



Creatività ed esecuzione nei team: le buone pratiche

L'esperienza di Balich Worldwide Shows evidenzia come la cultura organizzativa sia fondamentale per creare imprese altamente flessibili

di Beatrice Manzoni e Leonardo Caporarello

«Come si può conciliare approccio creativo e industrializzazione della creatività se fatturi più di 100 milioni l'anno, fai 18 progetti in contemporanea e in produzione il core team di 6 persone ne gestisce anche 1000? Ecco, questa è una delle sfide più difficili nel nostro mestiere» (Simone Ferrari, Direttore creativo, Balich Worldwide Shows).

La creatività – nel senso di capacità di risolvere i problemi in modo non convenzionale – è cruciale per qualsiasi organizzazione a qualsiasi livello.

La creatività è considerata l'antecedente per eccellenza dell'innova-

zione (1) ed è la capacità che un leader deve possedere, anche più di visione e integrità (2).

È, inoltre, la caratteristica più apprezzata nei collaboratori (3), nonché la base per la crescita e il successo di un'organizzazione (4).

(1) M.M. Crossan, M. Apaydin, «A Multi-dimensional Framework of Organizational Innovation», *Journal of Management Studies*, 47(6), 2010, pp. 1154-91.

(2) A. Carr, «The Most Important Leadership Quality for CEOs? Creativity», *FastCompany*, 18.5.2010.

(3) S. McGovern, «Creativity Will Drive the U.S. Economy», *US News*, 9.8.2012.

(4) J. Zhou, I.J. Hoever, «Workplace Creativity: A Review and Redirection», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 2014, pp. 333-59.

Creatività e organizzazioni

Come definire i «creativi»? Chi è creativo è «specifico», nel senso che sa scomporre obiettivi complessi in obiettivi più circoscritti e più facilmente gestibili; è «presente», nel senso che si dà da fare in modo proattivo e veloce per raggiungere quegli obiettivi; è «autentico», nel senso che ha un forte *engagement* nei confronti del proprio ruolo e della propria organizzazione (5).

A fronte di queste considerazioni, molte persone in azienda si sentono poco incoraggiate a essere creative e molto spinte, invece, a essere produttive e orientate all'esecuzione e all'efficienza: da un lato i manager e le organizzazioni perseguono la creatività, dall'altro lato, però, spesso non mettono i propri collaboratori nelle condizioni di esprimere il loro potenziale creativo.

Ne consegue il classico paradosso *exploration versus exploitation*, creatività e innovazione versus produttività, efficienza, standardizzazione, controllo e disciplina (solo per citare alcuni dei termini chiave). Di tale paradosso si è parlato sempre più diffusamente negli ultimi anni, sia nel mondo accademico sia in quello aziendale (6), poiché si impone prepotentemente ogni giorno all'attenzione di singoli individui, team e organizzazioni, indipendentemente dal settore in cui operano.

Gestire tale paradosso all'interno di un'organizzazione significa dare una risposta alle seguenti domande: come bilanciare *exploration* ed *ex-*

ploration a livello di organizzazione, di team – funzionale e interfunzionale – e individuale? Come dare spazio alla creatività dei singoli nel rispetto delle scadenze, delle regole e delle procedure? Come favorire la creatività nel team mantenendo il controllo del progetto e l'enfasi sui risultati attesi, anche in termini di tempi e costi?

Il caso Balich Worldwide Shows

L'esperienza di Balich Worldwide Shows (BWS) (7) offre diverse «buone pratiche» da un punto di vista manageriale per gestire questo paradosso.

Nel settore creativo dell'intrattenimento, BWS rappresenta un caso esemplare per il modo in cui bilancia una creatività d'eccezione e un'esecuzione rigorosa. In questo settore il successo è una delicata combinazione di idee creative e *concept* rivoluzionari da un lato e pianificazione ed esecuzione del progetto attente al rispetto di tempi e costi dall'altro. Gli eventi di cui BWS si occupa sono caratterizzati da un budget definito nella prima fase di offerta e da un timing preciso e non negoziabile. Nel rispetto di tempi e costi, gli show di BWS hanno l'obiettivo di intrattenere un pubblico internazionale con una storia «locale» (quella del Paese ospitante), adottando un «linguaggio universale».

Per questo motivo BWS e l'intero settore degli eventi creativi rappresentano un caso unico (8), in quanto qui il paradosso tra creatività ed

esecuzione/efficienza è presente in modo significativo. A livello individuale e organizzativo la pressione verso la creatività è forte tanto quanto quella sull'esecuzione. Ne consegue che c'è poco margine per scendere a compromessi: un evento di successo è una combinazione di eccezionale creatività ed esecuzione impeccabile, senza possibilità che un estremo prevalga sull'altro.

BWS è una realtà di servizi professionali creativi con sede a Milano e che opera in tutto il mondo nel settore dell'intrattenimento dal vivo. Con un centinaio di collaboratori e un fatturato di oltre 100 milioni di euro nel 2017, BWS crea, progetta e produce cerimonie olimpiche, eventi dal vivo e nuovi format di intrattenimento – dagli show permanenti e itineranti fino agli eventi esclusivi e a *live communication* in tutto il mondo. Tra i progetti BWS ci sono per esempio l'Albero della Vita per Expo Milano 2015, Torino 2006, Sochi 2014, Rio 2016 (produzione di CC2016), i Flag Handover di Salt Lake City 2002, Londra 2012 e Tokyo 2020, ma anche un «matrimonio da favola» (*Fairy Tale Wedding*) in Puglia nel 2014, la 45ª giornata nazionale degli Emirati Arabi Uniti ad Abu Dhabi, l'apertura della 5ª edizione dei giochi asiatici indoor e di arti marziali e le cerimonie di chiusura in Turkmenistan nel 2017.

Tutti gli spettacoli di BWS coniugano una creatività eccezionale con un'attenzione «maniacale» al

(5) P. Himmelman, «An Unexpected Reason People Lack Creativity: And How To Overcome It», *Forbes*, 16.4.2018.

(6) C. Andriopoulos, M.W. Lewis, «Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation», *Organization Science*, 20(4), 2009, pp. 696-717; R. DeFillippi, G. Grabher, C. Jones, «Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy», *Journal of Organizational Behavior*, 28, 2007, pp. 511-21; L.L. Gilson, J.E. Mathieu, C.E. Shalley, T.M. Ruddy, «Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness?», *Academy of Management Journal*, 48(3), 2005, pp. 521-31; G. Hirst,

D. van Knippenberg, C. Chen, C.A. Sacramento, «How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-creativity Relationships», *Academy of Management Journal*, 54(3), 2011, pp. 624-41; M.D. Mumford, S.T. Hunter, «The Creativity Paradox: Sources, Resolutions, and Directions», in F. Dansereau, F.J. Yammarino (eds.), *Multi-Level Issues in Strategy and Methods (Research in Multi-Level Issues, Volume 4)*, Emerald Group Publishing Limited, 2005, pp. 105-14.

(7) Da un punto di vista metodologico, abbiamo condotto dieci interviste semi strutturate a dipendenti e top manager nei primi mesi del 2018. All'analisi delle interviste si è affiancata

un'analisi documentale sull'organizzazione e i suoi progetti. I nostri ringraziamenti vanno, in ordine alfabetico, a Sofya Biryukova (Creative Coordinator), Laura Cappelli (Head of Production), Simone Ferrari (Creative Director), Roberta Guaschino (International Media Relations), Silvia Guenzi (Planning & Reporting Manager), Julian Hill (Artistic Producer), Christina Lidgaard (Executive Assistant), Paolo Riboni (Head of People and Culture), Stefano Soso (People and Culture Coordinator), Gianmaria Serra (CEO), Michele Telaro (COO AWS).

(8) R.K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage Publication, 1994.

rispetto dei tempi e dei costi. «La creatività è importante, perché suscita emozioni nel pubblico. Come gestiamo il progetto però è altrettanto importante, perché determina come il cliente ci percepisce nel lungo termine. Le emozioni colpiscono, il project management determina i risultati finanziari» (Gianmaria Serra, CEO).

Ogni show è unico nel suo genere. Per esempio, la cerimonia olimpica di chiusura a Sochi 2014 è stata un magico e romantico viaggio alla scoperta delle radici della cultura e dell'eredità russe; il 550° anniversario, nel 2015, del Khanato di Kazakh è stato celebrato da un sontuoso live show che mostrava e faceva vivere la storia del «Paese eterno».

Pianificare non è semplice, ma è necessario, perché la creatività deve essere ricondotta a degli standard. Sono proprio questi standard, a livello di processi e procedure, che rendono possibile la creatività (9), soprattutto quando un progetto è molto complesso. La cerimonia olimpica di chiusura per Sochi 2014 ha visto la partecipazione di 2856 atleti, 360 membri dello staff (di 34 nazionalità diverse), 222 fornitori e 25.000 volontari. Il 550° anniversario del Khanato di Kazakh ha coinvolto 5000 attori e ballerini locali, 3600 artisti guidati da 159 membri dello staff e 152 fornitori, ai quali sono state date neanche sei settimane per creare e finalizzare l'evento.

L'esecuzione, dunque, è critica: gli eventi speciali hanno una durata limitata, un budget fisso e una tempistica ben precisa e necessitano, pertanto, di un certo coordinamento in funzione degli obiettivi e di un team dedicato.

La complessità dell'esecuzione è aumentata dalla stessa natura dello spettacolo e del team coinvolto, che è ampio, diverso al suo interno, spe-

cializzato e disperso. La letteratura individua proprio queste quattro come le caratteristiche di un team complesso (10), nel quale la naturale collaborazione, a meno che non sia adeguatamente gestita, scema.

L'esecuzione, infine, è ulteriormente complicata dalla «natura intangibile [dello spettacolo, che] difficilmente è prevedibile e standardizzato» (Simone Ferrari, Direttore creativo), soprattutto in fase di concept. I creativi, infatti, hanno una loro idea

rispetto ai pochi concorrenti al momento esistenti nel settore e offrono notevoli spunti di riflessione anche ad altre organizzazioni in altri ambiti.

Le buone pratiche

■ *Reclutare persone che sappiano essere orientate all'obiettivo e che siano caratterizzate, allo stesso tempo, da un certo grado di «follia»*

BWS cerca professionisti ampiamente qualificati e dalle performance eccellenti, ma che non siano prime donne. Devono avere orientamento al risultato e attenzione per i dettagli, ma anche un forte entusiasmo e una grande passione e un pizzico di follia. «C'è sempre, per chi lavora con noi, una soluzione che può essere trovata» (Julian Hill, Produttore artistico). In BWS è radicata la convinzione condivisa che, in fase di selezione, il fit della persona rispetto alla cultura organizzativa sia altrettanto importante, se non addirittura più importante, delle competenze possedute (11). Questo fit culturale diventa davvero cruciale quando il team deve produrre risultati creativi il più rapidamente possibile. Condividere lo stesso approccio alla gestione del progetto e avere lo stesso mindset conta quasi più delle competenze tecniche in senso stretto.

■ *Bilanciare nel team «veterani» e «nuovi arrivati»*

Il 40 per cento circa dei membri di ogni team in BWS è costituito da professionisti che godono già della fiducia dell'azienda grazie a progetti passati: sono, queste, le cosiddette «relazioni ereditate» (12). Il resto

■ *Bilanciare nel team «veterani» e «nuovi arrivati»*

Il 40 per cento circa dei membri di ogni team in BWS è costituito da professionisti che godono già della fiducia dell'azienda grazie a progetti passati: sono, queste, le cosiddette «relazioni ereditate» (12). Il resto



dello show, che deve essere approvata dal cliente prima che si possa passare alla produzione. L'approvazione sarebbe più semplice se i progetti fossero già stati realizzati, ma questo, chiaramente, non è possibile. «Devi creare lo spettacolo prima dello spettacolo, devi avere il cast, la coreografia e gli oggetti di scena per farti approvare lo show, ma non puoi vestire il cast se i costumi non sono ancora stati approvati. Si finisce in un loop: vogliamo vedere le cose che sono state approvate prima di averle approvate» (Julian Hill, Produttore artistico).

Da un punto di vista di management, BWS si distingue per alcune buone pratiche che consentono alla società di gestire bene il paradosso e di mantenere la propria attenzione, e quella dei propri collaboratori, allo stesso tempo su creatività ed esecuzione. Tali buone pratiche sono un tratto distintivo di BWS ri-

(9) S. Denning, «Creativity Must Have Structure», *Forbes*, 29.3.2011.

(10) L. Gratton, T.J. Erickson, «Eight ways to build collaborative teams», *Harvard Business Review*, November 2007, pp. 100-09.

(11) K. Bouton, «Recruiting for Cultural Fit», *Harvard Business Review*, 17.5.2015.

(12) Gratton, Erickson, *op. cit.*

del team è formato da persone nuove, che apportano entusiasmo ed energia al progetto: costoro «spingono in alto l'asticella»; il progetto rappresenta anche un'occasione per testarli per il futuro.

BWS è consapevole del fatto che collaboratori già roditi (*old-timer* nella letteratura internazionale) conoscono bene il processo e le routine e possono velocizzare l'esecuzione, mentre il contributo dei nuovi arrivati (*new-comer*) si misura soprattutto in termini di nuove prospettive di creatività e sperimentazione (13). Opportunamente gestito, il mix può rivelarsi davvero fruttuoso, poiché consente di mantenere un equilibrio tra creatività e sperimentazione da un lato ed efficienza e consolidamento dall'altro.

■ *Combinare diversi approcci e stili di lavoro nel team*

Nonostante l'elevato numero di nazionalità presenti in un tipico team BWS, la differenza principale tra le persone, che rappresenta al tempo stesso una sfida e una risorsa per il team, non consiste tanto nell'aspetto culturale in sé, bensì nel mindset (14). Per esempio, gli italiani sono noti per la loro capacità di risolvere i problemi in modo creativo, gli anglosassoni per essere organizzati ed efficienti. Tale insieme di creatività e flessibilità da un lato e rigore e precisione dall'altro, seppur complesso da gestire, permette di mantenere il doppio focus su creatività ed esecuzione, perché si sa di

poter contare su membri diversi nel team e con orientamenti e approcci differenti.

■ *Rafforzare una cultura organizzativa e di team orientata alla sperimentazione e all'assunzione del rischio*

In BWS è vitale lasciare spazio a ciò che è incerto: «Ogni progetto è caratterizzato da un determinato livello di incertezza... Se non potessimo garantire una situazione

positiva dell'errore (15). Tutto questo, tuttavia, è possibile a condizione che si tratti di un *modus operandi* condiviso da tutti coloro i quali collaborano al progetto (16).

■ *Avere una leadership duale e condivisa*

Da un punto di vista di struttura organizzativa, ogni progetto fa capo a un produttore esecutivo e a un direttore creativo. Il produttore esecutivo è il responsabile finale dell'organizzazione dello spettacolo, assicurandosi che questo sia pronto nei tempi stabiliti e che rispetti il budget stanziato e gli scopi prefissati. È responsabile del project management, della produzione artistica, della logistica, dell'amministrazione, della produzione e dei problemi tecnici. Il direttore creativo, invece, idea e controlla il contenuto creativo dello spettacolo, tra cui coreografie, costumi e make-up, set e design degli arredi scenici, luci, musica, video. In BWS la cooperazione di queste due figure funziona in modo ottimale. La

letteratura esistente paragona un leadership team efficace alla combinazione dei due emisferi cerebrali: il direttore creativo è l'emisfero destro che collabora con il produttore esecutivo, che è l'emisfero sinistro. Quest'ultimo ha, di regola, una mente più commerciale e manageriale (17). Il produttore esecutivo ha la responsabilità sul budget, il direttore creativo sa come vale la pena spenderlo. Un confronto quotidiano tra i due risul-

ne di profonda incertezza, falliremo. È l'incertezza che genera la creatività. [...] Ovviamente sfruttiamo lo status quo a nostro vantaggio, ma non possiamo non uscire dalla nostra comfort zone» (Simone Ferrari, Direttore creativo).

Ciò significa promuovere una cultura aziendale che permetta alle persone di poter sperimentare, fare errori, esplicitare dubbi e sollevare obiezioni in un clima di sicurezza psicologica e di accet-

(13) H.-S. Choi, L. Thompson, «Old Wine in a New Bottle: Impact of Membership Change on Group Creativity», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(2), 2005, pp. 121-32.

(14) Y. Myamoto, B. Wilken, «Cultural Differences and Their Mechanisms», in D. Reisberg (ed.), *The Oxford Handbook of Cognitive Psychology*, Oxford, Oxford University Press, 2013.

(15) A.C. Edmondson, «Teamwork on the Fly», *Harvard Business Review*, April 2012, pp. 2-10.

(16) M. Haas, M. Mortensen, «The Secrets of Great Teamwork», *Harvard Business Review*, June 2016, pp. 3-8.

(17) D.K. Rigby, K. Gruver, J. Allen, «Innovation in Turbulent Times», *Harvard Business Review*, June 2009.

Sette buone pratiche per la gestione dei team creativi

1. Reclutare persone che siano allo stesso tempo orientate all'obiettivo e caratterizzate da un certo grado di «follia»
2. Bilanciare nel team «veterani» e «nuovi arrivati»
3. Combinare diversi approcci e stili di lavoro nel team
4. Rafforzare una cultura organizzativa e di team orientata alla sperimentazione e all'assunzione del rischio
5. Avere una leadership duale e condivisa
6. Sviluppare una relazione con gli stakeholder chiave basata sull'ascolto e il dialogo
7. Pianificare in modo flessibile

ta in un dialogo proficuo, che permette di esplorare varie possibilità e di prendere decisioni che tengano conto sia della performance economica sia di quella artistico-simbolica con riferimento allo show.

■ *Sviluppare una relazione con gli stakeholder chiave basata sull'ascolto e il dialogo*

BWS stabilisce una relazione con il cliente e gli altri stakeholder chiave ben diversa da quella usuale tra fornitore e committente e che si delinea, piuttosto, come una partnership fondata sulla fiducia, con un unico scopo comune: lo spettacolo. Nei progetti BWS i professionisti locali sono esposti a tutto il caos creativo della produzione. «Se apri il vaso di Pandora del processo creativo che hai in mente, fatto di studio, tentativi, incertezze, domande, e chiami qualcuno del posto che abbia un punto di vista artistico, questo si sentirà subito coinvolto e ti darà fiducia» (Simone Ferrari, Direttore creativo). È un modo per far sentire tutti «sulla stessa barca» (Sofya Biryukova, Coordinatore creativo), che, di solito, potenzia il processo creativo grazie alla contaminazione dei punti di vista,

(18) Haas, Mortensen, *op. cit.*

(19) B. Manzoni, L. Caporarello, «Managing Creative Firms by Adopting a Paradox Framework: The Case of Studio Libeskind», *International Journal of Arts Management*, 20(1), 2017, pp. 54-62.

accelerando altresì l'esecuzione in forza di una direzione comune che sta a cuore a tutti (18).

■ *Pianificare in modo flessibile*

Anche quando le scadenze non sono negoziabili, BWS pianifica in modo il più possibile flessibile, «fluida» e «adattabile». C'è sempre un piano di emergenza: «Il concetto di "imprevisto" si trasforma in qualcosa di previsto. Non è che ci aspettiamo gli imprevisti, ma siamo più preparati ad affrontarli» (Gianmaria Serra, CEO). In BWS si adotta una pianificazione «morbida» che salvaguarda struttura e creatività, solidità e flessibilità, innovazione e tradizione (19). Pianificando in modo non troppo rigido ed evitando orizzonti temporali troppo lunghi, BWS si garantisce la possibilità di esplorare l'incertezza come fonte di creatività e di essere flessibile nell'adattarsi a esigenze in mutamento, nonché aperta a nuove idee. Inoltre, a livello dell'operato individuale, solo le fasi e le attività a breve termine sono dettagliate, mentre quelle a medio-lungo termine rimangono allo stadio di bozze, per poter essere sempre in grado di incorporare i cambiamenti.

In queste sette buone pratiche manageriali, e anche – se non soprattutto – nel fatto che siano fortemente radicate nella cultura or-

ganizzativa e accettate e condivise da tutte le persone che lavorano full time in BWS o su progetti specifici, risiede il «segreto» di un'efficace gestione di progetti e team che vivono allo stesso tempo una forte pressione sui tempi ma anche sull'essere «straordinariamente» creativi.

Indipendentemente dal settore in cui si operi, l'esperienza di BWS suggerisce di investire sulle persone, tanto quanto su una cultura organizzativa che renda «normale» l'esperienza e la gestione del paradosso tra creatività ed esecuzione. ■

Esplora **e&M PLUS** su
www.economiaemanagement.it



Beatrice Manzoni

è Associate Professor of Practice di Leadership, Organizzazione e Risorse Umane e Direttore dei programmi executive di HR Management e People Management presso SDA Bocconi School of Management.

beatrice.manzoni@unibocconi.it



Leonardo Caporarello

è Associate Professor of Practice di Leadership, Organizzazione e Risorse Umane presso SDA Bocconi School of Management e Direttore di BUILT dell'Università Bocconi e del Learning Lab di SDA Bocconi, due centri dedicati all'innovazione dell'apprendimento.

leonardo.caporarello@unibocconi.it