

## La Creatività nelle Organizzazioni

*A cura di Cristina Giorgi*

Quando si parla di organizzazione si intende un'entità costituita non solo da strutture organizzative (uffici , persone , gerarchia, normativa, procedure, rituali, sistemi di comunicazione etc.) e processi produttivi e decisionali, ma soprattutto di quell'elemento che può determinare una differenza sostanziale su come ogni organizzazione può ottenere il successo o meno in un mercato sempre più competitivo: le persone.

Se facciamo una breve carrellata di sintesi dell'ultimo quarto del secolo scorso, possiamo tratteggiare il seguente quadro.

Gli anni '70/'80 l'attenzione era posta sullo sviluppo di capacità/ attitudini che consentissero di ricoprire adeguatamente, soprattutto, ruoli di tipo manageriale in quanto snodo cruciale dell'azienda. Le capacità decisionali, organizzative, di analisi e sintesi erano ritenute corredo indispensabile per accedere alle scalate ai vertici aziendali.

Gli anni '80/'90 hanno invece segnato uno spostamento dell'attenzione su ruoli meno impegnativi nella scala gerarchica, ma più significativi a vari livelli dal punto di vista della funzionalità dell'azienda e della sua percezione come organismo sistemico. Diventano perciò importanti le capacità relazionali, come ad esempio il saper lavorare in gruppo, il saper comunicare, il sapersi integrare, oltre a quelle personali come la flessibilità, l'equilibrio, la motivazione e la fiducia in se stessi (1).

Oggi i bisogni aziendali sono di avere persone flessibili, capaci di intraprendere proattivamente iniziative, che sappiano automotivarsi nel raggiungere obiettivi qualitativi e quantitativi, in grado di stabilire relazioni di collaborazione significative con i propri colleghi, capi e clienti. Oggi una persona che non dimostri intelligenza sociale ed emotiva seppur con esperienza e formazione invidiabile in un dato ruolo, ha minori speranze di accaparrarsi il posto di un neofita che dimostri invece queste qualità.

In uno scenario come questo la consulenza organizzativa da parte di psicologi e counsellor si è andata specializzando nella prestazione d'interventi orientati a garantire il miglior investimento da parte dell'azienda nei confronti delle proprie risorse.

Quando parliamo di interventi sulle risorse umane s'intendo 3 aree principali:

- La selezione;
- La formazione;
- Lo sviluppo.

Queste attività sono collegate tra loro attraverso un *fil rouge*: la selezione è volta ad individuare la persona più adatta per un ruolo, la formazione è rivolta ad offrire strumenti per mettere in condizioni le persone a svolgere al meglio il proprio ruolo (formazione tecnica) creando un clima sereno e produttivo nell'ambiente lavorativo (formazione comportamentale), ed infine, lo sviluppo che garantisce che la persona possa realizzarsi al meglio nel contesto organizzativo sviluppando le proprie potenzialità in ruoli di maggiori responsabilità oppure in ruoli trasversali che meglio corrispondano alle sue capacità.

La buona riuscita di ogni fase porta alla soddisfazione della persona all'interno dell'organizzazione e, conseguentemente, l'organizzazione ottiene il miglior contributo che la persona possa offrire.

La realtà odierna rappresenta l'organizzazione moderna come un organismo vivente in cui le varie componenti interagiscono tra loro relazionandosi con l'ambiente esterno.

Da un punto di vista manageriale l'organizzazione può essere considerata un sistema di competenze professionali finalizzate a prendere decisioni per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione stessa.

In un modello ormai superato, dalla realtà dei fatti, per una gestione efficiente era sufficiente che poche persone prendessero decisioni per tutti gli altri, semplici esecutori (Taylorismo). La ripetitività e la prevedibilità dei problemi potrebbero rendere efficace una tale gestione fortemente gerarchica. Invece proprio la complessità dell'attuale società e la conseguente complessità dei problemi impone il ricorso all'intelligenza di molti.

E' necessario un modello gestionale duttile, innovativo, con soluzioni originali adatte a stimolare e applicare idee innovative, valorizzando le risorse disponibili nell'organizzazione.

Chiaramente questo tipo di risultato non si ottiene in modo automatico: la gestione delle persone all'interno dell'Azienda è l'aspetto più complicato della gestione. Il fiorire di nuove sigle sindacali e il pullulare di relativi tavoli di trattative non sono altro che un chiaro sintomo di malessere delle persone all'interno delle organizzazioni.

Proprio per questa complessità il contributo che il counsellor all'interno dell'azienda è tutt'altro che scontato. E' proprio dalle esigenze organizzative che si è andato a definire il ruolo in grado d'identificare i bisogni organizzativi, mediare insieme alle persone di riferimento un adeguato piano d'intervento ed infine, utilizzare tutta la propria capacità creativa ed immaginativa per elaborare e pianificare progetti rivolti a rimettere in carreggiata la disfunzione rilevata.

I manager–leader migliori, che siano responsabili gerarchici di unità organizzativa sanno utilizzare le proprie competenze emotive (2) e la loro intelligenza sociale (3) e le loro decisioni sono dettate dalle abilità innate o acquisite con l’esperienza e la formazione specifica.

Un modello di gestione creativo produce effetti positivi nell’organizzazione e uno di tali modelli è l’Integrazione Creativa (4).

**“L’Integrazione Creativa”, è il modello di comportamento manageriale che, attraverso lo sviluppo e l’impiego combinato di particolari competenze di relazione e di tecniche creative, si propone di produrre le condizioni ottimali per il funzionamento di un sistema organizzativo in generale o per la soluzione di specifici problemi di natura strategica, gestionale od operativa.”** (4).

L’utilizzo del confronto dialettico nei rapporti interpersonali e nelle situazioni di gruppo è una delle caratteristiche dell’Integrazione Creativa.

Non esiste un contesto specifico nel quale adottare questo comportamento manageriale, nel senso che quasi tutte le situazioni che si determinano nelle organizzazioni si prestano all’Integrazione Creativa .

In questo lavoro faremo un viaggio all’interno dell’organizzazione da il punto di vista del counsellor organizzativo, figura professionale e professionalizzante che negli ultimi decenni sta prendendo piede all’interno dei sistemi aziendali proprio in risposta alla maggiore complessità della modalità di gestione delle persone come adattamento creativo dell’organizzazione rispetto al mercato esterno, ma soprattutto al funzionamento ottimale interno.

Per questo motivo prediligo il termine “persone” più tosto che il più diffuso a livello organizzativo “risorse umane”. La scelta deriva dall’esigenza di restituire a chi lavora in un’organizzazione la dignità di “persona” che offre uno speciale e unico contributo in senso olistico. Con questo termine intendo che la persona

in azienda esprime in modo globale ed interrelato: pensiero, emozione, comportamento e anche spirito.

Le "risorse umane" appare un termine riduttivo spesso legato prettamente alle competenze e capacità attraverso le quali ognuno offre il proprio contributo senza considerare la complessità che ognuno, come persona, porta nell'organizzazione.

#### *Bibliografia*

1. Emanuela Del Pianto. Assessment Center. FrancoAngeli, 1999
2. Daniel Goleman. Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici. Edizioni Rizzoli, 2005
3. Daniel Goleman. Intelligenza sociale. Edizione Rizzoli , 2006
4. Luigi Marastoni. Integrazione Creativa: il comportamento manageriale che valorizza l'intelligenza diffusa nelle organizzazioni per ottimizzare la qualità delle decisioni. Edizioni Franco Angeli, 2006

Vuoi fare un commento su questo articolo?

Scrivi a [c.giorgi@dharma4.it](mailto:c.giorgi@dharma4.it)