

L'indagine sulla psicologia dell'Arte e della Letteratura, cui il presente volume aspira a dare un contributo, ha raggiunto negli ultimi venti anni traguardi conoscitivi ragguardevoli ed una solida intelaiatura concettuale di riferimento, che testimoniano la raggiunta maturità scientifica della disciplina. Il testo raccoglie i contributi e le riflessioni maturate nell'ambito del Convegno Internazionale di Psicologia dell'Arte e della Letteratura svoltosi nell'ottobre del 2018 presso l'Università degli studi di Cassino in memoria del Prof. Antonio Fusco, pioniere nello studio di questa disciplina e punto di riferimento per la comunità scientifica. I lavori presentati, frutto dell'impegno di autorevoli studiosi italiani e stranieri, compongono un quadro sfaccettato e multidimensionale del tema in oggetto, suggerendo anche nuove ed originali prospettive di indagine che arricchiscono la feconda eredità culturale lasciata dal Prof. Fusco.



Antonio Fusco già Professore Ordinario di Psicologia dell'Arte e della Letteratura presso l'Università degli Studi di Cassino, Accademico del Parnaso e Professore a vita dell'Università di Lima e di Creta, Professore a vita di Letteratura greca presso l'Istituto Nazionale Ellenico per la Letteratura greca, Membro dell'Accademia Russa delle Scienze Umane, socio onorario dell'Associazione Ellenica delle Nazioni Unite (O.N.U.), ha ricevuto due nomination per il premio Nobel per la Letteratura.

Rosella Tomassoni (curatrice) è Professore Ordinario di Psicologia Generale dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, già direttore del Dipartimento di Scienze Umane e Sociali e di Scienze Umanistiche, Senatore Accademico e Presidente Vicario del Consiglio di Amministrazione. Componente della Giunta della Psicologia Accademica Italiana, membro dell'Accademia Russa delle Scienze Umane, socio della I.A.E.A, della A.I.P e della I.A.A.P. È autrice di numerosi saggi e articoli di Psicologia Generale e di Psicologia dell'Arte e della Letteratura e di Psicologia della creatività, tradotti in varie lingue.



€ 34,00

Collana SCIENZE UMANE E SOCIALI



5

Creatività, Risorse Umane, Formazione: nuove prospettive integrate

Creatività, Risorse Umane, Formazione

nuove prospettive integrate

Contributi in onore
del Prof. Antonio Fusco

A cura di Rosella Tomassoni



Creatività, Risorse Umane, Formazione

nuove prospettive integrate

Contributi in onore
del Prof. Antonio Fusco

A cura di Rosella Tomassoni



PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2020 Istituto Teseo Alta Formazione e Ricerca

ISBN 9788896476963

A norma della legge sul diritto d'autore e del codice civile
è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo,
elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms o altro.

Finito di stampare nel mese di febbraio 2020

Printed in Italy

Professionalità creativa nell'economia della conoscenza: best practices nella gestione delle risorse umane

Eugenia Treglia – Rosella Tomassoni

81

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
Località Folcara, Cassino, Italy

Parole chiave: sviluppo della creatività, gestione delle risorse umane, società della conoscenza.

La società attuale, definita della conoscenza per il ruolo di assoluto rilievo che in essa occupa la capacità di acquisire e organizzare le conoscenze (Alessandrini, 2002)¹ presenta una natura dicotomica: da un verso offre nuove ed originali opportunità di lavoro che creano le condizioni favorevoli alla crescita di una nuova classe sociale, quella dei creativi di talento (Florida, 2003) che migrano da un continente all'altro richiamati dall'innovazione e dallo sviluppo tecnologico; dall'altro relega vaste fasce di lavoratori in un limbo di precarietà e sottoccupazione caratterizzato da incertezza per il futuro e insicurezza per il presente (Alessandrini, 2004). Queste problematiche lavorative attuali sono

¹ Il sapere si profila come irrinunciabile strumento di auto ed etero-reinvenzione, di *empowerment* e di *capacity building*. Nel rapporto mondiale dell'Unesco del 2005 si legge che «il sapere fonte di autonomizzazione e di potenziamento delle capacità, può essere uno strumento decisivo dello sviluppo» e che «il capitale umano diviene la principale fonte di profitto» (Unesco, *Vers les sociétés du savoir*, Editions Unesco, Paris, 2005, p.167).

legate a vari fattori: l'accelerato e costante progresso scientifico e tecnologico che rende immediatamente obsolete le conoscenze, la continua trasformazione della struttura produttiva, la realizzazione di tipologie di lavoro molto specializzate, l'interazione fra ricerca e produzione, la sottoutilizzazione delle risorse umane (Rossi, 2009). Secondo gli economisti, possiamo dire di essere a tutti gli effetti nell'economia della conoscenza quando la quota di capitale intangibile – nello stock di capitale totale – diventa maggiore di quella del capitale fisico. Quando, cioè, il valore di fattori diversi dal capitale finanziario e dalle infrastrutture è parte essenziale del valore di un soggetto economico. La prospettiva dell'economia della conoscenza evidenzia il fatto che i fattori determinanti nel successo delle imprese e delle economie nazionali dipendono sempre più dalle opportunità di produzione ed utilizzo della conoscenza stessa (Alessandrini, 2012). La conoscenza cioè, soprattutto se originale ed esclusiva, viene costituendosi ad un tempo fonte di capitale e capitale e la risorsa umana creativa in grado di produrla e riprodurla svolge un ruolo critico in direzione della creazione di valore e nell'implementazione di efficaci strategie e azioni all'interno di contesti dinamici ad alta densità cognitiva (Rossi, 2009). In questo contesto, l'individuo e le organizzazioni di cui fa parte, sono costantemente chiamati ad acquisire, mantenere e sviluppare durante il corso della vita i saperi, le capacità e le competenze che, come abbiamo detto, divengono rapidamente obsolete. L'attuale mercato del lavoro esige inoltre livelli elevati di agentività creativa e inventività, chiede un comportamento organizzativo vissuto in termini discrezionali e non prescrittivi, reclama la pratica continuata del potere di iniziativa e di sperimentazione del nuovo, sollecita condotte laterali e divergenti, mediante cui riuscire in maniera efficace a far fronte al problematico e all'ignoto. Nell'ambito delle organizzazioni, cresce dunque gradualmente la consapevolezza che la qualificazione e la crescita del capitale umano, la sua unicità e creatività, rappresentano un vantaggio competitivo per le organizzazioni. In

questo senso si tratta di ripensare i modelli gestionali delle risorse umane con l'intenzione di passare dal modello burocratico dell'amministrazione e dal modello della gestione al modello personale dello sviluppo delle risorse umane con quello che ciò implica di centralizzazione e formazione del capitale umano, di concezione dei lavoratori non come fonti di problemi ma come solutori di problemi, di massimizzazione dell'appartenenza e del contributo delle persone nel processo di creazione del valore, di allineamento delle variabili organizzative intorno a conoscenze, competenze, esperienze valori e condotte dei soggetti, nonché di ripensamento delle modalità retributive, premianti la motivazione e la partecipazione piuttosto che il risultato acquisito e riconosciuto ex post (Rullani, 2004). Non poche volte si registra invece nei contesti organizzativi l'indisponibilità dei manager, governati dalla sola razionalità economica, a creare e creativizzare; la tendenza a livellare le singolarità personali e all'adeguarle ad un paradigma organizzativo standardizzato incardinato su un unico modello di pensiero, di comportamento e di azione; la loro diffidenza verso il nuovo e la loro repulsione verso la flessibilizzazione, nonché la resistenza a concedere spazio a coloro che pensano fuori dagli schemi, ad ascoltare le domande crescenti di creatività e di imprenditorialità personale dei suoi componenti, la sua inadeguatezza ad accoglierle e trasformarle in energia innovativa. Si ignora così che la differenza soggettiva, portando nel contesto originalità e dissonanza, distinzione e varietà, è primaria risorsa vitale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione e che la valorizzazione del talento e delle aspirazioni più profonde delle persone sono presupposti necessari per dare soluzione agli impossibili organizzativi.

Sulla scorta di queste brevi considerazioni preliminari e dopo un'attenta ricognizione della letteratura sul tema, ci proponiamo di offrire al lettore una sorta di decalogo delle *best practices* in ambito organizzativo, utili per valorizzare il potenziale di unicità e creatività di cui ogni lavoratore è portatore e che, come già anti-

cipato, rappresenta il vero fattore competitivo per ogni organizzazione. L'orizzonte concettuale entro cui si muovono le riflessioni che seguiranno è sostanzialmente definito dall'adozione del punto di vista che considera, nelle società complesse e globalizzate, lo sviluppo come libertà e come presupposto per l'azione creativa.

84 *Disinteresse del manager verso relazioni di dominio e di spiccata asimmetria (leadership democratica e flessibile)*

È necessario contrastare l'idea tradizionale di leadership risultante da una visione individualista, eroica, carismatica, che impedisce di dare risalto e significato alle energie sistemiche e all'apprendimento comunitario (Vitullo, 2007), al valore dei singoli ed alla loro visione personale, alla loro capacità di far fronte alle forze del cambiamento, al loro essere potenziali detentori di idee migliori.

Evitare l'omologazione performativa dei dipendenti

Il lavoro rischia di venir caratterizzato da un'esclusiva valenza performativa, di essere ridotto ad una prestazione spersonalizzata, ad un adoperarsi efficientistico imposto dai flussi economici della globalizzazione. Nei contesti lavorativi la persona troppe volte si percepisce impotente ed incapace di esercitare la minima influenza sulla propria situazione, è costantemente esposta al rischio dell'omologazione e della deindividuazione. Il soggetto viene sollecitato a valorizzare la norma e l'obbedienza piuttosto che la creatività e l'autonomia. L'essere umano porta nell'azione lavorativa la sua totalità ed unicità, cosicché è impossibile ridurre l'attività lavorativa a mera attività manuale scissa dal pensiero, dalla volontà, dall'affettività, dai valori di cui la persona è portatrice. Non bisogna dunque incoraggiare l'adesione a schemi e comportamenti ritualistici, l'adozione di soluzioni semplici che finiscono con l'identificarsi in soluzioni banali, scarsamente efficaci ed innovative.

Condivisione delle informazioni e del know how

Mentre tradizionalmente al centro degli scenari economici e organizzativi stavano soprattutto i capitali fisici, tecnologici e finanziari, oggi rivestono un'importanza superiore le conoscenze, le competenze e la creatività. Tale riconoscimento sollecita chi ha la responsabilità gestionale, oltre che a farsi costruttore di conoscenza singolare ed esclusiva, a custodire e potenziare processi di knowledge management (creazione, acquisizione, memorizzazione, diffusione e riutilizzo della conoscenza). Poter disporre di informazioni idonee, puntuali, affidabili e integrate, saperle elaborare e distribuire consente pertanto di dar vita a politiche di sviluppo contrassegnate da flessibilità e forza concorrenziale. In questo senso non va sottovalutato anche il potere dei saperi impliciti (non codificati e non diffusi formalmente) di cui le persone sono detentrici. Per favorire i flussi comunicativi è altresì importante disporre di luoghi di aggregazione non formali che favoriscano la comunicazione spontanea ed informale.

Prevedere ricompense non solo materiali per i lavoratori

Spesso lo scopo dell'impresa è soprattutto quello di conseguire il risultato profituale più alto, non tenendo in considerazione l'ambiente e la condizione di salute del lavoratore ridotto a soggetto passivo da motivare in virtù di incentivi economici, valutati come i soli elementi significativi della sua vita psichica e non piuttosto costruendo un contesto relazionale in virtù del quale renderlo componente di un sentire comune, fargli percepire un senso di appartenenza, stima, realizzazione, scordando così che le persone sono motivate soprattutto da bisogni e desideri intrinseci (sviluppo, significato, partecipazione, stima) piuttosto che estrinseci (remunerazione, status, ricchezza). Non a caso Daniel Kahneman (2007), premio Nobel per l'economia, sostiene che il benessere, lungi dal coincidere con la ricchezza, finisce con il dipendere largamente dalle emozioni, dal senso di autorealizzazione e creatività che la persona riesce ad esprimere nei differenti con-

testi esistenziali, a cominciare da quello del lavoro. Bisogna inoltre prevedere sistemi di compensazione innovativi basati su forme retributive differenziate a seconda dei soggetti e di tipo *input oriented* piuttosto che *output oriented*, premianti cioè la motivazione e la partecipazione piuttosto che il risultato acquisito e riconosciuto ex post.

86 *Autonomia delle risorse umane nella gestione dei processi-autorganizzazione del lavoro*

Le culture aziendali consistentemente e rigidamente prescrittive, ancorate a strutture, procedure e norme precodificate, perseguendo il progetto di controllare rappresentazioni e condotte, oscurano la vera realtà e contribuiscono a creare una pseudorealtà, inibiscono la capacità di adattamento e alimentano la paura del nuovo e il timore del cambiamento, reprimono l'attitudine ad innovare, non premiano l'orientamento a pensare in maniera singolare ed indipendente, a valutare in termini di possibilità, non incoraggiano la disposizione a formarsi e ad intraprendere attività nuove ed interessanti, favoriscono comportamenti difensivi.

Valorizzazione delle competenze individuali

In questione è la necessità di realizzare, per quanto possibile, un rapporto personalizzato con il lavoratore, che ne riconosca il patrimonio di idee e soluzioni detenute nelle sue esperienze, valorizzi ed accrediti i suoi contributi, sul piano decisionale ne consideri le richieste e le proposte come elementi in grado di dare un contributo al miglioramento dei processi organizzativi. L'organizzazione dovrebbe adeguarsi al profilo delle competenze possedute dai soggetti e non viceversa. È necessario cioè ragionare per competenze e non per ruolo per valorizzare la singolarità dei soggetti.

Attenzione alla formazione permanente

In non pochi contesti la formazione continua è ancora lontana dall'identificarsi in un'esperienza sviluppativa del sé personale e

professionale, in un evento di conquista di competenze critiche e creative basilari per l'apprendimento autonomo e la cittadinanza organizzativa sostanziale, in un'opportunità di promozione di attitudini di apprendimento situate ed aperte al possibile. Essa finisce, riduttivamente, per risolversi in un aggiornamento professionale mirato all'incremento delle informazioni e delle skills, alla maggior padronanza di specifici modi di fare, al potenziamento della componente tecnica dell'agire lavorativo piuttosto che all'incremento delle competenze e delle metacompetenze (del sapere, del saper fare e del saper essere fortemente intrecciati) necessarie al rafforzamento dei soggetti nel mercato del lavoro e tantomeno finalizzato allo sviluppo globale della persona (Alberici, 2008). Al sapere trasmesso in forma sistematica e compatta va sostituita l'elaborazione contestuale di modelli imprevedibili e incodificabili a priori. In questo senso la formazione continua non potrà che identificarsi in una serie di azioni sempre meno di tipo rigido/quantitativo e sempre più di tipo flessibile/qualitativo così da assumere caratteristiche maggiormente personalizzate, situate e contestualizzate, con la consapevolezza anche che l'efficacia di ogni azione formativa non può che fondarsi sulla piena partecipazione dei soggetti in formazione. Le persone possono essere protagoniste di processi di apprendimento e dunque di incremento personale se appartengono a una organizzazione impegnata a trasformarsi, ad un'organizzazione che apprende e che, in quanto tale, piuttosto che limitarsi ad elaborarla passivamente, produce, acquisisce e trasferisce in maniera creativa e proattiva la conoscenza e modifica il suo comportamento sulla base delle nuove conoscenze e delle nuove indicazioni.

Utilizzo di tecniche creative (es. brain storming-team work)

Uso esteso del team working con decentramento del processo decisionale e di tecniche per la produzione e l'implementazione di soluzioni innovative.

Evitare pianificazione centralizzata, sorveglianza incombente sui lavoratori ed intensa valutazione critica

La maturità di un'organizzazione è strettamente correlata alla capacità di accreditare la persona come presenza creativa e conseguentemente di progettare ed attuare processi di liberazione delle risorse umane, di incoraggiare la pratica dell'immaginazione progettante e della discrezionalità, di emancipare le persone dal controllo rigoroso e imprigionante delle politiche e delle prescrizioni, consentendo loro di sperimentare e fare pratica del diritto dell'errore, e pertanto di promuovere crescita personale, espressione di sé, autonomia creativa. La soluzione creativa ad una qualsiasi problematica che si impone nel contesto lavorativo può essere infatti fortemente inibita da un contesto percepito come troppo giudicante.

88

Indagare le concezioni implicite sulla creatività presenti nei vertici aziendali (concezione elitaria o incrementale della creatività)

In non pochi contesti organizzativi il riconoscimento del ruolo fondamentale della creatività si limita ad una dichiarazione di intenti, ad un rispetto formale o ad una esortazione e non si pensano e si realizzano adeguati progetti di formazione (Tomassoni, Treglia, Perrella, 2016). In proposito non giova certo l'errata convinzione, abbastanza diffusa, che la creatività sia un talento naturale, e dunque non una dotazione comune a tutti gli individui e per questo non può essere né insegnata né appresa, né incrementata e finalizzata, né praticata ed utilizzata da tutti, che è dotazione propria di alcune persone, che le altre possono solo invidiare per cui non vale la pena di mettere in atto intenzionali azioni educative, quand'anche non si guarda a essa come una necessità in quanto risorsa organizzativa fondamentale e la si considera invece come un lusso marginale. E' invece conquista culturale e morale di non poco conto poter sottoscrivere che ogni essere umano è potenzialmente creativo, con ciò rigettando discriminazioni ed esclusivismi, poter mettere in risalto che i processi creativi sono educabili e che la soggettiva potenza creativa può essere manife-

stata ed accresciuta in ogni età in virtù di una idonea ambientazione, poter asserire che la creatività non soltanto può essere sviluppata, ossia che le energie creative insite in ogni uomo possono essere liberate, ma che ciò è grandemente desiderabile.

Clima aziendale positivo

Un'organizzazione, per potersi definire intelligente e pertanto per essere capace di consentire la crescita del pensiero, il progresso cognitivo e lo sviluppo dell'apprendimento, deve possedere e realizzare quattro funzioni emotive: generare amore, sostenere la speranza e l'ottimismo, pensare, contenere la sofferenza depressiva (Goleman, 2000). Le emozioni supportano la vita organizzativa e pervadono le differenti comunicazioni culturali e professionali, sorreggono o annullano, esaltano e deprimono le attività cognitive presenti all'interno del contesto lavorativo. La conoscenza avanza insieme alle funzioni emotive. A tali funzioni occorre guardare dunque come a quei valori chiave in assenza dei quali nessun obiettivo di eccellenza può essere raggiunto.

Produrre eterogeneità incoraggiando le differenze (di status, di sesso, età, estrazione sociale, razza, cultura, provenienza geografica)

Le differenze favoriscono la ricchezza di idee. All'interno di alcune grandi organizzazioni best performer europee opera un comitato (il *Diversity Advisory Team*) destinato alla promozione di una cultura inclusiva e alla realizzazione di strategie che sollecitino la consapevolezza delle diversità e lo sviluppo di differenti abilità. Ovviamente la diversità si configura come un vantaggio competitivo se i soggetti sono posti nelle condizioni di esprimere a livello più alto i propri talenti.

In conclusione una professionalità creativa in grado di costruire sapere originale, esclusivo, pratico, implementabile, capace di produrre conoscenza contestuale va sempre più configurandosi come risorsa e garanzia per dare soluzioni di efficacia e di qualità ai problemi. Una gestione delle risorse umane in ottica creativo-

genica deve pertanto mirare all'attuazione delle condizioni organizzative su descritte e ritenute appunto in grado di liberare il potenziale intellettuale e creativo delle persone, nonché la loro passione e responsabilità.

90 BIBLIOGRAFIA

- Alberici, A. (2008). *La possibilità di cambiare. Apprendere ad apprendere come risorsa strategica per la vita*. Milano: Franco Angeli.
- Alessandrini, G. (2002). *Pedagogia e formazione nella società della conoscenza*. Milano: Franco Angeli.
- Alessandrini, G. (2004). *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*. Milano: Guerini Studio.
- Florida, R. (2003). *L'ascesa della nuova classe creativa*. Milano: Mondadori.
- Goleman, D. (2000). *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, trad.it. Milano: Bur.
- Kahneman, D. (2007). *Economia della felicità*, trad.it. Milano: Il Sole -24 ore Libri.
- Rossi, B. (2009). *Educare alla creatività*. Roma- Bari: Laterza.
- Rullani, E. (2004). *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*. Roma: Carocci.
- Tomassoni, R., Treglia, E., Perrella, S. (2016). How managers conceive the idea of creativity: an empirical research. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, Vol. 3, (9). URL <https://www.arcjournalrsls.org>
- Unesco, (2005). *Vers les sociétés du savoir*. Paris: Editions Unesco.
- Vitullo, A. (2007). *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni*. Milano: Apogeo.