

# Capitolo 7

Un sottofondo di rumore favorisce il lavoro creativo, ovvero il lavoro che le persone svolgono tipicamente all'interno dei "terzi spazi". Il brusio creativo ha a che fare con **il suono che c'è nell'aria, l'aria che tira, il *melieu***. In Europa gli studi sulla creatività sono stati lenti a svilupparsi: l'idea che il pensiero creativo si sviluppi in contesti sociali è di origine Anglosassone. Rientra all'interno di creatività la capacità di combinare in maniera differente ciò che già si conosce. **Noi siamo creativi, in grado di combinare informazioni, solo quando abbiamo informazioni**. La creatività segue la conoscenza e l'apprendimento. Le aziende creative fanno qualcosa di diverso sia in termini di prodotto che in termini di processo, e questo da loro un vantaggio competitivo. **Il vantaggio competitivo emerge con i cambiamenti improvvisi e non, involontari e non.**

Guardando all'interno dell'azienda può essere interessante capire come trarre il massimo dai propri collaboratori, trarre il massimo dalle performance delle persone con le quali si lavora. Non lasciare emergere il bisogno, ma anticiparlo e prevenirlo.

Di solito **quando si parla di creatività si ha un'immagine non corretta, limitata al potenziale espressivo del termine in quanto non si parla solo di immaginazione e capacità di produrre qualcosa di nuovo**. La creatività è il primo passo del processo di creare cambiamento. L'innovazione è lo sviluppo di un processo e l'implementazione di un'idea. Molto spesso il problema che emerge è quello di mettere assieme figure che operano in contesti diversi: **le menti creative e quelle più razionali e specializzate**. L'eterogeneità è un fattore negativo in caso di conflitto, positivo quando si riescono a conciliare le differenze. Bisogna **svincolarsi dal concetto di utilità e funzionalità**: l'elemento funzionale è quello della ricerca fine a se stessa, il processo del lavoro indipendente dal vantaggio che ci può trasmettere.

La creatività può essere intesa come

- **capacità individuale: tratti della personalità che permettono di creare una relazione**. Solitamente queste persone sono circondate da altre che permettono di implementare l'idea prodotta. Il tratto della

personalità è l'elemento più importante per combinare persone con spiccato spirito creativo e mentalità tecnica.

- un processo: per un'azienda può essere interessante combinare persone tali da favorire lo sviluppo delle idee, anche fornire gruppo di lavoro di strumenti necessari per favorire la nascita delle idee. Spesso i mezzi che servono sono strumenti non tangibili quali la responsabilità, delega e libertà.

- un prodotto: esito di azioni creative.

In tutti questi elementi le determinanti possono essere individuali, di gruppo o di contesto.

Ci sono delle linee che permettono di determinare un'individuo propenso alla creatività piuttosto che un altro. Persone creative tendono a:

- svolgere attività complesse, non lineari
- essere in grado di gestire lo stress in situazioni di incertezza
- essere preposti all'apprendimento e al miglioramento personale; alzare continuamente l'asta della propria autovalutazione.
- autoefficacia: fiducia nella propria capacità di risolvere il problema: consapevolezza di se esito di un allenamento e di esperienze passate.
- avere motivazioni intrinseche piuttosto che estrinseche. Chi lavora si processi creativi non lavora su orari determinati, ma non necessariamente risolve in problema in quella fase. La soluzione al problema arriva quando meno ci se lo aspetta.
- essere appassionati al lavoro che si sta svolgendo, anche questo deriva da un allenamento. La passione aumenta con la conoscenza. Per me i compiti che vengono dati anche se complessi permettono di divertirmi di più.
- essere cresciuti in un ambiente familiare fiducioso: è più difficile essere creativi se cresciuti in ambienti severi con forti costrizioni. L'elemento che più è pregnante è la lotta all'inerzia, la lotta a quella tendenza fisiologica a non fare lo sforzo necessario per avviare un processo. Anche la capacità di sviluppare il "pensiero laterale", che è difficile da allenare nella nostra mente, e deriva da un eterogenea formazione culturale. Non c'è niente che possa aiutarci se non la

conoscenza. Esporsi a un contesto di cambiamento è faticoso e irritante in quanto ci si trova in continuazione al di fuori della nostra zona di comfort. **Bisogna fare una serie di passi necessari ad arrivare ad una soluzione in un contesto di continuo disagio.**

L'autonomous thinking, ossia la capacità di sviluppare un pensiero autonomo e autocosciente, senza essere influenzato da pressioni esterne, stress delle scadenze.

**Lavorare in gruppo è necessario per migliorare le proprie performance** (individuali e collettive). **Le organizzazioni oggi tendono a favorire i gruppi per ottenere risultati prestazionali.** Un clima positivo è un clima in cui le persone si sentono in grado di esprimersi liberamente senza temere di essere giudicate. **Le persone che sono chiamate ad un lavoro creativo sono chiamate a lavorare dove e quando vogliono.** Essere autonomi vuol dire sentirsi responsabili di noi stessi senza essere controllati, ma anche responsabili del nostro gruppo. **L'autonomia da risultati quando si lavora per obiettivi, e non per orari. Il lavoro verticalmente controllato da risultati peggiori:** non è importante se in quel tempo le persone stanno lavorando o solamente occupando il loro tempo. Se l'azienda è interessata solo all'obiettivo, a questa non interessa come o quando questo viene risolto.

Quello che permette ai gruppi di lavorare in maniera efficiente è identificarsi con quello a cui si sta lavorando. **Un'eccesso di identificazione può portare ad un pensiero troppo laterale e a non risolvere problemi.**

L'azienda per favorire questi processi deve avere una **retribuzione equa e un comportamento giusto.** **Bisogna avere una propensione a favorire gruppi piuttosto che leader individuali dal momento che come si è detto lavorare in gruppo porta alla risoluzione di un problema più velocemente e meglio.**

Bisogna proporre critiche in maniera costruttiva, deve venire meno la convinzione che quello che noi facciamo è meglio di quello che fanno gli altri.

Il senso di **urgenza porta a soluzioni creative, perché non ci da tempo di appoggiarsi su ciò che è già noto.**

Per favorire il fluire del pensiero un'azienda deve limitare il conflitto,

combinazioni di persone che si ostacolano a vicenda. Combinare le persone in modo che non siano troppo in competizione tra di loro. Avere la capacità di individuare persone che potenzialmente confligheranno, trovare persone che potrebbero soffocarne altre, non mischiare persone remissive con altre troppo autarchiche. Bisogna evitare l'omologazione passa da stili di comportamento codificati. Il conformismo e la burocratizzazione sopprime la capacità creativa. La burocratizzazione non prevede sperimentazione, un'eccessiva rigidità nei comportamenti non fa sentire le persone autonome: una persona controllata fa il meno possibile, fa solo quello che le è richiesto per paura di sbagliare. Anche il meccanismo delle ricompense è ambiguo: un'eccessiva motivazione estrinseca elimina quelle intrinseche.

Il livello di suono basso può essere adatto a sviluppare determinati flussi di lavoro. Anche la struttura degli spazi è studiata: l'architettura deve essere funzionale allo scopo. Oggi non sono più considerati spazi funzionali quelli all'epoca innovativi.

Gli spazi collaborativi sono i luoghi che favoriscono il pensiero creativo anche tramite l'utilizzo di terzi spazi. Molto spesso il lavoro flessibile e il lavoro smart favoriscono sia la creatività, ma abbattano anche i costi (dell'azienda).

## Capitolo 8