



Ingegneri efficaci: Le soft skills come motore dell'innovazione

Pensare creativo, essere innovativi

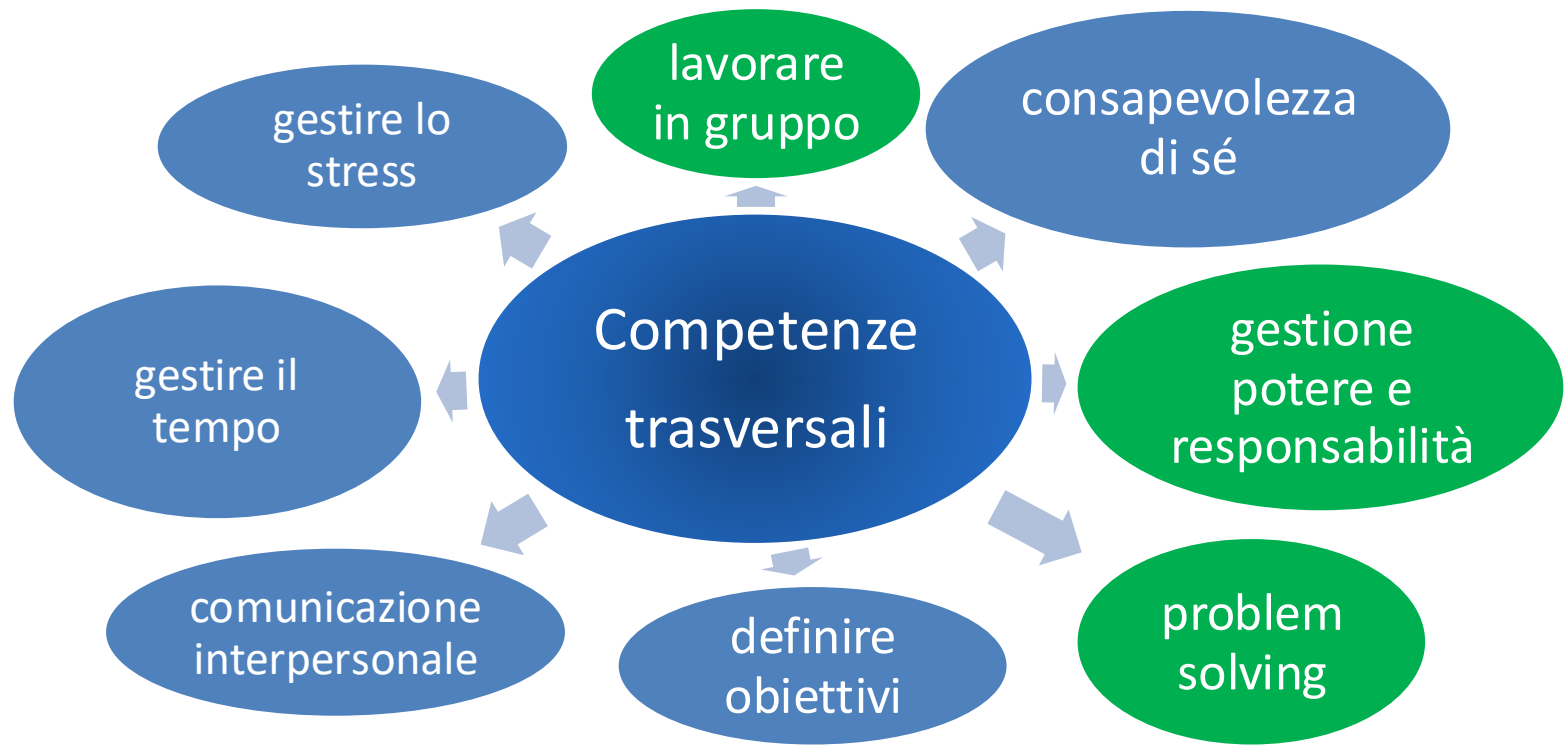
Prof. Daniele Malaguti
Docente di psicologia clinica e del lavoro
Università di Trento

Roma, 14 luglio 2026



Le competenze trasversali

Quelle **caratteristiche personali** che entrano in gioco quando un soggetto si attiva a fronte di una richiesta dell'ambiente organizzativo e che sono ormai ritenute **essenziali** al fine di produrre la **trasformazione di un sapere professionale in un comportamento lavorativo efficace** [Isfol].





La creatività

- Un prodotto è **creativo** quando è:
 - nuovo
 - utile
 - significativo
 - aggiunge valore (il contrario dell'uovo di Colombo)
- **Creatività storica** (novità importante per l'umanità)
- **Creatività ecologica** (prodotto nuovo per la mente dell'individuo)
- **Le tre C della creatività:**
 - ✧ **Big C creativity**: rari cambiamenti storici che influenzano la vita delle persone e l'andamento della società.
 - ✧ **Small C creativity**, modalità di pensiero alternative che si applicano alla vita di tutti i giorni e al problem solving in particolare.
 - ✧ **Mini C Creativity**: modalità di pensiero che producono un proprio modo di capire la realtà e formarsi un proprio sapere.



Stili cognitivi creativi

- **Categorizzatori aperti**: raccolgono informazioni in categorie ampie.
- **Categorizzatori chiusi**: raccolgono informazioni in categorie strette sulla base delle somiglianze.

La creatività può essere favorita da una categorizzazione aperte che è connessa anche con l'**apertura mentale**.

- **Dipendenza dal campo**: tendo a basarmi su informazioni esterne e a seguire il flusso dell'ambiente circostante.
- **Indipendenza dal campo**: tendo a basarmi su informazioni interne e a elaborare le informazioni in modo più autonomo.



Dalla creatività all'innovazione

- **Creatività**: processo cognitivo attraverso cui si generano idee nuove e appropriate
- **Innovazione**: realizzarle con successo nel proprio contesto [West e Farr 1990]

La creatività è **necessaria ma non sufficiente**: non tutti i creativi sono innovativi

Il collo di bottiglia non è cognitivo (avere poche idee): tra idea e realizzazione ci sono *motivazione, volontà, coraggio*

Pensare → essere → agire: *l'innovazione è la creatività messa in atto*

L'innovazione dipende da diversi fattori. Qui ne considereremo alcuni su tre livelli:

1. Individuale: essere creativi
2. di gruppo: gruppi creativi e leadership
3. Organizzativo: culture creative



Essere creativi 1: l'identità lavorativa

Persone lavorativamente creative: le ancore di Schein

Ancora di carriera: la percezione che ognuno di noi ha delle proprie capacità (talenti), dei propri valori e delle proprie motivazioni. È un pattern che orienta, forza, definisce e integra le scelte lavorative personali.

Àncora tecnica
Àncora manageriale
Àncora di creatività\imprenditoriale

Ancore basate sui talenti

Àncora sicurezza e stabilità
Àncora autonomia
Àncora stile di vita

Ancore basate sui bisogni

Àncora servizio
Àncora pura sfida

Ancore basate sui valori



Essere creativi 2: le dimensioni personali

- **Autoefficacia creativa** [Tierney e Farmer 2011]: credersi capaci di creare: si sviluppa con l'esperienza
- **Motivazione intrinseca** [Amabile e Pratt 2016]: si innova per il valore dell'attività, non per obbligo e tale valore ha le radici nella significatività del lavoro stesso



Il gruppo creativo

- La **maturità del gruppo** [Wheelan cit. in Malaguti 2018]
 1. Dipendenza e inclusione
 2. Controdipendenza e conflitto
 - 3. Fiducia e struttura**
 4. Lavoro
 5. Fine del gruppo
- Il conflitto gestito in modo **integrativo**:
 - Favorisce lo sviluppo del gruppo allo stadio
 - Le divergenze diventano risorsa, non minaccia e occasione quindi di produzione di nuove idee. Conflitto sul come fare e sui punti di vista e non sulle persone (come si è)
- **Teamthink**: confronto aperto delle idee e dialogo interno al gruppo opposto al **groupthink**
- Il **conflitto sociocognitivo**: il disaccordo sui contenuti come motore di apprendimento e realizzazione



Leadership generativa

[Surie e Hazy 2006]

- **Focus sul problem solving** attraverso la facilitazione delle interazioni
- **Interazioni positive**: uso di una comunicazione che valorizzi il singolo: La comunicazione efficace: ascolto attivo, messaggi in prima persona, comunicazione di obiettivi chiari
- **Coinvolgimento** di tutti i membri del gruppo allo scopo di far proseguire il gruppo insieme (allineamento)
- **Apertura alle tecnologie** della comunicazione che favoriscono la velocità di informazione
- **Gestione dei problemi complessi** attraverso la definizione di sottoproblemi da affidare al gruppo e loro integrazione
- **Gestione e mantenimento delle nuove idee** (non far cadere nessuna idea creativa)
- **Istituzionalizzare l'innovazione**: Sviluppare regole e processi che facilitino il problem solving (ovvero fornire una struttura orientata all'innovazione, sviluppa canali per rapidi feedback tramite anche la definizione di sottobiettivi: non si fa il punto a fine progetto)

Uso della **sicurezza psicologica** [Edmondson 1999]:

Si può proporre, dissentire, sbagliare *senza timore* → si libera la motivazione a creare



Organizzazioni innovative

Cultura organizzativa [Schein]: Cultura orientata alla colpa vs Cultura orientata al problema : l'errore come accusa — o come informazione

I **valori e gli obiettivi** verso l'innovazione: quanto è davvero valorizzata [Amabile e Pratt 2016]

Exploration vs exploitation [March 1991]: anche consolidare è legittimo — innovare «sempre e comunque » fa danni



Cosa libera o frena l'innovazione

Componenti dell'ambiente di lavoro per la creatività

	Catalizzatori — stimolano	Inibitori — ostacolano
Motivazione a innovare	• Obiettivi chiari e condivisi • Valore attribuito all'innovazione • Rischio ragionato sostenuto	• Obiettivi incerti o mutevoli • Disinteresse per il nuovo • Enfasi sullo status quo
Risorse	• Risorse sufficienti • Tempo adeguato, ma non troppo	• Risorse insufficienti • Tempo troppo scarso o abbondante
Gestione dell'innovazione	• Autonomia sul «come» • Feedback frequente e costruttivo • Idee che circolano	• Vincoli sul «come» • Valutazione severa delle idee • Flusso di idee ristretto

Fonte: Adattato da Amabile e Pratt [2016].

Prof. Daniele Malaguti

Pensare creativo, essere innovativi



Vecchi innovativi

L'**esperienza sedimenta conoscenze**: se non cristallizzate, si ricombinano in modi nuovi

Le risorse personali dei «vecchi innovativi»: **apertura mentale, curiosità, autoefficacia**

Collaborazione intergenerazionale: le persone mature come **motore di innovazione accanto ai giovani** — e loro sostegno. Favorire la **generatività** [Erikson] delle persone mature

L'**ageism** è controproducente: produce conflitti generazionali sterili, non creativi

Il rischio speculare delle generazioni precedenti: la **difesa dello status quo** → il destino è la perdita dell'innovazione



Cosa possiamo portarci via: alcuni punti di cui tenere conto

1. La **creatività** è necessaria, ma non basta: l'**innovazione** chiede di **volere** (motivazione) e agire (implementazione)
2. Innovare è un **modo di essere** : aspetti personali e valoriali
3. Ci sono anche persone che fanno dell'innovazione nel proprio lavoro un **valore da perseguire** (ancora della creatività)
4. Il **gruppo maturo e psicologicamente sicuro** libera le idee e favorisce l'innovazione
5. il **leader generativo** ne crea le condizioni
6. La **cultura organizzativa** è il terzo fattore: può **nutrire o spegnere l'innovazione**. Un esempio su tutti: come viene trattato l'errore
7. L'**esperienza che resta aperta** («vecchi innovativi») è un **motore**, non un freno all'innovazione
8. La **collaborazione intergenerazionale** può far progredire l'organizzazione nel suo percorso di vita nell'innovazione: una organizzazione che supera il cambio generazionale



Bibliografia principale

- Amabile, T. M., & Pratt, M.G. (2016). *The dynamic model of organizational creativity and innovation*, in «Research in Organizational Behavior», 2016, 36, pp. 157-183
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, in «Journal of Management», 40, 5, pp. 1297-1333
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*, in «Administrative Science Quarterly», 44, pp. 350-383
- Malaguti, D. (2017). *Carriera e lavoro in un mondo nuovo. Si può essere imprenditori di se stessi?*, <https://www.danielemalaguti.it/carriera-e-lavoro/>
- Malaguti, D. (2018²). *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Bologna, Il Mulino
- March, J.G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*, in «Organization Science», 2, 1, pp. 71-87.
- Schein, E.H. & Schein, P.A. (2021). *Culture di impresa*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Surie, G., & Hazy, J.K. (2006). *Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems*, in «E:CO», 8, 4, pp. 13-26
- Toderi, S. & Sarchielli, G. (2013). *Sviluppare la carriera lavorativa. Risorse personali e metodi di intervento*, Bologna, Il Mulino



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Daniele Malaguti

www.danielemalaguti.it

daniele.malaguti@unitn.it

