l'avvio e l'evoluzione; tale ostacolo può essere superato se si comprendono i processi cognitivi e comportamentali che sono alla base della costituzione di un gruppo di lavoro in grado di lavorare ottenendo livelli di *performance* elevati. Un'ulteriore difficoltà presentata concerne proprio la definizione di una cultura condivisa, che non è un elemento che è possibile infondere in modo meccanico all'interno di un insieme di soggetti, ma è un fattore che dipende direttamente da fattori relazionali che si instaurano tra essi. Pertanto, cogliere come e attraverso quali strumenti stabilire esperienze ottimali di gruppo significa permettere alle organizzazioni di evolvere attraverso l'innovazione di processi, prodotti e servizi e attraverso un impatto trasformativo nei confronti del contesto socio-culturale nella quale sono inserite, rimanendo in tal modo competitive rispetto al mercato e all'avanguardia.

3.5 Conclusioni

Il *case study* presentato nelle precedenti pagine e il confronto messo a punto tra quest'ultimo e i modelli psicologici sulla collaborazione creativa (Sawyer, 2007; Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2012; Gaggioli & Riva, 2021) offrono una sintesi e una dimostrazione dell'efficacia dell'implementazione, all'interno delle

organizzazioni, di reti di collaborazione che favoriscono un'operatività collettiva di condivisione e scambio reciproco. Da esse possono, difatti, emergere nuovi prodotti creativi che hanno un impatto diretto sul potenziale innovativo, sia del lavoro messo in atto dagli *stakeholder* coinvolti, sia sull'impresa nel suo complesso. Questi *networks* collaborativi danno vita ad un vero e proprio processo di innovazione trasformativo attraverso una modalità lavorativa nuova, che consente di ottenere un evidente ritorno economico per l'azienda e un miglioramento delle *performance* e dei risultati di *business*.

Inoltre, la presentazione del modello di sviluppo della *Global Data Community* aziendale ha permesso di dimostrare la validità ecologica, per il momento in modo indiretto e speculativo, di quanto definito nel *Co-Creation Flow Model* – e nelle teorie a partire dalle quali esso è stato sviluppato (Gaggioli et al. 2012; Gaggioli & Riva, 2021) – ovvero, uno strumento delineato in questa trattazione come *framework* concettuale che le organizzazioni possono utilizzare come guida per il raggiungimento di *peak performance* creative in rete e per perseguire nuovi risultati di innovazione. Per il momento, quest'ultimo è unicamente un modello teorico e speculativo, ma le risonanze emerse dal confronto con un processo di implementazione concreto di una rete di collaborazione creativa all'interno di un'importante azienda italiana del mondo *energy & utility*, permette di presupporre una buona validità ecologica del modello. Nel dettaglio, le risonanze emerse fanno riferimento, innanzitutto, alla necessità di allineare gli *stakeholder* attraverso la definizione di un *purpose* e di obiettivi condivisi. Nel caso della *Global Data Community* ciò si rispecchia nella condivisione e scambio di conoscenze, nella presa di decisione congiunta sugli obiettivi da perseguire e nell'individuazione di un ideale profondo che guidi l'operatività collettiva dell'organizzazione: lavorare sfruttando il valore dei dati andando a costituire una vera e propria *data culture* accolta all'unisono dall'azienda. A ciò si correla infine la necessità di definire nuove modalità di lavoro condivise basate sull'utilizzo, analisi ed interpretazione dei dati, guidate da un insieme di *best practice* condivise e riconosciute da tutti gli *stakeholder*, fondamentali per allineare la loro operatività e i piani d'azione in modo

coeso e unitario. Tutto ciò è stato esplicitato all'interno dell'azienda, qui illustrata come *case study*, attraverso la costituzione di una *Global Data Community* capace di impostare una nuova modalità di lavoro che pone le sue basi sugli *asset* della *Social Collaboration*, della condivisione e della ricerca continua dell'Innovazione attraverso l'interazione e l'intenzionalità collettive.

CONCLUSIONE

La ricerca psicologica può senza dubbio apportare numerosi vantaggi allo sviluppo di nuove modalità di lavoro che siano più efficaci all'interno dei contesti organizzativi, e che siano orientate non solo alla creazione di nuovi flussi di reddito tramite l'Innovazione, ma anche al benessere, sia dell'azienda, sia dei suoi *stakeholder*. Diversi studi e ricerche (Csikszentmihalyi, 1997; Sawyer, 2003, 2007, 2017; Gaggioli et al., 2012) hanno reso possibile affermare che il motore dell'Innovazione e della creatività è la collaborazione tra più soggetti. Questo è un fattore importante per le aziende, in quanto l'Innovazione è, oggi, la chiave per la loro capacità di sopravvivere alla dinamicità a cui i mercati, e la società nel suo complesso, sono soggetti; nella continua ricerca di questa condizione un ruolo strategico è svolto dai *team* e dalla collaborazione collettiva, in grado di instaurare vere e proprie reti creative sia interne sia esterne all'organizzazione. Idee nuove e creative, difatti, difficilmente sono frutto dell'intuizione di un singolo individuo ma, al contrario, sono sempre riconducibili alla sinergia che si viene a creare all'interno di gruppi di persone che entrano in interazione (Csikszentmihalyi, 1997). Ciò che in queste condizioni si viene a creare è una vera e propria esperienza ottimale di flusso, grazie alla quale i gruppi riescono a sviluppare la cosiddetta *group mind*, una mente collettiva che porta i singoli ad agire come un'unica realtà coesa e orientata alla stessa meta (John-Steiner, 2000; Paulus & Nijstad, 2003; Sawyer, 2003, 2007; Gaggioli et al., 2012; Gaggioli et al., 2017).

Attraverso l'elaborazione di questi presupposti, Gaggioli e colleghi hanno sviluppato il modello del *Networked Flow* (Gaggioli et al., 2012), interessante chiave di lettura per cogliere le dinamiche che portano non solo ad esperienze ottimali di gruppo, ma anche alla diffusione del potenziale creativo emergente da

questa esperienza nel contesto socio-culturale. Pertanto, questa esperienza porta i soggetti, inseriti all'interno di un contesto gruppale, a sviluppare uno stato mentale collettivo, nel quale l'intenzionalità soggettiva dei singoli diventa intenzionalità collettiva, permettendo ai soggetti di agire attraverso azioni sintonizzate ed interdipendenti (Riva et al., 2010; Gaggioli et al., 2011; Gaggioli et al., 2012). Questo modello offre l'occasione per elaborare nuove riflessioni sul tema della collaborazione creativa, e si pone come un valido ed interessante punto di partenza per poter sviluppare interventi, metodologie e strumenti volti a garantire *team* più collaborativi e creativi e, dunque, più performanti, con lo scopo di instillare un processo di *Open Innovation* e *Open Collaboration*.

All'interno del seguente lavoro di tesi è stato elaborato un *framework* applicativo – il *Co-Creation Flow Model* – il cui scopo è offrire una traduzione dei costrutti psicologici propri delle teorie precedentemente affrontate, al fine di garantire alle organizzazioni uno strumento che si adatti alle esigenze e alle peculiarità specifiche di questo contesto. Esso si pone come uno strumento che può essere implementato dalle aziende come percorso iterativo da perseguire al fine di definire nuove modalità di lavoro in grado di instaurare dinamiche efficaci di collaborazione creativa all'interno dei *team* e tra quest'ultimi e la rete sociale. Ciò consente di dare origine a quelli che Gaggioli e Riva (2021) hanno denominato *Positive Innovation Networks*, ovvero reti creative in grado di traghettare le organizzazioni verso una cultura organizzativa basata sull'Innovazione Sociale e sui processi di collaborazione creativa. Nonostante si tratti per ora di un contributo concettuale, la presentazione, nell'ultimo capitolo di un *case study* sulla costituzione di una *Global Data Community* all'interno di una delle più importanti aziende italiane del mondo *energy & utility*, ha permesso di sostenere la validità ecologica di questo nuovo *framework*, seppur in modo indiretto e speculativo. Il caso di questa *data community*, difatti, risulta essere un interessante esempio di come sia possibile instaurare un *network* di innovazione positiva all'interno di un contesto organizzativo, e creare una condizione che consenta agli *stakeholder* di operare in modo collaborativo. Infine, le numerose risonanze emerse tra il modello

di sviluppo della *Global Data Community* e il percorso proposto dal *Co-Creation Flow Model* per giungere ad un'esperienza ottimale di collaborazione creativa, sono la dimostrazione di quanto questo *framework* applicativo possa essere considerato valido. I principali elementi comuni individuati per instaurare una rete creativa efficace sono: la necessità di condividere bisogni e conoscenze e di identificare obiettivi condivisi, allineare gli *stakeholder* sia nelle loro intenzioni, sia nella definizione di un piano d'azione congiunto che preveda azioni sintonizzate, definire un *purpose* aziendale che orienti il percorso di crescita e sviluppo del proprio contesto, costituire un insieme di *best practice* e norme condivise.

Alla luce di quanto esposto, risulta evidente la necessità di future ulteriori ricerche volte a validare qualitativamente e quantitativamente il seguente *framework*, attraverso un'applicazione operativa dello stesso. Nonostante ciò, esso offre un primo tentativo di traduzione e adattamento dei contributi teorici offerti dalla ricerca psicologica, utili per creare uno strumento fruibile in modo efficace dai contesti organizzativi. Difatti, le conoscenze emerse sui processi di collaborazione creativa e sui presupposti cognitivi che ne sono alla base presentano un estremo valore per coloro che ricercano sempre migliori risultati operativi e, sicuramente, la realtà delle organizzazioni è un contesto all'interno del quale queste brillanti intuizioni possono giocare un ruolo chiave nell'incrementarne il successo. L'intento è anche quello di mettere sempre più in contatto due mondi ancora distanti tra loro, ma che, negli ultimi anni, hanno iniziato un dialogo che potrà sicuramente portare a nuovi ed interessanti sviluppi per determinare modalità di lavoro e di strutturazione delle imprese sempre più efficienti e in grado di avere un impatto trasformativo sul mercato e sul contesto socio-culturale.

BIBLIOGRAFIA

Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2012). The importance of challenge for the enjoyment of intrinsically motivated, goal-directed activities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 317–330.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.

Avey J.B., Reichard R.J., Luthans F., and Mhatre K.H., (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.

Baban, A., Cirrincione, A., Mattiello, A. (2017). *Mind the Change. Capire il cambiamento per progettare il business del futuro*. GoWare.

Bennato D. Introduzione. Innovazione e reti creative. (2010), in Riva G., Milani L., Gaggioli A., (a cura), *Networked Flow*, LED Editore, Milano, pp.7-16.

Biocca, F., & Harms, C. (2003). Guide to the networked minds social presence inventory v. 1.2: Measures of co-presence, social presence, subjective symmetry and intersubjective symmetry. *East Lansing: Michigan State University*.

Online: <http://cogprints.org/6743/>

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30–35. Online: https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/2010_DesignThinking.pdf

Bruner, J. S. (1986). *Actuals minds, Possible Worlds*. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.

Chan Kim, W., Mauborgne, R. A. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. *Harvard Business School Publishing*.

Collins, R. (2000). *The Sociology of Philosophies: A Global Theory of Intellectual Change*. Cambridge: *Harvard University Press*, 1035-1068.

Compton, J. (2020). The case for data communities. *Forbes*, Novembre, 2020. Online: <https://www.forbes.com/sites/tableau/2020/11/20/the-case-for-data-communities/?sh=1b80d24a1402>

Corbucci, D. (2019). *Agile Project Management*, Seconda edizione, F. Angeli.

Croom, A. M. (2012). Music, neuroscience, and the psychology of well-being: A précis. *Frontiers in Psychology*, 2, 393.

Croom, A. M. (2015). Music practice and participation for psychological well-being: A review of how music influences positive emotion, engagement, relationships, meaning, and accomplishment. *Musicae Scientiae*, 19, 44–64.

Crossley, M. L. (2000). *Introducing Narrative Psychology: Self, Trauma and the Construction of Meaning*. Buckingham: *Open University Press*.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M., Csikszentmihalyi, I. S. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge, UK: *Cambridge University Press*.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperPerennial.

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. New York: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M., Khosla, S., & Nakamura, J. (2016). *Flow at work*. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave & J. Passmore (Eds.), (pp. 99-109). John Wiley & Sons, Ltd.

DalleMule, L., & Davenport, T. H. (2017). What's Your Data Strategy? *Harvard Business Review*, 95(3), 112–121.

De Smet, A., & Gagnon, C. (2018). Organising for the age of urgency. *Accountancy SA*, , 16-22.

Denning, S. (2016). "Understanding the three laws of Agile". *Strategy & Leadership*, Vol. 44 No. 6, pp. 3-8.

Denning, S. (2017a). What Is Agile? The Four Essential Elements. *Forbes*, Ottobre 2017.

Denning, S. (2017b), "Strategic Agility: using Agile teams to explore opportunities for market-creating innovation", *Strategy & Leadership*, Vol. 45 No. 3, pp. 3-9.

Denning, S. (2018). Why Agile is eating the world? *Forbes*, Gennaio 2018.

Dolata U. and Schrape J.F., (2016). Masses, crowds, communities, movements: Collective action in the internet age, *Social Movement Studies* 15, 1-18.

Fletcher, G., Groth, P., & Sequeda, J. (2020). Knowledge Scientists: Unlocking the data-driven organization, *arXiv preprint arXiv:2004.07917*.

Fullagar, C. J., Knight, P. A., Sovern, H. S. (2013). Challenge/skill balance, flow, and performance anxiety. *Applied Psychology*, 62(2), 236–259.

Gaggioli, A., Milani, L., Mazzoni, E., & Riva, G. (2011). Networked Flow: A Framework for Understanding the Dynamics of Creative Collaboration in Educational and Training Settings. *The Open Education Journal*, 4(Suppl 2:M2), 107-115.

Gaggioli, A., Riva, G., Milani, L., Mazzoni, E, (2012). Networked Flow: Esperienza Ottimale e Creatività di Gruppo, in Muzio, M., Riva, G., Argenton, L. (ed.), *Flow, benessere e prestazione eccellente. Dai modelli teorici alle applicazioni nello sport e in azienda.*, Franco Angeli, Milano 2012: 81- 99.

Gaggioli, A., Riva, G., Milani, L., & Mazzoni, E. (2013). *Networked flow – Towards an understanding of creative networks*. Dordrecht: Springer.

Gaggioli, A., Milani, L., Mazzoni, E., & Riva, G. (2015). Positive change and networked flow: From creative individuals to creative networks. In P. Inghilleri, G. Riva & E. Riva (Eds.), *Enabling Positive Change* De Gruyter.

Gaggioli, A., Mazzoni, E., Milani, L., & Riva, G. (2015). The creative link: Investigating the relationship between social network indices, creative performance and flow in blended teams. *Computers in Human Behavior*, 42, 157–166.

Gaggioli, A., Chirico, A., Mazzoni, E., Milani, L., & Riva, G. (2017). Networked flow in musical bands. *Psychology of Music*, 45(2), 283-297.

Gaggioli, A., Galimberti, C., Bova, A., Cipresso, P., Riva, G., Chirico, A., Brivio, E., Mazzoni, E., & Benvenuti, M. (2020). Networked Flow in Creative Collaboration: A Mixed Method Study. *Creativity Research Journal*, 32, 41-54.

Gaggioli, A., Riva, G., (2021). Positive Innovation Networks, in Davide, F. G. A., Misuraca, G. (ed.), *Emerging Communication: Studies on New Technologies and Practices in Communication*, IOS Press BV, BERLIN, pp. 67-87.

Galimberti, C., Chirico, A., Brivio, E., Mazzoni, E., Riva, G., Milani, L., & Gaggioli, A. (2015). Bridging minds: a mixed methodology to evaluate the flow on the net, *Annual review of cyber therapy and telemedicine*, 13, 33-36.

Galimberti, C., Chirico, A., Brivio, E., Gatti, F, Mazzoni, E., Riva, G., Gaggioli, A. (2016). Network flow in blended learning contexts: a longitudinal study with a blended method. *Annual Review of CyberTherapy and Telemedicine*, 2016, 39.

Gloor, P.A. (2006). *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*, Oxford University Press.

Gloor, P.A. (2017). *Swarm Leadership and the Collective Mind: Using Collaborative Innovation Networks to Build a Better Business*, Emerald Group Publishing.

Greasley, A. E., Lamont, A. (2011). Exploring engagement with music in everyday life using experience sampling methodology. *Musicae Scientiae*, 15(1), 45–71.

Hart, E., & Di Blasi, Z. (2015). Combined flow in musical jam sessions: A pilot qualitative study. *Psychology of Music*, 43(2), 275–290.

Henderson, R. and Van Den Steen, E. (2015). ‘Why do firms have “purpose”? The firm’s role as a carrier of identity and reputation’. *American Economic Review*, 105, 326– 30.

Holdbeche L. (2018). *The Agile Organization – How to build an engaged, innovative and resilient business*. CIPD KoganPage.

IDEO (2015). Human-centered design toolkit. IDEO website.

Online: <https://www.ideo.com/post/design-kit>

Jackson, S. A., Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Jackson, S. A., Kimiecik, J. C. (2008). The flow perspective of optimal experience in sport and physical activity. In Horn, T. S. (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology* (3rd ed., pp. 377–399). Champaign, IL: Human Kinetics.

Jackson, B. and El Ouarzazi, Y. (2020). ‘Novo Nordisk: An ecosystem approach to preventing diabetes’. In C. Mayer and B. Roche (Eds), *Putting Purpose into Practice: The Economics of Mutuality*. Oxford: Oxford University Press.

John-Steiner, V. (2000). *Creative collaboration*. New York: Oxford University Press.

John-Steiner, V., & Mahn, H. (1996). Sociocultural approaches to learning and development: A Vygotskian framework. *Journal of Educational Psychology*, 31(3–4), 191–206.

Just in mind (2019). The design thinking process for better UX design. In Just in Mind, Guide to design thinking for UX designers.

Online: <https://www.justinmind.com/blog/design-thinking-process-ux-design/>

Katz, B. (2016). Design thinking in design practice: A tale of two cities. Keynote speech at the Hasso Plattner Design Thinking Research Community Building Workshop, Stanford, United States of America.

Kemperman, J., Geelhoed, J. & Hoog, J. (2017) Breakthrough: Letting Prevention and Self-Management Work, in: *Brilliant Business Models in Healthcare*, J. Jeroen Kemperman, J. Jeroen Geelhoed, and J. Hoog, eds., Springer, 119-188.

Kleinman, S., & Weerda, K. (2019). *The helix organization*. McKinsey Insights.

Kotler, P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M. (2019). *Principi di Marketing*, Pearson.

Kozlowski, S. W. J. & Ilgen. D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.

Leider, R. (1998). 'Leading our organizations on purpose'. *Leader to Leader*, 10–12.

Lisca, F. (2019). *Business agility: che cosa è, come funziona e perché oggi è necessaria*. F. Angeli.

Lisca, F. (2020). Perché si sta diffondendo un modello di organizzazione agile?, Agile School Website.

Online: <https://www.agile-school.com/blog/modello-di-organizzazione-agile>

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C.M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 339-366.

Maslow, A. (1968). *Some educational implications of the humanistic psychologies*. *Harvard Educational Review*, 38(4), 685-696.

Maslow, A. H. (1965). Humanistic Science and Transcendent Experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 5(2), 219–227.

Massimini, F., & Delle Fave, A. (2000). Individual development in a bio-cultural perspective. *American Psychologist*, 55(1), 24-33.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467.

Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*. Oxford: *Oxford University Press*.

Mayer, C. (2021). The Future of the Corporation and the Economics of Purpose. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 58(3), 887–901.

Mazzoni E., Chirico A., Benvenuti M., Gaggioli A. (2019). Networks and Creativity: The Socio-Cultural Side of Being Creative. In Vitevitch M. S., *Network Science in Cognitive Psychology. Frontiers of Cognitive Psychology* (pp. 117-135). New York: Routledge.

McGonigal, J. (2010). Reality is broken. New York: *The Penguin Press*.

Milani L. Il processo di emergenza del Networked Flow. (2010), in Riva G., Milani L., Gaggioli A., (a cura), *Networked Flow*, LED Editore, Milano, pp.79-121.

Ministero della Salute (2021). Nuovo Coronavirus. FAQ – Covid-19, domande e risposte. Sito del Ministero della Salute.

Online:<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&id=257>

Murray, E. (2019). The Rise Of Expert Communities In Data-Driven Organizations. *Forbes*, Febbraio, 2019.

Online: <https://www.forbes.com/sites/evamurray/2019/02/27/the-rise-of-expert-communities-in-data-driven-organizations/?sh=1d09f97f5e42>

Muzio, M. (2012). Il flow come strumento di valutazione e di empowerment aziendale. In Muzio, M., Riva, G., Argenton, L. (Eds.), *Flow, benessere e prestazione eccellente: Dai modelli teorici alle applicazioni nello sport e in azienda* (pp. 201–220). Milano, Italy: FrancoAngeli.

Muzio, M., L Argenton. (2012). L'esperienza ottimale nella psicologia dello sport. In Muzio, M., Riva, G., Argenton, L. (Eds.), *Flow, benessere e prestazione eccellente: Dai modelli teorici alle applicazioni nello sport e in azienda* (pp. 163–176). Milano, Italy: FrancoAngeli.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2011). The Oxford Handbook of Positive Psychology. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.

Newman A., Ucbasaran D., Zhu F. & Hirst G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138.

Norman, D. (2019). *La caffettiera del masochista: il design degli oggetti quotidiani*. Giunti Psychometrics.

Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003). Group creativity: Innovation through collaboration. New York: *Oxford University Press*.

Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design thinking. Understand – improve – apply*. Heidelberg: Springer.

Ready, D. and Truelove, E. (2011). ‘The power of collective ambition’. *Harvard Business Review*, 22, 17– 23.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile - How to master the process that’s transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 41.

Riva, G., Milani, L., & Gaggioli, A. (A cura di). (2010). *Networked Flow: Comprendere e Sviluppare la Creatività di Rete*. Milano: Edizioni LED. Online: <http://www.ledonline.it/ledonline/Networked-Flow-Riva.html>.

Riva, G., Waterworth, J. A., Waterworth, E. L., & Mantovani, F. (2011). From intention to action: The role of presence. *New Ideas in Psychology*, 29(1), 24-37.

Riva, G. & Mantovani, F. (2012). Flow e presenza: dall'esperienza soggettiva all'esperienza personale, in Muzio, M., Riva, G., Argenton, L. (ed.), *Flow, benessere e prestazione eccellente. Dai modelli teorici alle applicazioni nello sport e in azienda.*, Franco Angeli, Milano 2012: 59- 80.

Rollo, D. (2007). *Narrazione e sviluppo psicologico. Aspetti cognitivi, affettivi e sociali.* Roma: Carocci.

Rosenberg, M. B. (2017). *Le parole sono finestre [oppure muri]: introduzione alla comunicazione nonviolenta.* Esserci.

Sawyer, R. K. (2003). *Group creativity: Music, theater, collaboration.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Sawyer, K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration.* Basic Books, New York, NY.

Sawyer, R. K. (2008). *Group genius: The creative power of collaboration.* New York, NY: Basic Books.

Sawyer, K. (2015). Group flow and group genius. *The NAMTA Journal* 40, 29–52.

Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook.* SAGE Publications.

Selleri, L. (2018). L'impresa e la Gestione del Cambiamento: dal Fronteggiamento dei Rischi Imprevedibili alla Disruptive Innovation. *Economia Aziendale Online* 2000 Web, 9(2), 205–239.

Sheen S. Levine, & Michael J. Prietula. (2014). Open Collaboration for Innovation: Principles and Performance. *Organization Science*, 25(5), 1414–1433

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3–15). New York: Cambridge University Press.

Sutherland, J. (2011). *Takeuchi and Nonaka: The Roots of Scrum*. ScrumInc. Online: <https://www.scruminc.com/takeuchi-and-nonaka-roots-of-scrum/>

Taggar, S. (2001). Group composition, creative synergy, and group performance. *Journal of Creative Behavior*, 35, 261–286.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315–330.

Thiel, M., Giorgi, G., Ariza-Montes, A., & Mucci, N. (2021). Editorial: Advancing Social Purpose in Organizations: An Interdisciplinary Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 689734

Treder, M. (2019). *Becoming a data-driven Organisation. Unlock the value of data* (1st ed. 2019.). Springer Berlin Heidelberg.

Venier, F., & Costa, G. (2017). *Trasformazione digitale e capacità organizzativa: le aziende italiane e la sfida del cambiamento*. EUT.

Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(1), 22–32.

von Thienen J. P. A., William J. Clancey, Giovanni E. Corazza, & Christoph Meinel. (2017). Theoretical Foundations of Design Thinking: Part I: John E. Arnold's Creative Thinking Theories. *Design Thinking Research: Making Distinctions: Collaboration versus Cooperation*, 13.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis: Methods and applications. Cambridge: *Cambridge University Press*.

Weinter, L. (2005). *His Brother's Keeper: one family's journey to the edge of Medicine*. Harper, New York.