

# Creatività, imprenditorialità e management: la risposta delle Università di Brescia e Catania

Mariasole Bannò

*Professoressa Associata - Delegata di Dipartimento alla didattica innovativa. Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale, Università degli Studi di Brescia*

Giorgia M. D'Allura

*Ricercatrice - Delegata di Dipartimento al Coordinamento delle attività didattiche. Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli Studi di Catania*

 **Università di Genova** |  **AsdUni**

2° Convegno nazionale online

## FACULTY DEVELOPMENT

per l'innovazione didattica universitaria

29 e 30 ottobre 2020 | Genova | Piattaforma TEAMS e Live Events

Il 2° convegno nazionale organizzato dall'Università di Genova, in collaborazione con ASDUNI, si svolgerà online con lo scopo di illustrare le attuali tendenze del Faculty Development in Italia e di facilitare lo **scambio di esperienze e sperimentazioni** tra coloro che si occupano di sviluppo delle competenze didattiche dei docenti universitari.

La formula del convegno punta a un **alto livello di interattività**: interviste a esperti italiani e internazionali, creazione di gruppi di confronto ove i partecipanti potranno raccontare sinteticamente le proprie esperienze e ricerche e mettere le basi per **Gruppi Permanenti di Interesse**.

**ISCRIZIONI**  
Le iscrizioni sono aperte fino al **28 ottobre 2020** [compilando questo form](#), raggiungibile anche con QR Code.  
La partecipazione al convegno è gratuita; si svolgerà online sulla piattaforma **TEAMS** per i gruppi di confronto e su **Live Event** per le sedute plenarie.

**CALL FOR ABSTRACTS**  
Chi desidera presentare il proprio contributo al convegno può inviare un abstract della **lunghezza massima di 500 parole** entro il **30 settembre 2020** [compilando questo form](#), raggiungibile anche attraverso QR Code.

Gli abstracts verranno raccolti in una pubblicazione che sarà consegnata all'inizio del convegno.  
Verranno privilegiati contributi che possano rientrare nei temi dei 7 gruppi di confronto che si svolgeranno il 29 e il 30 ottobre 2020.

**CALL FOR PAPERS**  
I contributi presentati al convegno verranno pubblicati da **Genova University Press (GUP)**, collana EDUCARE.  
Gli autori dovranno inviare il loro saggio, della **lunghezza massima di 30.000 caratteri**, spazi inclusi, entro il **7 gennaio 2021**.

**COMITATO SCIENTIFICO**  
Gruppo di lavoro per le tecniche di Insegnamento e Apprendimento (G.L.I.A.) dell'Università di Genova, composto da Andrea **BASSO**, Paola **BERGONZONI**, Fabrizio **BRACCO**, Silvia **BRUZZI**, Cristina **CANDITO**, Maria Maddalena **CARNASCIALI**, Katia **CORTESE**, Ana Lourdes **DE HERIZ RAMON**, Elisabetta **FINOCCHIO**, Simona **LANGELLA**, Antonella **LOTTI**, Giuseppe **MURDACA**, Silvio **PALMERO**, Mauro **PALUMBO**, Valentina **RESAZ**, Micaela **ROSSI**, Marina **RUI**, Michela **TONETTI**.

## **Introduzione**

Il contesto sociale, imprenditoriale e competitivo è in continua evoluzione. Insieme alla digitalizzazione hanno reso, negli ultimi vent'anni, la gestione dell'impresa molto più complessa, fluida e cangiante. Nuovi beni e servizi sono necessari alla collettività ed essi accelerano i processi imprenditoriali, incrementando l'attività di creazione di nuove imprese. A tutti questi aspetti si aggiunge l'attuale crisi pandemica che, in modo improvviso e radicale, ha messo in discussione beni e processi di produzione, servizi e processi di erogazione dei servizi. Si tratta di un momento di rottura in cui nulla sarà più come prima. Pertanto, piuttosto che pianificare lineari e razionali risposte a queste condizioni, il marketing ha nel tempo affermato la necessità di approcci non convenzionali, in grado di supportare risposte creative alle mutate esigenze della società (per una review si vedano Acar et al., 2019). Gli approcci razionali, ispirati alla produzione scientifica *a la Taylor* (2004) debbono necessariamente trovare una nuova impostazione e la formazione accademica di management deve, di conseguenza, tenere conto di come i giovani debbano essere formati. Si tratta di una grande sfida, ma occorre iniziare ad operare. E in fretta.

Secondo il World Economic Forum (2020), nell'attuale contesto, nell'epoca della Quarta rivoluzione industriale che, con sempre maggiore forza, si va delineando, sarà necessario sviluppare (e quindi insegnare) una serie di competenze che saranno indispensabili nei prossimi scenari di business. In tale contesto, sempre più tecnologico e complesso, in cui bisogna convivere con i nuovi paradigmi produttivi e aziendali, è necessario implementare le soft skills, o competenze trasversali, le prime in grado di fare realmente la differenza nel mercato del lavoro. Sempre secondo il World Economic Forum (2020) sono dieci le soft skills fondamentali nel 2020 e nel futuro del mondo del lavoro: problem-solving in situazioni complesse; pensiero critico; creatività; gestione delle relazioni interpersonali e di gruppi di persone; capacità coordinative a livello di un gruppo; intelligenza emotiva; capacità di giudizio e capacità di prendere decisioni; orientamento al servizio; abilità di negoziazione; flessibilità cognitiva. È importante notare come, mentre nel 2015 la creatività si trovava all'ultimo posto della lista, nel 2020 questa rientra tra le prime tre competenze richieste e ritenute fondamentali.

Risultati analoghi in merito all'importanza della creatività all'interno di un percorso universitario si registrano in tutto il mondo. In Australia, già nel 2013, il Graduate Outlook survey indica che ragionamento critico e capacità analitiche, risoluzione dei problemi, creatività e competenze tecniche sono in cima alla lista dei criteri di selezione per i datori di lavoro. Tuttavia, quando viene chiesto di valutare le capacità dei laureati effettivamente assunti, i datori di lavoro hanno indicato che solo il 57% ha superato le aspettative medie di problem solving. In particolare, Tilbury, Reid e Podger (2003) hanno riportato l'insoddisfazione dei datori di lavoro in Australia che lamentano la scarsa creatività dei laureati australiani. Nel Regno Unito, Cooper, Altman e Garner (2002) hanno concluso che il sistema educativo scoraggia l'innovazione, sovraccaricando di materiale fattuale che scoraggia le funzioni cognitive di ordine superiore come la valutazione, la sintesi e la risoluzione dei problemi e genera un atteggiamento di passività. Anche Bateman (2013), riporta i risultati dei dati dell'indagine sull'occupazione nel Regno Unito nell'area dell'informatica e dell'IT, suggerendo che i laureati in questo settore perdono opportunità di lavoro a causa della mancanza di creatività. Infine, Craft (2005) e Croyley (2016) hanno esaminato i risultati sulla promozione della creatività nella formazione negli Stati Uniti d'America concludendo che c'è poco sostegno per gli studenti creativi.

È interessante quindi esplorare il concetto di creatività e la sua utilità, e soprattutto il ruolo che la formazione tramite l'uso di strumenti specifici può avere nel contribuire al suo sviluppo. Se questo è stato considerato importante nell'ultimo decennio, si ritiene indispensabile per il prossimo, considerando anche la ripresa economica che le imprese e i suoi protagonisti sono obbligati a pensare e a realizzare. Questo è l'obiettivo di oggi, a cui occorre tempestivamente contribuire.

## **Creatività e management: un binomio da sviluppare**

Il contesto economico mondiale è indefinibile, volatile e dinamico. Da un lato l'intensificarsi della globalizzazione e lo sviluppo della tecnologia conducono a maggiori opportunità di business ma, dall'altro vedono l'arena competitiva sempre più complicata e affollata (McMullan and Shepherd, 2006, Hamid, 2019). Questo cambio di paradigma ha rivelato l'importanza delle attività basate sulla creatività, innovazione, imprenditorialità e immaginazione rispetto alle tradizionali attività basate sulla conoscenza (van den Broeck et al., 2008).

Se con il termine creatività si intende la costruzione di idee, di nuovi prodotti potenzialmente utili (Amabile, 1988), rileggendo in chiave imprenditoriale e manageriale, la creatività può essere considerata la preconditione per l'innovazione e, di conseguenza, indispensabile per la profittabilità in termini sia monetari sia sociali. La creatività, infatti, porta l'imprenditore a rileggere gli stimoli provenienti dal contesto globalizzato e digitalizzato in maniera più ampia, così da accrescere il vantaggio competitivo delle organizzazioni (Cropley, 2016). La creatività è inoltre considerata centrale nel problem solving poiché vi sono diversi modi in cui il pensiero creativo può facilitare il processo decisionale. Essa, infatti, può essere usata per fronteggiare l'ambiguità e l'incertezza dell'attuale contesto, dove l'incertezza è data dall'assenza di informazioni su cui basare le decisioni, l'ambiguità invece fa riferimento all'esistenza di interpretazioni multiple di uno stesso aspetto, anche tra di loro conflittuali (Kijkuit e van den Ende, 2007). Riassumendo, la creatività consente alle organizzazioni di ottenere vantaggio dalle opportunità provenienti da un ambiente in continua evoluzione (Shalley et al., 2004).

La creatività, pertanto, risulta essere essenziale per le nostre vite e per l'evoluzione della società, anche attraverso le attività realizzate da imprenditori e manager. A fronte di tali considerazioni, Duderstadt (2000) avanza l'idea di stabilire l'Università della Creatività (Creativity University) il cui focus sia l'insegnamento e il nutrimento dell'arte e delle competenze della creatività. Il maggiore problema che limita lo sviluppo della ricerca in questo campo è, allo stato attuale, la divergenza che esiste tra un fenomeno poco controllabile che molto ha a che vedere con l'intima natura umana e la necessaria codifica e replicabilità che il metodo scientifico e l'accademia richiedono (Cropley, 2010). Esistono, quindi, posizioni opposte che allo stato attuale hanno frenato lo sviluppo della ricerca in questo campo, e, ancora di più, l'insegnamento. Tuttavia, siamo consapevoli di quanto l'attuale contesto richieda nuove competenze in grado di ottenere i vantaggi sopra individuati. E questo sicuramente passa dall'insegnamento.

Ciascun individuo è nato con un insieme di abilità specifiche, per esempio, alcuni nascono con un maggiore talento nell'arte o nella musica. Con riferimento a questo aspetto, alcuni studiosi ritengono che la creatività possa essere insegnata, mentre altri che essa possa solo

essere facilitata (Davies, 2013; Dickhut, 2003). Alla luce di studi consolidati ma anche più recenti, si ritiene che la creatività possa essere raggiunta quando si favoriscono percorsi flessibili, esplorativi e non predeterminati (Amabile, 1983; Cropely, 2016; Sharif, 2019). Questi aspetti possono essere coltivati sia nelle aule universitarie sia nelle aziende (Morawski, 2017). Uno strumento in grado di supportare tali percorsi è l'uso dell'arte (Nissley, 2002).

## **L'uso dell'arte nella formazione manageriale: un'opportunità da cogliere**

L'attuale contesto economico e sociale fa emergere la necessità di rivedere l'offerta formativa per comprendere quali possono essere gli strumenti da utilizzare per accrescere la creatività degli studenti e studentesse e quindi dei futuri imprenditori e manager. Tra le diverse soluzioni, quello dell'uso dell'arte a supporto della gestione del business è riconosciuto da più parti in letteratura (Adler, 2006; Gahan, Minahan, & Glow, 2007; Meisiek & Barry, 2014). Nel corso degli anni, la ricerca ha dimostrato che coinvolgere gli studenti nell'arte supporta il simultaneo sviluppo dei sistemi neurobiologici alla base dell'ulteriore sviluppo di capacità cognitive complesse, socio-emozionali e di creatività (Ferreira, 2018; Jensen, 2001; Levitin, 2006; Friedlander et al., 2011). Inoltre, Schiuma (2011) sostiene che l'uso dell'arte sviluppa una visione dei percorsi relazionali che supportano e meglio descrivono il contesto economico attuale.

Anche le imprese si sono avventurate in questo percorso (Dell'Era, 2010 sul caso Benetton). Nello specifico, l'uso dell'arte da parte delle imprese è stato utilizzato soprattutto per: creare e rivisitare le idee di business, realizzare progetti di ricerca e sviluppo, gestire le risorse umane, comunicare la corporate identity e attuare la leadership (Heinonen et al., 2011; Kratzer et al., 2008; Townsend, 2000; Cummings e Angwin, 2011; Kuran, 2013). Si tratta solo di alcuni esempi, che sembrano essere destinati a crescere.

In Italia, questa volta in riferimento alla formazione universitaria, può essere richiamata l'esperienza del Theater Teaches dell'Università di Brescia (Bannò et al., 2020) e del Teatro di Impresa dell'Università degli Studi di Catania (Bannò e D'Allura, 2019; D'Allura e Faraci, 2018) che da quasi un decennio arricchiscono il bagaglio esperienziale degli studenti e delle studentesse fornendo loro input per unire nelle decisioni aziendali gli aspetti relazionali ed emotivi con quelli razionali. Il teatro fornisce, infatti, tanti spunti che portano i giovani ad avere il coraggio di vedere la realtà, il coraggio di immaginare possibilità, e il coraggio di portare la realtà alle possibilità (Adler, 2006).

Da tempo è stato puntualizzato quanto i tradizionali strumenti di business basati esclusivamente sulla logica e sulla razionalità non siano più sufficienti a rispondere al nuovo ambiente relazionale, istituzionale e competitivo (Weick, 2007). I modelli di analisi che ancora oggi studiamo nelle aule di management richiedono una buona conoscenza e prevedibilità degli ambienti in cui si opera. Tuttavia, questo tende a sfumare sempre più velocemente come conseguenza della velocità dell'innovazione tecnologica e richiede una capacità sempre maggiore di trovare soluzioni creative. Riteniamo che i metodi basati sull'arte possano fornire un mezzo per accedere e sviluppare questo modo di approcciare al mondo. Ci si apre in questo modo al campo dell'estetica organizzativa, ovvero allo studio della conoscenza sensuale del mondo (Gabrielli, 2021). Le arti lavorano da e con questo tipo

di conoscenza invece che con la conoscenza basata sulla logica e sul pensiero razionale (Nissley, 2010; Lee, 2014). La conoscenza amplia i suoi confini attraverso forme espressive di immagini, attraverso il movimento, la danza, il suono, la musica, la pittura, la scultura, la poesia, la storia, il dramma (Ferreira, 2018; Taylor e Ladkin, 2009). Queste forme espressive forniscono un accesso relativamente diretto all'esperienza sentita, e attingono al connettivo emotivo verso il proprio sé e gli altri.

Una sperimentazione analoga è stata fatta attraverso l'interpretazione in Aula di quadri, di seguito descritta. In letteratura esistono esempi riguardo l'uso dei quadri o delle foto nel management e nel marketing. Se da lato Das (2012) ha utilizzato il participatory photo novel al posto del tradizionale metodo di lezione per insegnare marketing, dall'altro un antico dipinto cinese è diventato per Lee e colleghi (2014) una tavola sulla quale individuare e rappresentare teorie e concetti di marketing. Usare l'arte come illustrazione dell'essenza delle cose e delle persone è utile al fine di dimostrare le qualità, le situazioni, le risposte emozionali o i modi di essere, universalmente riconosciute (Taylor e Ladkin, 2009) ma allo stesso tempo, permette una riflessione sull'unicità di ciascuno nell'osservare la realtà condivisa.

### **La definizione dei business innovativi e la gestione della diversità: i casi dell'Università di Brescia e di Catania**

Tra le sfide che si affrontano nelle aule universitarie (e non) di management vi è quella di far sperimentare agli studenti le origini, la natura e l'evoluzione delle opportunità imprenditoriali. Descrivere le teorie e raccontare storie di successi è una via, insieme alle testimonianze in Aula, spesso da parte di imprenditori locali che sono passati da quelle stesse aule. Tuttavia, occorre sempre colmare il gap dell'esperienza, ovvero della risposta a domande del tipo: come arriva un'idea geniale? come trovo la soluzione diversa a problemi di sempre? come si avanza sulla frontiera tecnologica? come gestisco la diversità e la complessità? In altre parole, la capacità di visione è innata o può essere insegnata? L'intuizione e la capacità di vedere oltre l'attuale livello di conoscenza possono essere insegnate o sono innate? In linea con quanto descritto nelle pagine precedenti, si ritiene che tali capacità possano essere sicuramente nutrite. E l'arte, è dimostrato, ci aiuta in questo (Nissley, 2002).

In entrambi i percorsi presso l'Università di Catania nel corso di Economia e Gestione delle Imprese e presso l'Università di Brescia nel Laboratorio di Organizzazione e Gestione delle Imprese, si è deciso di utilizzare i quadri per provare a nutrire la capacità di rispondere ai quesiti sopra elencati e dare a ciascun partecipante al corso la possibilità di rispondere in modo creativo e innovativo, confrontandosi in modo diretto con il resto dell'Aula.

In riferimento ad entrambi i corsi, nelle prime lezioni, si affrontano dal punto di vista teorico gli argomenti relativi alla creazione dei business innovativi. Vengono quindi invitati ospiti e raccontati aneddoti sulla creazione e sullo sviluppo dell'impresa. A conclusione dell'argomento la docente propone e proietta in aula alcuni quadri precedentemente selezionati. All'aula viene quindi chiesto di collegare gli argomenti studiati ai quadri presentati. Gli argomenti e la condivisione di immagini avvengono in modo contestuale.

In entrambi i casi, lo studente:

1 - se ha memoria fotografica, collegherà i concetti e i contenuti trattati a quelle immagini;

2 - allena la sua capacità di esprimere ciò che percepisce dinanzi ad altri, prendendosi anche il coraggio di sbagliare;

3 - sviluppa capacità di ascolto di pensiero diverso dal suo, e allarga il suo orizzonte rispetto ai punti di vista altrui;

4 - sviluppa la capacità di vedere aspetti diversi rispetto all'autore del quadro.

Rispetto a quest'ultimo punto, infatti, sia a Catania sia a Brescia e conclusa la fase in cui la docente chiede agli studenti e alle studentesse di esprimersi, viene narrata la storia del quadro, del suo autore e lo scopo o significato che l'autore ha dato a quel quadro, insieme alla lettura e al pensiero di alcuni critici d'arte.

I due corsi presentano delle varianti nella fase finale del processo che avviene in aula.

In riferimento al corso tenuto all'Università di Catania, la variante finale consiste nel chiedere agli studenti e alle studentesse di lavorare in gruppo e di individuare un quadro in grado di rappresentare alcuni concetti base tra quelli studiati e di presentarlo quindi in aula. In un primo momento, viene chiesto all'Aula di individuare i concetti che secondo loro i colleghi vogliono rappresentare; in un secondo momento il gruppo relatore presenta il suo punto di vista. Con questa seconda versione, si allena la capacità di ascolto e si prende coscienza delle differenze tra quanto si pensa di comunicare e quanto in realtà viene percepito dagli altri.

In riferimento invece al corso tenuto all'Università di Brescia, la variante finale consiste nel chiedere agli studenti e studentesse di lavorare singolarmente e produrre un elaborato la cui caratteristica principale deve essere la creatività nella comunicazione dei concetti appresi a lezione. Sono stati recepiti oltre 30 elaborati che spaziano dalla rappresentazione grafica, al testo scritto, alla rappresentazione fotografica, al filmato, alla produzione sonora.

Concludendo, entrambi i casi suggeriscono una sfida da cogliere. Si vuole però sottolineare come tali percorsi necessitino di importanti investimenti da un lato in attività laboratoriali dell'altro in formazione dei docenti stessi. Se ben progettati, tali percorsi possono accrescere e nutrire le abilità delle nostre studentesse e dei nostri studenti, quali futuri manager o imprenditori.

## **Conclusioni**

Nonostante esista un ampio consenso sul fatto che la creatività sia una componente vitale per il successo e la prosperità delle organizzazioni, è anche chiaro che molti leader, manager, professionisti ed educatori sono apatici nei confronti della creatività o, incerti su come promuoverla e sfruttarla nella pratica, soprattutto in Italia. Riteniamo che questa situazione sia tipicamente il risultato di una mancanza di comprensione di cosa sia la creatività, di come possa aggiungere valore alla soluzione di problemi reali e di cosa deve essere fatto per promuoverla. Ciò a sua volta deriva da diverse idee sbagliate. Ad esempio, la creatività è stata, in passato, pensata come un tratto con cui le persone nascono (Olken, 1964). Allo stesso tempo, è spesso concepita in modo troppo ristretto, in quanto riferita alla sola estetica. Ancora, la creatività è spesso associata alla mancanza di rigore, comportamento impulsivo, libera espressione di idee senza riguardo alla qualità e altri fattori non tecnici.

Per contro la formazione accademica rivolta all'ambito manageriale, deve rispondere a sfide crescenti, determinate dalla fluidità e complessità del contesto dentro il quale, i futuri imprenditori e manager, si troveranno a prendere molte decisioni (Taylor e Ladkin, 2009; Seifter, 2004). In quanto docenti di management, siamo costantemente impegnati nell'indagine e nell'applicazione di tutti gli strumenti formativi in grado di diventare parte

integrante dell'insegnamento nelle aule e della formazione dei nostri studenti e delle nostre studentesse. Tra gli strumenti a nostra disposizione, è possibile annoverare quelli che si avvalgono dell'arte quale principale espressione (Nissley, 2002; 2008; 2010). L'uso delle arti contribuisce allo sviluppo di abilità come il pensiero creativo, capacità sempre più necessaria ai manager moderni (Gallos, 2008).

Inoltre, in un'epoca come quella che stiamo vivendo (i.e. post o infra-Covid), lo sviluppo di abilità imprenditoriali trasversali diventa un'esigenza imprescindibile. La capacità di intravedere opportunità di business a fronte di situazioni di crisi, ad esempio, può rivelarsi fondamentale sia per le imprese che sul mercato già ci sono, ma soprattutto per le imprese che i giovani sono in procinto di creare. Pertanto, si ritiene opportuno incoraggiare programmi di formazione concepiti in modo tale da creare le condizioni in cui tali abilità creative possano essere coltivate e rafforzate.

Inoltre, l'esperienza del Covid ha trasformato l'intera società e, di conseguenza, anche il modello didattico, costringendoci a diventare docenti a distanza e precludendo qualunque contatto reale. Questo ha reso ancora più vulnerabile i nostri studenti e le nostre studentesse, già caratterizzati da un'inquietudine di fondo (Das, 2012) mettendo in crisi definitivamente il metodo tradizionale di lezione. Per questo motivo è necessario porsi nuovi interrogativi e comprendere pienamente in quale modo coinvolgere gli studenti di management e fornire loro un apprendimento in linea con le sfide che dovranno affrontare nel loro immediato futuro.

In sintesi, la motivazione del presente lavoro va ricercata nella volontà di proporre l'utilizzo dell'arte, ma nello specifico dei dipinti, per sviluppare il pensiero creativo sia con riferimento alla definizione di business innovativi (i.e. Caso Università degli Studi di Catania) sia con riferimento al management dei processi innovativi (i.e. Caso Università degli Studi di Brescia). Prima l'utilizzo del teatro e poi utilizzare l'analisi e il commento ai dipinti per l'insegnamento nell'ambito manageriale, vuole sollecitare negli studenti da una parte il pensiero creativo (i.e. livello individuale), dall'altra il confronto tra punti di vista diversi volto a far emergere le molteplici diversità contenute nel mondo imprenditoriale (i.e. livello organizzativo).

Concludendo, si ritiene che, pur non costituendo una novità tra i metodi di insegnamento, l'uso delle arti nella didattica in Italia, sia un argomento ancora poco approfondito e applicato ma che viceversa meriti grande attenzione.

## **Riferimenti bibliografici**

Acar, O. A., Tarakci, M., van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do?. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.

Bannò, M., Albertini, A., Trento, S. (2020). Theatre Teaches: Art, Innovation and Entrepreneurship in 6th Teaching Innovation & Entrepreneurship Excellence Awards 2020. An Anthology of Case Histories, pp 23-40, Edited by Dan Remenyi. Published by: Academic Conferences International, Reading, United Kingdom.

Bannò M., D'Allura G. (2019). Art-based methods: Theatre Teaches and Business Theatre. HEAD'19 5th International Conference on Higher Education Advances.

Bateman, K. (2013, April 18, 2013). IT students miss out on roles due to lack of creativity. ComputerWeekly.com.

Cooper, C., Altman, W., & Garner, A. (2002). Inventing for business success. *New York: Texere*.

Craft, A. (2005). *Creativity in schools: Tensions and dilemmas*. Psychology Press.

Cropley, A. J. (2010). *Creativity in the classroom: The dark side of creativity*. Cambridge: Cambridge university press.

Cropley, D. H. (2016). *Creativity in engineering*. In *Multidisciplinary contributions to the science of creative thinking*. Singapore: Springer.

Cummings, S., Angwin, D. (2011). Stratography: The art of conceptualizing and communicating strategy. *Business Horizons*, 54(5), 435-446.

Davies, T. (2013). Incorporating creativity into teachers practice and self-concept of professional identity. *Journal of Educational Change*, 14(1), 51-71.

D'Allura G.M, Faraci R. (2018). Entrepreneurial and Family Business Education: the novelty of Family Business Theater in Faraci, R., D'Allura, G. M., (Edited by), *Emerging trends in the governance and management of entrepreneurial and family firms*. Giappichelli.

Das, K. (2012). Using participatory photo novels to teach marketing. *Journal of Marketing Education*, 34(1), 82-95.

Dickhut, J. E. (2003). A brief review of creativity. Internet Available. [www.personalityresearch.org/papers/dickhut.html](http://www.personalityresearch.org/papers/dickhut.html).

Dell'Era, C. (2010). Art for business: Creating competitive advantage through cultural projects. *Industry and Innovation*, 17(1), 71-89.

Duderstadt, J. J. (2000). A Choice of Transformations for the Twenty-First Century University. *Chronicle of Higher Education* 46(22).



Ferreira, F. A. (2018). Mapping the field of arts-based management: Bibliographic coupling and co-citation analyses. *Journal of Business Research*, 85, 348-357.

Friedlander, M.J., Andrews, L., Armstrong, E.G., Aschenbrenner, C., Kass, J.S., Ogden, P., Schwartzstein, R., Viggiano, T.R. (2011) What can medical education learn from the neurobiology of learning?. *Academic Medicine*, 86(4), 415–420.

Gabrielli, G. (2021). *Allenarsi per il futuro: Sfide manageriali del XXI secolo*. FrancoAngeli.

Gallos, J.V. (2008). Artful teaching: using the visual, creative and performing arts in contemporary management education', in S. Armstrong and C. Fukami (Eds.): *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Part II: Chapter 10: Management Education: In a Formal Learning Context, pp.187–212. Sage: Thousand Oaks.

Gahan, P., Minahan, S., Glow, H. (2007). A creative twist: Management theory, creativity and the arts. *Journal of Management and Organization*, 13(1), 41–50.

Graduate Outlook survey (2013). The report of the Graduate Outlook Survey: employers' perspectives on graduate recruitment.

Hamid, H. (2019). The strategic position of human resource management for creating sustainable competitive advantage in the VUCA. *World. J. Hum. Resour. Manag. Labor Stud*, 7, 1-4.

Heinonen, J., Hytti, U., Stenholm, P. (2011). The role of creativity in opportunity search and business idea creation. *Education and Training*, 53(8), 659–672.

Jensen, E. (2001). *Arts with the Brain in Mind*. ASCD, Alexandria, VA.

Kijkuit, B. and van den Ende, J. (2007). The organisational life of an idea: Integrating social network, creativity and decision making perspectives. *Journal of Management Studies*, 44(6), 863–882.

Kratzer, J., Gemunden, H., & Lettl, C. (2008). Balancing creativity and time efficiency in multi-team R & D projects: The alignment of formal and informal networks. *R&D Management*, 38(5), 538–549.

Kuran, E. (2013). Leader as storyteller. *Industrial and Commercial Training*, 45(2), 119–122.

Lee, T. R., Ganesh, K., Dadura, A. M., Anbuudayasankar, S. P. (2014). Using graphical arts in management and marketing teaching for business innovation—case of 'Along the River during the Ching-Ming Festival Painting. *International Journal of Business Innovation and Research*, 8(2), 154-167.

Levitin, D. (2006). *This is Your Brain on Music: The Science of Human Obsession*. New York: Plume.

McMullan, J. S. and Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.

Meisiek, S., & Barry, D. (2014). Theorizing the field of arts and management. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 83–85.

Morawski, M. (2017). Business model used in companies representing creative industries. In *Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and across Firms*. Emerald Publishing Limited.

Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4), pp.8–20.

Nissley, N. (2008). Framing arts-based learning as an intersectional innovation in Continuing management education', in Wankel, C. and DeFillippi, R. (Eds.) *University and Corporate Innovations in Lifelong Learning. USA*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Nissley, N. (2002). Arts-based learning in management education, in Wankel, C. and DeFillippi, R. (Eds.): *Rethinking Management Education for the 21st Century*, Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Olken, H. (1964). Creativity training for engineers - its past, present and future. *International Association for Engineering Education Transactions in Education*, 149-161.

Tilbury, D., Reid, A., & Podger, D. (2003). Action research for university staff: changing curricula and graduate skills towards sustainability, Stage 1 Report. Canberra: Environment Australia.

Schiama, G. (2011). The value of arts for business. Cambridge: Cambridge University Press.

Seifter, H. (2004). Artists help empower corporate America, *Arts and Business Quarterly Online*, Spring 2004 [online]

Shalley, C. E., Zhou, J. and Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management* 30, 933–958.

Sharif, R. (2019). The relations between acculturation and creativity and innovation in higher education: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 28, 100287.

Taylor, S.S. and Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development', *Academy of Management Learning & Education*, 8(1),.55–69.

Taylor, F. W. (2004). Scientific management. Routledge.

Townsend, A. (2000). An exploratory study of administrative workers in the arts: Are they really different from for-profit workers? *Public Personnel Management*, 29(3), 423–433.

Van Den Broeck, H, Cools, E. and Maenhout, T. (2008). A case study of arteconomy: Building bridges between art and enterprise: Belgian businesses stimulate creativity and innovation through art. *Journal of Management and Organization*, 14, 573–587.

Weick, K. E. (2007). Drop your tools: On reconfiguring management education. *Journal of Management Education*, 31(1), 5–16.

World Economic Forum (2020). The future of Jobs Report 2020.