Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

MATERIALE DIDATTICO
MODULO: COMPETENZE DI PENSIERO CREATIVO

SoftSkills4EU
Promote your Soft Skills
with Open Badges

SoftSkills4EU:
Promuovi le tue Soft Skills con gli Open Badges

MATERIALE DIDATTICO

INFORMAZIONI SULL'OUTPUT

OUTPUT:

IO2 CURRICULUM SOFT SKILLS E TOOLS DI APPRENDIMENTO

ATTIVITÀ:

IO2 A2: SVILUPPO DEL CURRICULUM

ORGANIZZAZIONE PARTNER:

PAR UNIVERSITY COLLEGE

INFORMAZIONI SUL PROGETTO

PROGETTO:

SoftSkills4EU: Promuovi le tue Soft Skills con gli Open Badges

TITOLO DEL PROGETTO:

Promote your soft skills with open badges

ACRONIMO:

SoftSkills4eu

WEB:

https://softskills4.eu/

E-ACADAMY:

https://academy-softskills4.eu/

NUMERO PROGETTO:

2018-1-SI01-KA204-047088

COORDINATORE:

Development and Education Centre Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenia

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

INDICE DEI CONTENUTI

Simboli chiave 5
Modulo - Competenze di pensiero creativo 6
PROGRAMMA DEL MODULO Competenze dI pensiero creativo 10
ARGOMENTO 1 – Panoramica dell'innovatività 11
1.1. COME CAPIRE L'INNOVATIVITÀ? 14
1.2. AZIENDE INNOVATIVE 18
1.3. CONCLUSIONE 22
1.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI 23
Glossario 23
ARGOMENTO 2 - Panoramica del miglioramento costante 25
2.1. STRUMENTI DI MIGLIORAMENTO COSTANTE 26
2.2. COSA SIGNIFICA MIGLIORAMENTO COSTANTE? 29
2.3. CONCLUSIONE 32
2.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI 32
Glossario 33
ARGOMENTO 3 - Panoramica del pensiero analitico 34
3.1. COSA RAPPRESENTA IL PENSIERO ANALITICO? 35
3.2. SETTE STEP PER MIGLIORARE LE PROPRIE COMPETENZE DI PENSIERO ANALITICO 37
3.3. Conclusione 39
3.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI 40
Glossario 40
ARGOMENTO 4 - Panoramica sull'implementazione dei cambiamenti 41
4.1. IMPORTANZA DELL'IMPLEMENTAZIONE DEI CAMBIAMENTI 43
4.2. FASI DI IMPLEMENTAZIONE DEI CAMBIAMENTI 47
4.3. Conclusione 49
4.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI 49
Glossario 50
ARGOMENTO 5 - Panoramica della promozione della creatività 51
5.1. CHE COS'È LA PROMOZIONE DELLA CREATIVITÀ? 53
5.2. CREATIVITÀ, COMPETENZA PIÙ IMPORTANTE? 55

5.3. CONCLUSIONE 59
5.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI 59
Glossario 60
RIFERIMENTI 61
TABELLE E FIGURE 62

SIMBOLI CHIAVE

Simboli	Spiegazione
	Definizione dei termini
	Scenario
	Suggerimenti - Cause
	Domande
	Attività per studenti/formatori Es: Argomento 1 - Attività 1
	Risorse Ad esempio link, report, articoli

MODULO - COMPETENZE DI PENSIERO CREATIVO

OBIETTIVO PRINCIPALE DEL MODULO

Il modulo **Competenze di pensiero creativo** mira a insegnare a chi cerca lavoro e agli educatori per adulti come essere innovativi, implementare i cambiamenti e pensare in modo analitico. In questo modulo saranno presenti 5 argomenti di competenze di pensiero creativo. In particolare, saranno presentati in dettaglio l'innovatività, il miglioramento costante, il pensiero analitico, l'implementazione dei cambiamenti e la promozione delle competenze creative.

La creatività nella sua essenza significa essere in grado di proporre qualcosa di **completamente nuovo**. Il pensiero creativo è la capacità di vedere qualcosa (un conflitto, un insieme di dati, un progetto di gruppo) in modo nuovo. Creatività significa semplicemente "**pensare fuori dagli schemi**". Quindi, la creatività è il pensiero innovativo, o la capacità di riconoscere schemi che non sono ovvi.

Domande

Quante volte pensi di non avere abbastanza tempo, a causa delle operazioni quotidiane, per proporre nuove idee?

Quante volte ti sembra di non sfruttare appieno il tuo potenziale e di non essere nemmeno consapevole di quanto puoi essere veramente creativo?
Quante volte vorresti che i colleghi con cui lavori ti stimolassero ad essere più creativo nell'approccio alla tua attività e nella risoluzione dei problemi, per avere un team che apporti un valore aggiunto?

Le persone creative hanno la capacità di utilizzare nuove tecniche, di trovare nuovi modi di svolgere i compiti, risolvere i problemi e affrontare le sfide. Le persone con questo tipo di abilità portano una prospettiva nuova, e a volte poco ortodossa, al lavoro regolare e di base. Per questo motivo, questo modo di pensare può aiutare le aziende e le organizzazioni a sviluppare direzioni più produttive, ovviamente per questi motivi, le persone creative sono molto preziose per tutte le aziende.

Come altre capacità cognitive, la competenza di pensiero creativo può essere allenata con la pratica, anche se alcune persone sono naturalmente più creative di altre. (Doyle, 2019)
https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744

Puoi sviluppare le tue capacità di pensiero creativo risolvendo problemi, essendo consapevole del tuo ambiente e anche attraverso il gioco. Per gioco si intende tutto ciò che è rilassante, per esempio sognare ad occhi aperti.

Per raggiungere questo obiettivo, il modulo affronta i 5 argomenti seguenti:

1. *Innovatività*
2. *Miglioramento costante*
3. *Pensiero analitico*
4. *Implementazione dei cambiamenti*
5. *Promozione della creatività*

Perché la creatività è importante per il business?

Il modo migliore per dimostrare il valore della creatività è esaminarne l'importanza nei vari settori di attività.

In genere, la creatività è legata a campi come il design e il marketing, ma diverse ricerche hanno mostrato una più ampia richiesta di tipi creativi in settori meno ovvi di quello del design:

Servizi finanziari

- Il 78% degli imprenditori del settore finanziario ritiene che vi sia una forte connessione tra creatività e crescita dei risultati di business. Nel promuovere un dipendente, la stessa percentuale di proprietari considera la creatività un fattore importante.

Servizi professionali

- Il 74% degli imprenditori nel settore dei servizi professionali attribuisce una grande importanza alla promozione di un ambiente creativo per i dipendenti. La creatività è di grande importanza anche per quanto riguarda le promozioni, secondo quasi l'80% dei proprietari e dei manager.

Ingegneria

- L'82% dei responsabili tecnici ritiene che sia molto importante incoraggiare i dipendenti ad adottare un approccio creativo al loro lavoro e alle loro valutazioni.

Anche l'ingegneria, insieme alla scienza, alla tecnologia e alla matematica (abbreviazione di STEM) richiede molta creatività. La scrittura e la codifica di un nuovo programma informatico innovativo, di un robot o di un'ipotesi sono considerate prestazioni creative.

Nella storia dell'umanità, la scienza è sempre stata vista più come un esperimento che tende a fallire che ad avere successo. Anche se in parte è vero, le cause del fallimento non erano dovute a errori di tecnologia o di metodologia, ma piuttosto alla natura umana di non lasciare la propria comfort zone, e non sbarazzarsi di vecchie e antiquate abitudini. Per far prosperare e crescere le discipline STEM è necessaria una creatività radicale e senza fine. (Doyle, 2019)

https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744

Organizzazioni senza scopo di lucro

Quasi la metà dei membri delle organizzazioni non profit assumerebbe qualcuno con buone competenze creative rispetto a quelle analitiche.

Più di 1/3 degli imprenditori ritiene che le competenze creative provengano solo da "tipi creativi" di persone, ma questo è un mito da sfatare. Il pensiero non convenzionale rappresenta un'enorme punto di forza sia negli affari che, a livello personale, nella ricerca di un nuovo lavoro.

Creatività artistica

Non è necessario essere un artista perché il tuo lavoro abbia un elemento artistico: organizzare esposizioni al dettaglio, o modellare il percorso di un seducente sentiero escursionistico. Altri compiti artisticamente creativi possono includere la progettazione di loghi, la scrittura di una colonna pubblicitaria, la creazione del packaging di un prodotto o la stesura di un canovaccio per una campagna telefonica di raccolta fondi.

I compiti creativi sono anche i seguenti:

- Comporre un canovaccio per i volontari di una raccolta di fondi,
- Comporre un dialogo per uno spot televisivo o radiofonico,
- Creare un esame per testare le conoscenze degli studenti,
- Creare un imballaggio per un prodotto,
- Disegnare un logo,
- Elaborare un piano di lezioni che coinvolga gli studenti,
- Proporre un nuovo look per una linea di abbigliamento,
- Scrivere una colonna avvincente per una pubblicità su carta stampata o online.

PROGRAMMA DEL MODULO

COMPETENZE DI PENSIERO CREATIVO

Modulo del corso	Argomenti	Sotto-argomenti
Modulo per il Pensiero Creativo	1. Innovatività	1.1. Produrre nuove idee e brainstorming
		1.2. Pensiero convergente e divergente
		1.3. Fasi del pensiero creativo
	2. Miglioramento costante	2.1. Importanza della qualità nel pensiero creativo
		2.2. Attuazione del Deming circle (PDCA) sul posto di lavoro - piano d'azione
		2.3. Disponibilità ad acquisire nuove competenze
	3. Pensiero analitico	3.1. Dati, raccolta di informazioni
		3.2. Analisi delle informazioni con il pensiero critico (diversi punti di vista)
		3.3. Utilizzare nuove conoscenze (o nuove idee) per risolvere i problemi
	4. Implementazione dei cambiamenti	4.1. Consapevolezza dell'importanza di implementare i cambiamenti
		4.2. Auto-iniziativa
		4.3. Strategie creative nell'ambito del processo di implementazione dei cambiamenti

	5. Promuovere la creatività	5.1. Usare la creatività per aumentare la competitività
		5.2. Promuovere la creatività nel lavoro di squadra
		5.3. Promuovere la creatività nel lavoro individuale

Tabella 1: Modulo sulle competenze del pensiero creativo

ARGOMENTO 1 – PANORAMICA DELL'INNOVATIVITÀ

Domanda

Cos'è l'innovatività individuale?

Si tratta di: "adozione di comportamenti innovativi, che includono tutto ciò che riguarda il processo di innovazione...". L'**innovatività** si manifesta nel comportamento dei lavoratori sul posto di lavoro. Sulla base di questo, è possibile classificare i lavoratori come impegnati in posizioni tecniche e non tecniche o amministrative e come coinvolti in attività di innovazione graduali o più radicali.

L'innovatività individuale è un indicatore di performance individuale legato all'innovazione. È correlata al comportamento dei lavoratori che sperimentano qualcosa di nuovo o creano qualcosa di completamente inedito.

Suggerimento

La differenza tra invenzione e innovazione è importante. Un'**invenzione** è un'idea nuova e originale, mentre **l'innovazione** è un uso nuovo e uno sfruttamento di successo di un'idea che esiste già.

L'innovazione è qualcosa di **completamente nuovo** per la tua azienda, che migliora e sostituisce i processi aziendali esistenti, aumentandone efficienza e produttività, e che permette di alla tua organizzazione di ingrandirsi, sviluppando nuovi servizi e prodotti. L'innovazione è un **processo creativo**.

Le idee possono provenire dall'interno dell'azienda (da dipendenti, manager, ricerca) e dall'esterno (fornitori, clienti, media, collaboratori). Il successo deriva dal filtraggio e dal perfezionamento di queste idee. Le innovazioni aiutano la produttività, riducono i costi, aumentano la competitività, consentono nuove collaborazioni e permettono di aumentare le entrate.

Le organizzazioni non innovative perdono il proprio posto rispetto alla concorrenza, in quanto mancano di produttività ed efficienza, perdono dipendenti e alla fine falliscono.

Per pianificare innovazioni che migliorino prodotti, servizi e processi, è necessario analizzare, studiare ed effettuare ricerche sul mercato. È possibile identificare nuove opportunità quando si comprende, attraverso l'analisi di mercato, che esso è in costante evoluzione. Ad esempio, se sei un educatore, valuta quali innovazioni potresti introdurre: incrementa il tuo business introducendo servizi o prodotti nuovi, pensa a formazioni che non siano strettamente legate al tuo campo attuale. Inoltre, adopera le nuove tecnologie e metodi vari per perfezionare la qualità del tuo servizio. Registra la tua prima formazione in modo da poterla pubblicare online per confrontarti con il tuo pubblico e il suo livello di interesse.

1.1. COME CAPIRE L'INNOVATIVITÀ?

Come si è accennato nella sezione precedente, l'innovatività si manifesta semplicemente in un tipo di comportamento dei dipendenti per il quale si prova qualcosa di nuovo o si crea qualcosa di inedito. L'innovatività richiede: la capacità di immaginare il successo alla fine del processo; la disponibilità a prendere in considerazione tutti i possibili cambiamenti; la capacità di cercare e individuare metodi e opzioni migliori per raggiungere l'obiettivo principale, di elaborare piani d'azione e di identificare le opportunità, incluse tendenze, modelli e aree di crescita future.

L'innovazione è la **capacità di fare qualcosa in modo nuovo**. Nel mondo degli affari è un processo spontaneo o sistematico di implementazione del miglioramento, che porta a un proficuo cambiamento in positivo e all'aumento del valore del lavoro.

Come esempio di quanto sia importante la capacità di innovazione, nel testo sottostante, è riportata una lista delle 10 aziende più innovative e creative al mondo. Tutte queste aziende hanno un alto tasso di incentivo all'innovazione, in media oltre il 70%. Nella lista le aziende leader sono attive nell'industria del software e della programmazione.

"Se non siete pronti ad accettare di non avere ragione, non sarete mai in grado di fare qualcosa di originale" - è così che Sir Ken Robinson ha descritto la creatività. Per elaborare una soluzione che abbia un certo valore sulla base di un'idea, i seguenti fattori devono agire contemporaneamente: il contributo di tutte le menti disponibili, il coraggio di pensare in modo diverso dall'ambiente circostante, un clima che ispira e sostiene, e infine un processo di implementazione integrato e adeguatamente gestito, come elemento indispensabile per un'**innovazione di successo**.

Per **stabilire** processi di innovazione di successo, è necessario effettuare un'analisi obiettiva della catena del valore dell'organizzazione nel campo dell'innovazione, e organizzare consultazioni interne per scegliere la strategia di introduzione delle innovazioni, dal lancio dell'idea alla vendita della prima soluzione di business. Una sezione a parte è dedicata alle modalità di presentazione delle soluzioni, al fine di presentare adeguatamente i vantaggi e gli svantaggi e convincere gli amministratori ad accettarle.

Attività

Abitudini di pensiero innovative da adottare (Oppong, 2019.):

Sappiamo tutti che quando vogliamo introdurre un cambiamento duraturo, dobbiamo integrare alcune abitudini nella nostra routine. Per ottenere risultati duraturi, dobbiamo anche creare abitudini durature. Di seguito sono riportate alcune abitudini utili **per il pensiero innovativo**.

1. 1. Afferrare rapidamente le idee

Se hai la sensazione le tue idee cadano "nel vuoto", a lungo andare è meno probabile che appaiano del tutto. In effetti, possono venirti in mente delle ottime idee, ma tu non ci fai caso.

Se ti viene in mente un'idea, afferrala rapidamente. Più tardi, puoi sempre rivalutarne la validità.

Non hai tempo di appuntarla per iscritto? Usa un registratore vocale per prendere nota di qualsiasi idea ti venga in mente, evitando così di ignorare la miniera d'oro delle tue idee.

Quando si "afferra" un'idea, non bisogna lasciare che rimanga "solo un'idea" che svanirà nel tempo. Ritorna sui tuoi appunti o promemoria vocali e scorrili. Non ci vorrà molto tempo, ma ricorda di mettere appunto un sistema per riordinare queste idee man mano che le esamini.

Salva tutte le tue idee in formato digitale, il che ti consente di accedervi rapidamente. Non si sa mai quando si arriva a un punto morto in termini di creatività, quindi è importante che le tue idee siano facilmente accessibili.

2. 3. Non lasciare che il tuo orgoglio offuschi il tuo giudizio

Se vuoi che le persone siano aperte alle tue idee, sii aperto alle loro. Se nella tua mente pensi costantemente che le persone ti giudicheranno e non vorranno ascoltare ciò che hai da dire, la tua ispirazione potrebbe iniziare a svanire.

Essere aperti alle idee degli altri spesso stimola anche la nostra mente. Se lasci che il tuo ego prenda il sopravvento, spesso rischi di preoccuparti troppo di ciò che la gente pensa di te e non riuscirai a trovare buone idee.

Inoltre, l'ego ci conduce spesso su strade sbagliate. Vuole proteggerci dai nostri errori, quindi cerca di indirizzarci verso ciò che è popolare, generalmente accettato. La vera innovazione spesso non è popolare, quindi bisogna tenere presente che il proprio ego, per paura, potrebbe cercare di impedirci di prendere la strada giusta.

Anche se il nostro ego agisce per proteggerci, non capisce cosa è bene e cosa è male per noi. Fissa saldamente i tuoi obiettivi e non lasciare che il tuo ego ostacoli il tuo successo.

3. La curiosità è tua amica

Una mente curiosa tenta sempre di andare oltre. Cerca il livello successivo nella vita, negli affari, nelle relazioni e in qualsiasi altro ambito. I bambini hanno la capacità di imparare rapidamente e di proporre idee proprio grazie alla loro curiosità.

Sviluppa in te stesso una curiosità infantile che ispirerà nuove idee e ti permetterà di ideare sistemi, prodotti e tanto altro. Alcune persone possono anche esagerare, perché sono in continua esplorazione e non passano in alcun modo alla fase successiva, quindi assicurati di impostare un timer; hai ancora del lavoro da fare!

4. Ascolta più di quanto parli

Se parli più di quanto ascolti, probabilmente suggerisci agli altri delle idee, ma è anche probabile che tu non ne riceva molte.

Non è necessario essere telegrafici nel parlare, ma bisogna anche essere consapevoli della quantità di tempo in cui si parla. Se cinque persone sono riunite in conversazione e si è parlato per più di un quinto del tempo, questo potrebbe non andar bene.

È uno di quei momenti in cui l'ego entra in gioco e cerca di farti diventare estremamente loquace. Essere loquaci va bene, ma se sei alla ricerca di idee, devi usare le orecchie più che la bocca.

Se ti trovati in una stanza con persone che rispetti e da cui vuoi imparare, potresti anche avere bisogno di un blocco note. Chiedi il permesso se desideri registrare un audio della conversazione. Con questi appunti, potrai in seguito tornare al contenuto della riunione e analizzare le idee presentate.

5. 5. Promuovere l'empatia

Se si vuole essere un pensatore veramente innovativo, bisogna padroneggiare l'empatia. Se riesci a sentire il dolore di qualcuno, avrai un'idea migliore di come risolvere il suo problema.

I risolutori di problemi sono le persone che guadagnano di più. Se si riesce a risolvere un grosso problema, si possono guadagnare molti soldi.

Anche se altre persone potrebbero aver già individuato il problema, potrebbero non avere le competenze necessarie a risolverlo. D'altra parte, si può avere la capacità di risolvere i problemi, ma solo se si ha l'empatia si diventa consapevoli di un problema.

6. Imparare continuamente ad avere successo

Il pensiero innovativo è una delle competenze più importanti per gli uomini d'affari. Le imprese risolvono costantemente i problemi. Se sei un risolutore di problemi e la gente ama i tuoi prodotti, è probabile che tu rimanga in affari a lungo termine.

L'apprendimento delle strategie di successo aziendale è uno degli aspetti principali su cui gli imprenditori dovrebbero concentrarsi. È importante essere innovativi, ma è anche necessario concentrarsi sulla costruzione di competenze chiave.

La maggior parte degli imprenditori si "blocca" a un certo livello. E' importante imparare a svilupparsi strategicamente a partire dal proprio.

1.2. AZIENDE INNOVATIVE

Le aziende più innovative del mondo

La scheda sottostante mostra le 10 aziende più innovative del mondo. Ai primi posti ci sono soprattutto aziende degli Stati Uniti, solo due tra le prime 10 non sono statunitensi, ma indiana e sudcoreana. Al primo posto c'è Service Now, azienda che ha un premio all'innovazione dell'82,27%, e una crescita annuale delle vendite del 39,02%, e il suo valore sul mercato è stimato in 42.9B USD (Forbes, 2019).

SERVICE NOW

- Industry: Software and Programming
- Country: United States
- Employees: 8.154
- Innovation premium: 89,22%

WORKDAY

- Industry: Software and Programming
- Country: United States
- Employees: 10.500
- Innovation premium: 82,84%

SALESFORCE.COM

- Industry: Software and Programming
- Country: United States
- Employees: 35.000
- Innovation premium: 82,27%

TESLA

- Industry: Auto and Truck Manufacturers
- Country: United States
- Employees: 48.817
- Innovation premium: 78,27%

AMAZON.COM

- Industry: Internet and Catalog Retail
- Country: United States
- Employees: 647.500
- Innovation premium: 77,40%

NETFLIKS

- Industry: Internet and Catalog Retail
- Country: United States
- Employees: 7.100
- Innovation premium: 71,23%

INCYTE

- Industry: Biotechs
- Country: United States
- Employees: 1.367
- Innovation premium: 70,59%

HINDUSTAN UNILEVER

- Industry: Household and Personal Products
- Country: India
- Employees: /
- Innovation premium: 67,20%

NAVER

- Industry: Computer Services
- Country: South Korea
- Employees: 5.664
- Innovation premium: 64,62%

FACEBOOK

- Industry: Computer Services
- Country: United States
- Employees: 35.857
- Innovation premium: 64,42%

Figura 1: Le aziende più innovative del mondo

Facebook:

Il fondatore e CEO Mark Zuckerberg ha costruito una cultura aziendale che incoraggia l'assunzione di rischi, permettendo ai suoi ingegneri di provare costantemente nuove costruzioni di software.

"*Ho capito quali sono le direzioni di alto livello in cui penso che dovremmo andare, chi sono le persone migliori per lavorare su questi aspetti, ma poi, giorno per giorno, molte delle decisioni che prendo sono: 'Ok, questo distruggerà l'azienda? Perché se così non fosse, allora lasciamo che la mettano alla prova*".

"*Se il costo del test non è altissimo, allora, in generale, impareremo molto di più sperimentando e lasciando che i team vadano ad esplorare le idee che vale la pena esplorare, piuttosto che avere il pugno di ferro in questo*" - Mark Zuckerberg

(Clifford, 2017)

Amazon:

Amazon ha il suo modo di incoraggiare l'innovazione.

Hanno deciso di adottare un documento chiamato "Primal rage fervently asked questions", in breve "PRFAQ", un sistema che prevede prima un Comunicato Stampa (PR: Press Release) in cui il dipendente delinea le proprie idee o il proprio punto di vista, e successivamente le Frequently Asked Questions (FAQ), in cui discute ciò che il cliente vuole, e risponde al potenziali domande dei clienti. In seguito, il documento viene valutato in un gruppo separato appositamente creato per questo tipo di lavoro, e portato avanti se soddisfa le aspettative dei valutatori. In questo modo Amazon ha innestato con successo numerose innovazioni come Prime Now, Amazon Go e Alexa.

Il sistema ha successo grazie al suo approccio graduale e alla sua facile comprensione, incoraggia ad elaborare nuove idee e a vedere attraverso gli occhi del cliente.

Netflix:

Netflix è un buon esempio di un'azienda che ha iniziato come azienda di consegna negli anni '90 ma che è cresciuta fino a raggiungere un enorme successo nei suoi 20 anni di esistenza. Ma qual è stato il percorso? La prima domanda che tutti si pongono è: "Cosa posso vendere per guadagnare un po' di soldi?" Ma che succede se non c'è niente da vendere, o se vendere soltanto non assicura entrate sufficienti? Per farci venire in mente una strada diversa, dobbiamo innovare la domanda in modo che entrambe le necessità siano soddisfatte. "E se spedire ad altre persone i miei DVD che non voglio vendere, in cambio di un piccolo compenso, fosse una buona idea?" In questo modo, si avvierebbe un mercato locale del noleggio e questo di per sé è una sfida allo status quo del mercato ed è un'innovazione di mercato.

Per innovare ulteriormente, quale potrebbe essere il prossimo step dopo aver semplicemente noleggiato i tuoi DVD? Il prossimo step logico sarebbe quello di creare un sito web per promuoverti. Più persone sono esposte alla tua pubblicità, più persone ti chiamano, chiedendoti i tuoi DVD; così il tuo pubblico cresce e puoi iniziare a spedire i tuoi DVD anche a persone in altri Paesi. Nel corso del tempo scopri che i DVD hanno davvero valore solo nei primi 6 mesi dall'uscita del film, dopo di che la richiesta per ciascun film si riduce. Come fai a disfarti della scorta di DVD "vecchi" di cui sei in possesso?

Sei già un business che distribuisce materiale fisico su Internet, quindi perché non diventare un'azienda interamente online con un catalogo in streaming? Analizzando il mercato risulta evidente che Apple domina il mercato stabilendo i costi per ciascun film. Stai avendo difficoltà ad entrare in competizione: quale potrebbe essere il pensiero fuori dagli schemi? Passare a un sistema basato su abbonamento. Un canone mensile per avere accesso all'intero catalogo, il che ti rende chiaramente diversi e forse più accattivante per i clienti.

Oggi, i piani innovativi di Netflix non stanno nella pubblicità ma nell'aumento degli abbonati e nel produrre un proprio contenuto originale. Alla fine Netflix non è più una società di noleggio di contenuti, ma una società di produzione di contenuti.

Netflix ha prodotto dei successi straordinari che hanno sfidato i principali distributori di Hollywood e gli Studios cinematografici. Amazon è passata dal mercato online dei libri al più grande mercato online del mondo con un servizio di abbonamento come Amazon Prime.

https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744

1.3. CONCLUSIONE

L'innovatività si manifesta in posizioni tecniche e non tecniche o amministrative. Si tratta di una serie di competenze legate al comportamento dei lavoratori, in cui questi ultimi provano qualcosa di nuovo o creano qualcosa di inedito nel loro lavoro. La competenza di innovazione la è la capacità di immaginare il successo alla fine; la disponibilità a prendere in considerazione tutti i possibili cambiamenti; la capacità di cercare e individuare metodi e opzioni migliori per raggiungere l'obiettivo principale, di elaborare piani d'azione e di identificare le opportunità.

La maggior parte delle aziende più innovative al mondo ha un alto tasso di incentivo all'innovazione, in media oltre il 70%. La maggior parte di queste aziende proviene dagli Stati Uniti, solo due nella top 10 non provengono dagli Stati Uniti, ma dall'India e dalla Corea del Sud. Al primo posto c'è Service Now, azienda che ha un premio all'innovazione dell'82,27%, e una crescita annuale delle vendite del 39,02%, e il suo valore sul mercato è stimato in 42.9B USD; al secondo posto Workday, società di software e programmazione; il decimo posto si conclude con Facebook.

1.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Ramiro (2013.), Tratto da: https://www.ramiro.hr/kako-primjeniti-kreativne-tehnike-u-poslovanju-nova-ramiro-otvorena-radionica-1.aspx

Media, F. (2019). Tratto da Forbes: https://www.forbes.com/innovative-companies/#452503271d65

Radman, G. (2011.) Tratto da: http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf

Develor (2017.), Tratto da: https://www.develor.hr/?portfolio=innovative-thinking

Oppong T., 82019.), Tratto da: https://poduzetnik.biz/zivotni-stil/pet-navika-korisnih-za-razvoj-inovativnog-razmisljanja/

Porprium (2019.), Tratto da: https://proprium.hr/zasto-je-pozeljno-biti-inovativan-u-organizaciji/

GLOSSARIO

Competenza - la capacità di svolgere un compito con risultati determinati spesso in una certa quantità di tempo o energia o entrambi.

Innovatività - tendere a innovare, o introdurre un elemento nuovo o diverso.

Innovazione - nel il significato moderno è "una nuova idea, pensieri creativi, nuove immaginazioni in forma di dispositivo o metodo".

Azienda - abbreviato come co. (Company) è un'entità giuridica costituita da un'associazione di persone, siano esse naturali, legali, o di entrambi i tipo, al fine di svolgere un'attività commerciale o industriale.

ARGOMENTO 2 - PANORAMICA DEL MIGLIORAMENTO COSTANTE

La dedizione ad apportare ogni giorno piccoli cambiamenti e miglioramenti, con l'aspettativa di ottenere un risultato significativo, è una vera e propria definizione di **miglioramento costante**.

L'approccio tipico al miglioramento personale è quello di fissare un grande obiettivo, quindi cercare di compiere grandi passi per raggiungere tale obiettivo in tempi brevi. Anche se questo approccio può aver senso in teoria, in realtà sfocia spesso in frustrazione, e alla fine nel fallimento. Invece di essere veloci e di compiere passi da gigante, dovremmo concentrarci sul miglioramento costante, regolando lentamente e leggermente le nostre normali abitudini e i nostri comportamenti quotidiani.

"Successo. È importante raggiungerlo, ma soprattutto mantenerlo. Se dovessi individuare gli elementi che portano al successo, direi che sono la passione, la perseveranza e la vision, la volontà di **migliorare costantemente e di imparare**. Come persona in prima linea di una delle principali aziende nazionali, misuro il successo in base alla fedeltà dei consumatori al marchio Carnex da oltre mezzo secolo, ai buoni risultati commerciali e ai dipendenti soddisfatti", ha dichiarato il titolare del marchio Cornex (l'azienda di successo e innovativa nella regione balcanica).

2.1. STRUMENTI DI MIGLIORAMENTO COSTANTE

Ci sono alcuni rapidi step che i dipendenti possono intraprendere per iniziare a concentrarsi sul processo di miglioramento costante, che prevede 3 fasi essenziali descritte di seguito (Clear, J., 2018.):

Passo 1: Fare di più di quello che già funziona

Come esseri umani, spesso sprechiamo le nostre risorse e le nostre idee, perché a noi non sembrano nuove ed entusiasmanti. Ci sono molti esempi di comportamenti, grandi e piccoli, come usare il filo interdentale ogni giorno, non mancare mai agli allenamenti, svolgere attività commerciali ogni giorno, che potrebbero visibilmente promuovere i nostri progressi, se solo li adottassimo con più coerenza.

Il progresso può essere nascosto dietro soluzioni noiose e intuizioni sottoutilizzate. Non hai bisogno di più informazioni, o di una strategia migliore, devi solo fare di più di quello che già funziona.

Piccoli miglioramenti gestibili

Affrontare un unico grande progetto o grandi obiettivi può essere per molte persone demotivante in partenza. Sembra troppo e per alcuni anche intimidatorio. Dividere il lavoro in obiettivi più piccoli fa miracoli nel motivare l'intero gruppo a fare del proprio meglio. Ti dà la sensazione che qualsiasi obiettivo tu ti sia posto è raggiungibile. Con pietre miliari più brevi tutti gli obiettivi saranno raggiunti più rapidamente e ogni lavoratore avrà contezza dei propri miglioramenti.

Un ambiente di lavoro positivo è un obiettivo realizzabile, ma solo se si prendono in considerazione gli stepgiusti. Creare obiettivi più piccoli o punti di controllo, conoscere e salutare tutti i colleghi al mattino e cercare di conoscerli meglio nel tempo, essere positivi, a volte può anche essere contagioso, quindi un paio di battute saranno sicuramente d'aiuto. Questi piccoli miglioramenti ti aiuteranno a raggiungere il tuo obiettivo generale alla fine del percorso, ma aiuteranno il tuo team a vedere subito i miglioramenti.

Chiedere un feedback

Essere aperti ai feedback non porterà solo benefici a te, ma a tutto il team. Sentire cosa si sarebbe potuto fare meglio o vedere un problema da una prospettiva completamente diversa può portare a un miglioramento. È importante ricordare che un ambiente in cui il feedback è la norma è la chiave per un miglioramento costante e di successo in qualsiasi azienda o luogo di lavoro.

Tuttavia, a volte soltanto chiedere non basta, bisogna essere aperti a ricevere anche qualche critica. Ascoltare, avere una mentalità aperta e capire ciò che l'altra persona sta cercando di dire, può farti crescere come individuo in modo drastico. Anche prendere appunti, mettere apertamente in discussione alcuni ragionamenti e dibattiti aiuta. Dare il buon esempio come buon ascoltatore potrebbe essere la spinta di cui tutti gli altri hanno bisogno per iniziare ad ascoltare ed essere più aperti a ricevere feedback in ogni momento dell'atto creativo del progetto.

Il feedback può essere a volte difficile da ottenere, quindi l'autovalutazione potrebbe essere utile. Ottenere un feedback dai collaboratori e confrontarli con i risultati già esistenti sarà ancora meglio.

https://www.mentimeter.com/blog/great-leadership/how-to-promotes-continuous-improvement-in-the-workplace (Cullen, 2018)

Fase 2: Evitare piccole perdite

Migliorare non significa fare più cose giuste, ma fare meno cose sbagliate. Questo concetto si definisce miglioramento per sottrazione. Il concetto è incentrato sul fare meno cose sbagliate: eliminare gli errori, ridurre la complessità, per esempio: investire - non perdere mai soldi, limitare i rischi; progettare un sito web - rimuovere l'elemento della pagina che distrae i visitatori.

Nella vita reale, è più facile migliorare le proprie prestazioni riducendo i lati negativi piuttosto che incrementando i lati positivi. "Uno dei modi migliori per ottenere grandi guadagni è quello di evitare piccole perdite".

Passo 3: Misurare all'indietro

Nella mente umana è normale misurare il nostro unico progresso guardando al futuro. Noi fissiamo degli obiettivi, pianifichiamo gli step del nostro progresso, cerchiamo di prevedere il futuro. Questo approccio è invece completamente opposto, e più utile, e prevede di misurare all'indietro, non in avanti.

La sua definizione è prendere decisioni sulla base di ciò che è già accaduto in passato, non prendere decisioni su ciò che si vorrebbe che accadesse in futuro (Esempio: Allenamento di forza – hai sollevato 25 chili per 5 serie di 5 ripetizioni la scorsa settimana? Prova con 30 chili questa settimana; Imprenditoria - hai avuto solo due clienti la scorsa settimana mentre la tua media è di cinque? Sembra che dovresti concentrarti sul vendere di più questa settimana). "Misurare all'indietro e poi migliorare un po'".

2.2. COSA SIGNIFICA MIGLIORAMENTO COSTANTE?

Il miglioramento costante significa che si ha la **capacità di adattarsi a un nuovo ambiente**, e che ambiare posto di lavoro non è una cosa strana. Inoltre, è la capacità di implementare il **Deming Circle** (PDCA – Plan, Do, Check, Act: pianificare, fare, controllare, agire; metodo di gestione iterativo in quattro fasi utilizzato in azienda per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti) sul posto di lavoro e di acquisire nuove competenze ogni giorno sul posto di lavoro e nella vita privata.

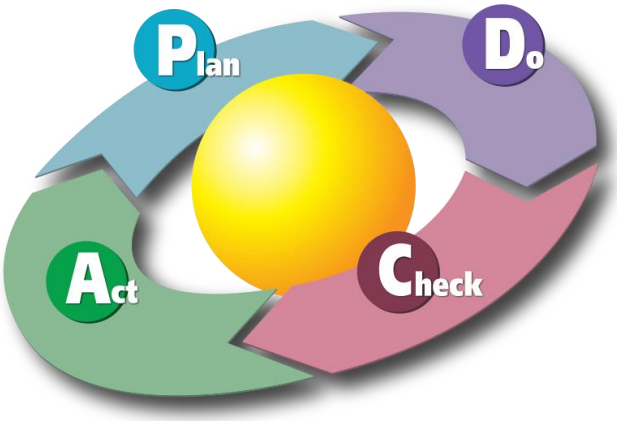

Figura 2: Cerchio di deming (Il ciclo PDCA)

A causa dei continui cambiamenti tecnologici nel mondo degli affari, la formazione aziendale, che implica un **continuo miglioramento** e **apprendimento**, diventa una delle **condizioni principali** per mantenere il lavoro e per formarsi per un nuovo lavoro.

Le aziende stanno sostituendo sempre più spesso il concetto di “posto fisso” con l'investimento nella formazione continua dei dipendenti, e la formazione continua di conoscenze e competenze sta diventando un fattore fondamentale di "occupabilità".

Nel sistema di formazione dei dipendenti, la formazione di alto livello, cioè del top management, è di fondamentale importanza per il livello di responsabilità. Poiché la formazione manageriale non è stata finora sviluppata nei paesi in via di sviluppo, la maggior parte degli attuali detentori di questo titolo deve essere ulteriormente formata o in istituti di istruzione superiore o in corsi di formazione e lezioni.

Perché è importante non smettere di lavorare su se stessi?

Alcune delle risposte che vengono in mente... Perché la società di oggi è competitiva. Perché i datori di lavoro apprezzano l'iniziativa. Perché c'è una differenza tra "Come posso aiutare? E "Ecco 3 possibili soluzioni". Quali implementeremo?"

Oltre alla formazione continua, oltre all'apprendimento, c’è anche la crescita personale, il senso di responsabilità e una prospettiva più ampia. Tutto questo significa che gli altri membri del team vengono capiti meglio, i processi e i rapporti di causa-effetto sono compresi più rapidamente e sono più facili da seguire con i colleghi in un gruppo.

Inoltre, con varie tipologie di formazione online, il volontariato è una grande opportunità per mettere alla prova le proprie capacità di gestione del progetto e del tempo. Per non parlare di come sviluppa le tanto necessarie "soft skills" che sono apprezzate in ogni ambiente di lavoro. Il volontariato è sia un modo per dimostrare la volontà di assumersi maggiori responsabilità in un'azienda, sia un modo per restituire alla comunità di cui si è parte produttiva.

Il miglioramento continuo è uno strumento importante per qualsiasi dipendente o imprenditore, il cui obiettivo è quello di avere successo nell'area in cui lavora. Come aveva detto un famoso scrittore: "Il miglioramento continuo è meglio della perfezione rimandata".

2.3. CONCLUSIONE

Il miglioramento costante è una dedizione a fare piccoli cambiamenti e miglioramenti ogni giorno. Miglioramento costante significa anche che si ha la capacità di adattarsi a un nuovo ambiente, di cambiare posto di lavoro, di implementare il Deming Circle (PDCA) sul lavoro e avere la volontà di acquisire nuove competenze ogni giorno sul posto di lavoro e nella vita privata.

Tre step importanti per ogni dipendente per iniziare a concentrarsi sul miglioramento costante sono:

- Fase 1: Fare di più di quello che già funziona,
- Fase 2: Evitare piccole perdite,
- Fase 3: Misurare all'indietro.

2.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Chiaro, J. (2018.), Trattp da: https://jamesclear.com/continuous- improvement
Bizlife (2015.), Tratto da:
https://www.b92.net/biz/fokus/intervju.php?yyyy=2015&mm=10&nav_id=1053048
Moj posao (2006.), Tratto da: https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/62100/Stalno-usavrsavanje-postaje-glavni-uvjet-zadrzavanja-menadzerskog-polozaja/6/
Namjesnik I., (2016.), Tratto da: https://inchoo.hr/usavrsavanje-na-poslu/

GLOSSARIO

Miglioramento - un'occasione in cui qualcosa migliora o la si rende migliore.

Processo di miglioramento costante - spesso chiamato anche processo di miglioramento continuo; è un impegno continuo nel migliorare prodotti, servizi, ecc.

Strumenti - qualcosa che ti aiuta a svolgere una particolare attività.

Deming Circle - metodo di gestione iterativo in quattro fasi utilizzato in azienda per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti.

ARGOMENTO 3 - PANORAMICA DEL PENSIERO ANALITICO

Le competenze di pensiero analitico sono un'abilità inestimabile da possedere. Si trasferiscono e si applicano facilmente in molti ambiti della nostra vita quotidiana. Imparare a negoziare e migliorare le nostre capacità può portarci a diventare migliori pensatori, comunicatori e creatori. Questa competenza può aiutarci a risolvere i problemi in modo più efficiente e a realizzare diverse soluzioni efficaci.

Le competenze di pensiero analitico sono importanti, in quanto possono essere utilizzate al lavoro, a casa, con i colleghi, la famiglia, gli amici. Le competenze di pensiero analitico sono "metodi" che possiamo usare per **analizzare**, **affrontare** e **mettere in ordine nuove informazioni**, **idee**, **problemi** e **soluzioni**.

3.1. COSA RAPPRESENTA IL PENSIERO ANALITICO?

Il pensiero analitico rappresenta la capacità di qualcuno di ricevere, raccogliere e analizzare informazioni, risolvere problemi e prendere decisioni, in modo rapido ed efficace, selezionando le informazioni rilevanti e identificando le questioni chiave relative a queste informazioni, e la capacità di mettere a confronto dati provenienti da diverse fonti, per identificare possibili modelli di causa ed effetto.

Il pensiero analitico è una delle **competenze chiave** nel mondo degli affari di oggi così come nella vita privata. Ci aiuta a raccogliere informazioni nel modo giusto, a definire e visualizzare chiaramente la situazione, a risolvere con successo il problema e a prendere la decisione giusta.

Se al momento non sei soddisfatto della qualità e dei risultati del tuo pensiero analitico, non preoccuparti. Il pensiero analitico è una competenza che si **può migliorare nel tempo** con sufficiente pratica. È come qualsiasi muscolo del corpo: più lo usiamo, più è forte ed efficace.

Le capacità analitiche sono l'arte di pensare e di esprimere correttamente le proprie idee. Una persona con questo tipo di competenza è in grado di raccogliere tutte le informazioni, analizzarle e impostare una catena di conseguenze logiche che porta alla conclusione corretta e più accurata.

Domanda

Pensiero analitico - che cos'è?

Non è solo la capacità di pensare ed esprimere la propria opinione - bisogna anche saper costruire una conclusione logica. Di solito, la persona che pensa risponde emotivamente a qualsiasi cambiamento, collegando intuizioni che non seguono la logica. Le emozioni sono diverse dalle conoscenze scientifiche logiche. Un individuo i cui pensieri hanno sfumature emotive brillanti, suscettibili di istinto, non può di contro ricostruire infallibilmente gli eventi puntando nella giusta direzione. È un pensiero illogico, quindi, una frammentazione del pensiero sullo stesso evento.

Esercizi per il pensiero analitico

Gli esercizi sono i seguenti:

1. Dopo aver ascoltato l'opinione del tuo interlocutore, che non è d'accordo con te, cerca di condividere mentalmente il suo punto di vista e di ricostruire gli eventi in modo che la catena logica porti a conclusioni simili alle sue. In questo modo è possibile determinare il livello di logicità della rappresentazione della posizione dell'altro, e si possono trovare errori in se stessi.

2. Analizzare ogni situazione. Creare numerose opportunità per ottenere possibili soluzioni a prezzi accessibili.

3. Leggere romanzi gialli nel tentativo di individuare il colpevole.

4. Risolvere problemi logici e matematici, enigmi, cruciverba. È divertente e gratificante.

5. Sfogliare i programmi educativi, i video su Internet sulla geografia, la storia, alcuni canali scientifici. Ascoltare il dibattito politico. Prestare attenzione al dialogo, come è stato costruito, quali argomentazioni sono state addotte.

6. Giocare a scacchi.

3.2. SETTE STEP PER MIGLIORARE LE PROPRIE COMPETENZE DI PENSIERO ANALITICO

Suggerimento

Le strategie per migliorare le competenze di pensiero analitico sono suddivise in 7 fasi, descritte di seguito (Talent Bridge, 2017):

Fase 1: Avere spirito d'osservazione

Una delle cose migliori è uscire per una passeggiata all'aperto oppure osservare le persone nel tuo ufficio. Usa quanti più sensi possibile, osservando quello che succede intorno a te. C'è qualcosa che ti interessa? È importante coinvolgere attivamente la tua mente.

Fase 2: Leggere libri

La chiave per migliorare la propria competenza di pensiero analitico è mantenere la mente attiva e funzionante. Leggere libri e cercare di lavorare su una strategia di lettura attiva, per esempio leggere e comprendere in modo proattivo e mettere in discussione quanto si sta leggendo. Puoi evidenziare, porre domande, leggere ad alta voce o fare previsioni sul tuo materiale di lettura.

Fase 3: Imparare come funzionano le cose

Trovare una soluzione, ma sapere come funzionano esattamente certe cose non è un pensiero impegnativo. Capendo come funzionano le cose, avrai una visione migliore del processo, che è vitale per stimolare le tue competenze analitiche.

Un gioco di ruolo mentale per vedere se l'idea funziona può essere un utile strumento per fare previsioni accurate sui possibili risultati.

Fase 4: Fare domande

La curiosità ci rende più intelligenti, secondo il neuroscienziato Aracelli Carmago, "Più siamo curiosi riguardo a un oggetto, più esso coinvolge le nostre funzioni cognitive, come l'attenzione e la memoria". Quindi, porre più domande può aiutare a sviluppare una migliore capacità di risolvere i problemi e la memoria di un soggetto. Non essere timido nel fare domande.
Ascolta feedback e preoccupazioni, intenzioni e altre opinioni sempre in modo obiettivo. In questo modo è possibile filtrare tutti i suggerimenti, intenzionalmente o non intenzionalmente soggettivi.

Fase 5: Giochi per la mente

Se vuoi migliorare le tue competenze di pensiero analitico, potrebbe essere il momento di giocare al Sudoku o ad altri giochi mentali come i puzzle, gli scacchi o i cruciverba. Il miglior modo di concepire i giochi di questo tipo è quello di sviluppare le proprie competenze analitiche in modo divertente e non ci vuole molta motivazione per iniziare.

Fase 6: Esercitare le proprie competenze di risoluzione dei problemi

Per ogni problema c'è una soluzione, questa è la frase da ricordare. Trovare due, tre o anche più soluzioni ad un qualsiasi problema. E, se possibile, testare queste soluzioni. Cerca di capire qual è la soluzione migliore e più logica.
Immaginare i risultati e "vedere" i potenziali problemi prima che si presentino richiede un pensiero fuori dagli schemi.
Affidarsi alle proprie competenze per risolvere e identificare i problemi futuri e affrontarli con gli step giusti.

Fase 7: Riflettere sulle proprie decisioni

Prendere decisioni è molto comune sul posto di lavoro. Rifletti a fondo e razionalizza tutte le tue decisioni. Quali sono i pro e i contro della tua decisione? Chiedi una perizia, fai una ricerca. Chiediti: questa è la soluzione migliore per questo problema? Fai un passo indietro per ripensarci, e poi decidi definitivamente.

È importante dare la stessa importanza a tutte le parti o necessità coinvolte, in modo che le esigenze individuali siano più facili da soddisfare.

L'uso della logica, delle informazioni e delle conoscenze comuni può aiutare a risolvere i problemi anche nei momenti più critici.

(Hay-Barr)

https://richtopia.com/effective-leadership/analytical-thinking

3.3. CONCLUSIONE

Le competenze di pensiero analitico possono essere utilizzate al lavoro, a casa, con i colleghi, la famiglia, gli amici.

Le competenze di pensiero analitico sono metodi che possiamo utilizzare per analizzare, affrontare e mettere in ordine nuove informazioni, idee, problemi e soluzioni.

Sette step per aumentare le tue competenze di pensiero analitico sono:

- Avere spirito d'osservazione,
- Leggere libri,
- Imparare come funzionano le cose,
- Fare domande,
- Giochi per la mente,
- Esercitare le proprie competenze di risoluzione dei problemi,
- Riflettere sulle proprie decisioni.

Il pensiero analitico rappresenta la competenza di qualcuno di raccogliere e analizzare informazioni, risolvere problemi e prendere decisioni, in modo rapido ed efficace, selezionando le informazioni rilevanti e identificando le questioni chiave relative a queste informazioni, e la capacità di mettere a confronto dati provenienti da diverse fonti, per identificare possibili modelli di causa ed effetto.

3.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Talent Bridge (2017), Tratto da: https://talentbridge.com/blog/7- steps-to-improve-your-analytical-thinking-skills/
HalPet (2019.), Trattp da: https://halpet.hr/proizvod/analiticko-razmisljanje/
Puntomarinero 82017.), Tratto da: https://hr.puntomarinero.com/analytical-mindset-what-does-it/

GLOSSARIO

Pensare - l'attività di usare la mente per prendere in considerazione qualcosa; le idee o le opinioni di qualcuno.

Pensiero analitico - la capacità di indagare su un problema e di trovare la soluzione ideale in modo tempestivo ed efficace.

Analisi - un esame dettagliato di qualsiasi situazione complessa per comprenderne la natura o per determinarne le caratteristiche essenziali.

Miglioramento - un'occasione in cui qualcosa migliora o la si rende migliore.

ARGOMENTO 4 - PANORAMICA SULL'IMPLEMENTAZIONE DEI CAMBIAMENTI

Solo coloro che hanno la capacità di attuare un cambiamento a lungo termine in un'organizzazione sono **effettivamente leader**. Si tratta di una competenza chiave che può aumentare la capacità dell'azienda di competere con la concorrenza sul mercato e di aumentare le sue prestazioni. Saper aiutare gli altri a comprendere le ragioni del cambiamento è fondamentale per il successo.

Guidare gli altri con successo attraverso il processo di cambiamento non è un compito facile.

Alcune persone vedranno sempre il cambiamento sotto una luce negativa. Le persone che si sentono a proprio agio nel fare affidamento sulle esperienze passate possono sentirsi meno sicure o a disagio sapendo che dovranno sviluppare nuove competenze per andare avanti.

Suggerimento

Il cambiamento organizzativo avrà successo solo se la stragrande maggioranza dei dipendenti lo sosterrà e si "scalderà" a nuove strategie. I dipendenti altamente motivati e consapevoli di sé coinvolti nell'attuazione concreta del cambiamento, lo accetteranno se capiranno che il cambiamento è necessario, comprenderanno la nuova direzione, saranno consapevoli del loro

ruolo specifico nel processo di cambiamento e saranno pronti per il massimo impegno nella transizione dell'azienda - dice Davor Perkov, titolare di General Counsel in Smart Consultants.

Gordan Putanec, CEO di Classifieds aggiunge che ogni nuovo dipendente dell'azienda è pronto al cambiamento, perché porta con sé le sue conoscenze ed esperienze, che vuole applicare.

Marija Zovko Kordic, Human Resources Manager di KING ICT, sostiene che la resistenza al cambiamento dipende molto dal dipendente, cioè dalla sua personalità. Ci sono persone che sono più o meno inclini al cambiamento e che possono adattarsi a queste nuove circostanze più o meno velocemente o più lentamente.

La resistenza a livello individuale avviene per vari motivi - spiega Zoran Susanj, CEO di AT Adria. - I cambiamenti minacciano le nostre abitudini correnti, portano incertezza su competenze, responsabilità, status e ricompense, e paura dell'ignoto o semplicemente mancata comprensione dei cambiamenti stessi. D'altra parte, a livello organizzativo, la resistenza al cambiamento risiede principalmente nell'inerzia strutturale e di gruppo, la tendenza a fare le cose come prima, che è particolarmente pronunciata in quelle organizzazioni che hanno un certo monopolio sul mercato. Quindi, per esempio, anche i cambiamenti nell'amministrazione pubblica sono più lenti, nonostante la presenza di individui molto abili e capaci - dice Susanj.

4.1. IMPORTANZA DELL'IMPLEMENTAZIONE DEI CAMBIAMENTI

Con l'**implementazione dei cambiamenti** abbiamo un promemoria costante su quanto sia importante implementare i cambiamenti nell'ambiente di lavoro e nel lavoro quotidiano. Per attuare i cambiamenti, è necessario avere auto-iniziativa e avere la capacità di produrre nuove idee ed esprimere la propria opinione. Inoltre, avere la capacità di creare strategie all'interno del processo di implementazione dei cambiamenti.

Per facilitare l'implementazione dei cambiamenti, dovresti acquisire ulteriori soft skills, il cui obiettivo principale è quello di aiutarti ad accettare i nuovi cambiamenti che avvengono ogni giorno nel tuo ambiente di lavoro. Queste sono le competenze specifiche:

- Organizzazione,
- Leadership,
- Creazione di rete,
- Comunicazione,
- Ascolto,
- Adattabilità.

Le organizzazioni di successo sono **dinamiche**, in **continuo cambiamento**, si **adattano** e **si evolvono**. Spesso in tali organizzazioni vengono apportati dei cambiamenti.

Ci sono due ragioni fondamentali per apportare cambiamenti: **aumentare le entrate**, i **profitti**, **ridurre i costi** o **diventare più efficienti** ed **efficaci**. Tutti sarebbero d'accordo su questo, ma a prescindere dai risultati positivi del cambiamento, il management incontra spesso grande resistenza all'interno dell'organizzazione quando vuole introdurre un cambiamento.

Ecco 5 step per aiutarti a cambiare e a ridurre le resistenze all'interno della tua organizzazione (Evision, 2016.):

1. Il supporto alla gestione è fondamentale

I manager che vogliono cambiare il loro modo di lavorare all'interno di un'azienda devono avere una buona **vision**, devono elaborare un **buon piano** e una **buona strategia** per l'implementazione. Il manager di oggi ha la responsabilità di costruire un atteggiamento positivo verso il cambiamento organizzativo a tutti i livelli.
Deve saper insegnare ai dipendenti ad accettare il cambiamento e rendere più facile il passaggio da uno stato all'altro. Spesso accade che una nuova modalità non venga accettata semplicemente perché quella esistente è facile da applicare e non per i suoi risultati positivi a lungo termine. I leader aziendali che non hanno paura di "sfidare la tempesta" introducendo un cambiamento devono stabilire obiettivi che producano effetti positivi a lungo termine e che contribuiscano al successo a lungo termine dell'intera organizzazione.

2. Coinvolgere i dipendenti

L'essere umano per sua natura è una creatura abitudinaria e ama la sicurezza, la routine e le certezze, dunque sarà molto probabile riscontrare resistenza a qualsiasi cambiamento, soprattutto nel caso di cambiamenti radicali a un modo di lavorare già stabilito. Le organizzazioni di successo devono cambiare il loro modo di fare affari sfruttando la tecnologia. Il grande problema al giorno d'oggi è che i cambiamenti avvengono abbastanza spesso, anzi così spesso che l'unico modo standard di lavorare è ormai quello di adattarsi ai continui cambiamenti. Per ridurre al minimo la resistenza umana al cambiamento e per rendere i dipendenti pronti al cambiamento, è necessario influenzare il loro atteggiamento, il loro pensiero e il loro comportamento. È necessario spiegare loro le ragioni dei cambiamenti e, se possibile, includerli nel processo. I dipendenti forniscono il miglior feedback.

3. Comunicare apertamente i cambiamenti

Per gestire efficacemente il cambiamento all'interno di qualsiasi organizzazione aziendale, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda e dal numero di dipendenti, è importante informarli tutti e spiegare loro perché il cambiamento sta avvenendo, fornire prove che descrivano perché i cambiamenti sono necessari e cosa si vuole ottenere con il cambiamento. Una scarsa comunicazione e la diffusione di voci di corridoio sul cambiamento spesso causano grande resistenza.

Alcuni dipendenti resistono ai cambiamenti e ai problemi che potrebbero sorgere.
Lavorando nella stessa azienda per un po' di tempo, alcuni dipendenti potrebbero sviluppare quello che si definisce un "contratto psicologico" - che è una sensazione per la quale il dipendente si aspetta che il datore di lavoro gli somministri situazioni, routine, politiche, procedure e modelli del tutto familiari. Qualsiasi cosa che lo disturbi potrebbe causare incertezza.
Alcuni dipendenti potrebbero sentirsi restii al cambiamento semplicemente perché si sentono liberi di controllare il proprio lavoro, l'ambiente e persino per orgoglio.
Siamo naturalmente attratti dai "modelli" e dalle "routine", più per alcuni individui che per altri, e le vecchie abitudini sono difficili da interrompere).

Per evitare questi scenari, è importante informare tutti i dipendenti che saranno coinvolti nel processo di cambiamento stesso, preparandoli in questo modo a quello che li aspetta. E' utile inoltre indicare un modello di comportamento accettabile rispetto al cambiamento, incoraggiando i dipendenti ad accettare il cambiamento. Una comunicazione proattiva può ridurre la resistenza perché i dipendenti si sentono parte dell'intero processo.

4. Implementare e passare a un nuovo modo di lavorare

I cambiamenti dovrebbero essere sistematicamente pianificati e gestiti. È importante disporre di un buon calendario per l'introduzione e l'attuazione dei cambiamenti in tutti i segmenti che riguardano il processo e i dipendenti che lo gestiscono. Una tempistica efficace dovrebbe fornire ai dipendenti nuove attrezzature, un programma o una formazione che avrà luogo prima che i cambiamenti si verifichino. L'implementazione di una nuova modalità senza sequenze logiche può creare frustrazione per tutti i responsabili del completamento delle attività in corso. Effettuare qualsiasi cambiamento causa stress e i dipendenti dovrebbero essere aiutati, sostenuti e compresi. Rimanere concentrato, essere coerente e perseverare fino a raggiungere l'obiettivo, rispondendo apertamente alle domande, provocherà uno scambio di informazioni che ti porterà più vicino a una buona comprensione delle diverse necessità, feedback e suggerimenti - faciliterà il cambiamento e presto diventerà il nuovo "vecchio". (News, 2015) https://workopportunities.net/successes/company-news/the-importance-of-change-management/

5. Tracciare i risultati

I dipendenti parlano di cambiamenti positivi all'interno della tua organizzazione? Perché? Perché mancano o non vengono affrontati?
Se i dipendenti non ne parlanoo, potrebbe semplicemente essere che non abbiano visto i risultati positivi dei cambiamenti introdotti. Non capiscono perché ci hanno provato, perché sono stati pazienti e perché hanno accettato di partecipare ai cambiamenti?
Non lo capiscono perché non hanno visto alcun effetto positivo! Tutti coloro che hanno sentito il peso del cambiamento dovrebbero avvertire anche gli effetti positivi che sono emersi dopo l'introduzione del cambiamento.

Quindi quando arriveranno i primi risultati positivi, informali e di aver introdotto qualcosa di nuovo e migliore. In questo modo saranno più soddisfatti di aver apportato il proprio contributo. Con questo approccio, in futuro sarà molto più facile partecipare all'introduzione di nuovi cambiamenti all'interno dell'organizzazione.

Accettare il cambiamento è in realtà la **volontà di adattarsi ad un ambiente o ad una situazione mutata**. L'adattabilità, o flessibilità, si distingue oggi come elemento essenziale per il successo sul mercato. Organizzazioni che riescono ad adattarsi alle mutevoli condizioni di lavoro, produttori che adattano i loro prodotti alle esigenze dei clienti, insegnanti che riescono ad adattare le loro lezioni alle nuove intuizioni in un settore - questi sono sistemi e individui che hanno più successo dei loro concorrenti.

Le persone sono intrinsecamente flessibili e possono adattarsi ai cambiamenti molto rapidamente. Ma solo se lo vogliono. Accogliere il cambiamento significa davvero adattarsi a nuovi modi di fare business, di lavorare, di vivere.

4.2. FASI DI IMPLEMENTAZIONE DEI CAMBIAMENTI

Tre fasi di attuazione del cambiamento (Tendenze Small Biz, 2013)

1) Comunicare la motivazione dietro la necessità di cambiamento

La prima fase dell'introduzione di qualsiasi cambiamento, grande o piccolo, è quella di spiegare ai dipendenti perché è importante che il cambiamento avvenga e quale sarà il beneficio. Questo deve essere gestito con attenzione e comunicato a tutte le parti interessate. Ci dovrebbe essere anche l'opportunità per le persone di manifestare le loro preoccupazioni ed esprimere pensieri, punti di vista e opinioni.

L'assenza di questa fase danneggerà quasi certamente il processo di cambiamento prima ancora che sia iniziato.

2) Implementare il Cambiamento in Fasi

Il cambiamento di solito viene ricevuto meglio quando viene introdotto gradualmente, a meno che, naturalmente, questo non sia impossibile. I cambiamenti possono essere suddivisi in fasi e rivisti lungo il percorso.

La collaborazione è fondamentale, quindi, se le circostanze lo consentono, si può avere un gruppo pilota di dipendenti per testare il cambiamento prima che sia completamente integrato.

3) Valutazione, revisione e relazione sul cambiamento

Il monitoraggio dell'intero processo di cambiamento deve essere prioritario per poterne misurare l'impatto e il successo. Le persone devono essere tenute informate su come procede la transizione, sui risultati e se il programma di cambiamento ha raggiunto i suoi obiettivi.

L'intenzione di un'organizzazione quando decide di adottare un programma di cambiamento è di solito quella di apportare miglioramenti. Quindi è importante che i dipendenti comprendano che il cambiamento ha avuto gli effetti desiderati e cosa fare se è necessario un ulteriore intervento.

4.3. CONCLUSIONE

I leader efficaci hanno la capacità di attuare un cambiamento a lungo termine in un'organizzazione. Si tratta di un'abilità chiave che aiuterà l'azienda a competere con la concorrenza in un mercato esigente.

Con l'implementazione dei cambiamenti abbiamo un promemoria costante di quanto sia importante implementare i cambiamenti nell'ambiente di lavoro e nel lavoro quotidiano. Per attuare i cambiamenti, è necessario avere auto-iniziativa e avere la capacità di produrre nuove idee ed esprimere la propria opinione. Per implementare più facilmente i cambiamenti, dovresti avere ulteriori competenze trasversali, il cui obiettivo principale è quello di aiutarti ad accettare i nuovi cambiamenti che avvengono ogni giorno nel vostro ambiente di lavoro. Queste particolari competenze sono:

- Organizzazione,
- Leadership,
- Creazione di rete,
- Comunicazione,
- Ascolto,
- Adattabilità.

4.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Small Business Trends (2013), Tratto da: https://smallbiztrends.com/2013/09/implementing-change-programs.html
Evision (2016.), Tratto da: https://www.evision.hr/hr/Novosti/Stranice/5-koraka-za-uspjesno-uvodenje-promjena-u-poslovanje-organizacije.asp

Suvremena zena (2016.), Tratto da: https://www.suvremenazena.hr/prihvacanje-otpor-prema-promjenama/

GLOSSARIO

Cambiamenti - rendere diverso in alcuni particolari; rendere radicalmente diverso.

Implementazione - è la realizzazione o l'esecuzione di un piano, un'idea, un modello, un design, una specifica, uno standard, un algoritmo o una politica.

Competenze di implementazione dei cambiamenti - richiede auto-iniziativa e la capacità di produrre nuove idee, ed esprimere la propria opinione. Inoltre, la capacità di creare strategie all'interno del processo di implementazione dei cambiamenti.

Gestione del cambiamento - è la capacità di gestire il modo in cui prepariamo, attrezziamo e supportiamo gli individui ad adottare con successo il cambiamento al fine di guidarne il successo organizzativo e i risultati.

ARGOMENTO 5 - PANORAMICA DELLA PROMOZIONE DELLA CREATIVITÀ

Promuovere e incoraggiare la creatività e ha l'obiettivo principale di crescere insieme agli altri altri. Questo richiede vuole tempo, attenzione e il desiderio di avere qualcosa di nuovo e unico nel mondo degli affari. L'espressione creativa è essenziale per la crescita e lo sviluppo personale. Oggi, tuttavia, la creatività viene espressa soprattutto nella cultura digitale.

La **creatività** sta diventando un elemento di apprendimento più solido perché arte e design sono ormai parte integrante nella nostra cultura, anche grazie all'ascesa della tecnologia.

Suggerimento

Discernimento creativo basato sul sentimento di libertà e sull'eliminazione dell'autocensura mentale. Si basa su una mentalità che include flessibilità, apertura e propensione alla ricerca. Siamo creativi quando riusciamo a ridefinire un problema in modo tale da poterlo risolvere.

Le idee migliori ci vengono in mente quando abbandoniamo un percorso mentale ben ponderato e guardiamo il problema da un'angolatura diversa. È su queste idee che si basano i metodi per stimolare la creatività.

Uno dei risultati della ricerca psicologica, dell'esperienza, della prova e dell'errore, dell'ingegno casuale o della passione necessaria a non arrendersi per ricominciare con coraggio, sono percorsi nuovi e originali. Oggi le aziende lavorano per creare una cultura organizzativa tollerante, dove i prezzi siano apprezzati e i dipendenti "giocano", creando incubatori e acceleratori per i loro "creativi" e dando loro la possibilità di sviluppare nuovi prodotti e servizi, e di coinvolgere collaboratori che mostreranno una creatività efficace, premieranno l'innovazione, e impareranno costantemente dagli errori, attraverso l'esempio delle proprie innovazioni.

5.1. CHE COS'È LA PROMOZIONE DELLA CREATIVITÀ?

Abbiamo descritto la **promozione della creatività** come la capacità di usare la propria creatività per aumentare la competitività: avere la capacità di promuovere la creatività nel lavoro di squadra e nel lavoro individuale. Tutti gli studi indicano che possiamo sempre stimolare il nostro processo creativo; la figura sotto mostra esattamente come farlo. Partendo dagli step fondamentali come il sonno, l'attività fisica, fino alla scrittura di tutte le idee in un quaderno. La creatività è una delle competenze più importanti, quindi è prioritario promuovere una precisa tipologia di creatività nel lavoro di tutti i giorni.

La creatività si riferisce ai processi mentali che portano a **nuove soluzioni**, **idee**, **forme d'arte**, **teorie** e **risultati** unici e nuovi.

La parola è di **origine latina - creare** mezzi per creare, per generare.

Ciò che è creativo di solito si dice che è originale, nuovo, insolito, spontaneo, ecc., e si dice che la creatività ha tratti come l'apertura, la produttività, la flessibilità, la capacità di scoprire... Spesso parole usate come sinonimi di creatività sono "ingegno" e "originalità".

L'obiettivo dell'educazione non è più formare un individuo unilateralmente intelligente, ben regolato, privo di conflitti, ma una persona creativa, dotata di pensiero critico e capace di risolvere i conflitti. Il progresso scientifico e tecnologico è sempre più accelerato, quindi il lavoro intellettuale e creativo è sempre più affinato. I fenomeni sociali e le relazioni sono sempre più complessi nel mondo moderno, quindi non possono essere affrontati semplicemente apprendendo delle nozioni. Per questo motivo dobbiamo insegnare sempre di più ai bambini a risolvere i problemi. Il pensiero e il comportamento creativo richiedono anche la fiducia nel proprio giudizio e il coraggio di impegnarsi nelle proprie idee.

Come stimolare il processo creativo?

Facile, seguendo sei step. Leggi attentamente.

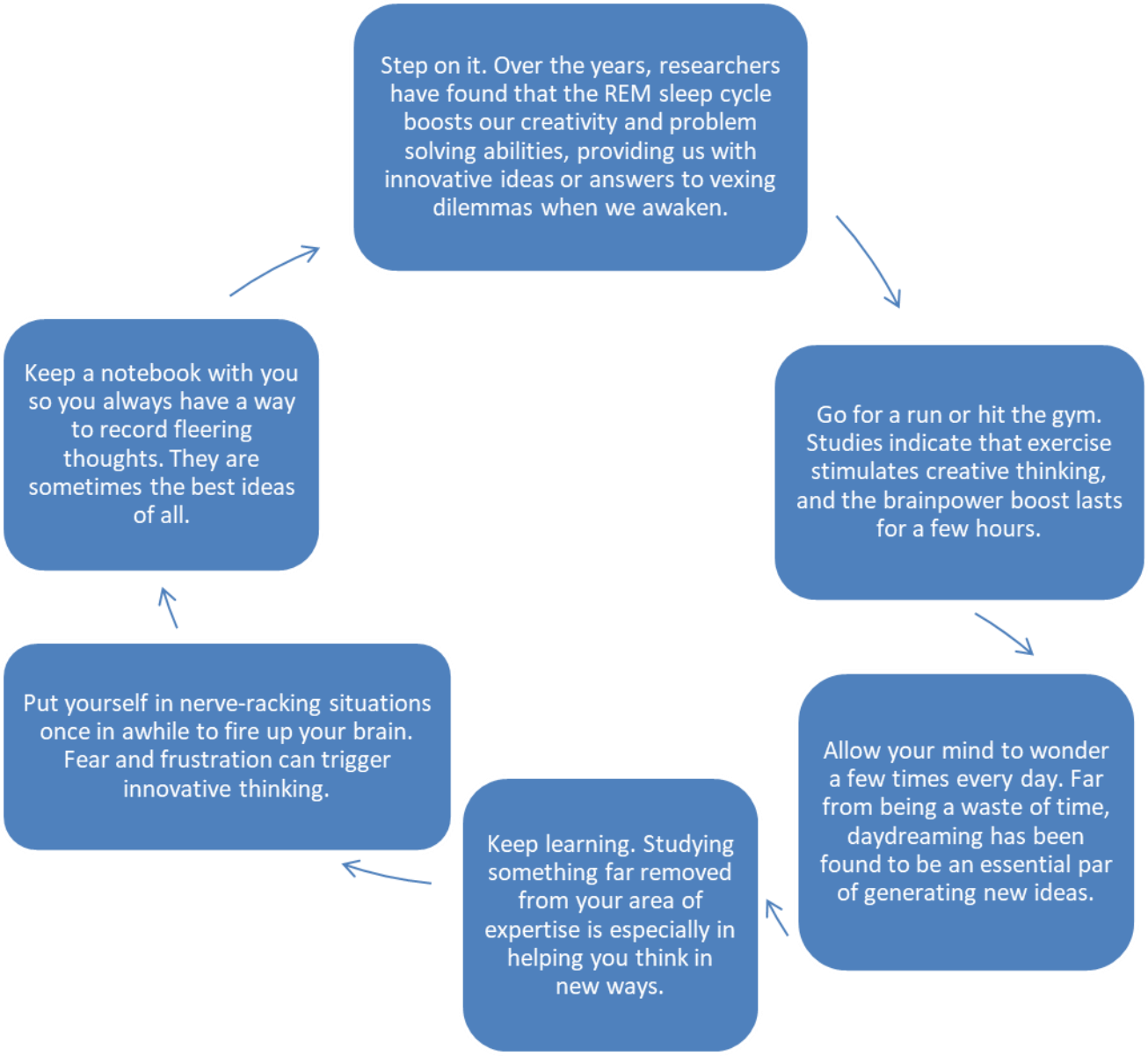

Figura 3: Stimolazione del processo creativo

5.2. CREATIVITÀ, COMPETENZA PIÙ IMPORTANTE?

La seconda abilità più richiesta al mondo è la creatività tempestiva. Imparare a pensare in modo più creativo porterà benefici al resto della tua carriera. E le nuove tendenze macroeconomiche dimostrano che la creatività diventerà sempre più importante man mano che andiamo avanti.

Cosa significa essere creativi? "La creatività è la risoluzione dei problemi con rilevanza e novità". Semplicemente creatività significa risolvere i problemi in modo originale e diverso dagli altri.

La creatività non è strettamente innata. Alcune persone sono naturalmente più creative di altre, ma, con il tempo, chiunque può imparare e mettere in pratica una maggiore creatività. La creatività è una competenza e, come qualsiasi altra competenza, si può migliorare.

Perché la creatività è importante negli affari?

Nei colloqui di lavoro, i datori di lavoro sono sempre più alla ricerca di collaboratori creativi. Perché è così? Li trovano?

A differenza di altri settori dell'attività umana, nel mondo degli affari è richiesta una tipologia più specifica di creatività, tenendo sempre a mente la soluzione di un problema come obiettivo finale. È la creatività che aiuta quando le soluzioni esistenti falliscono.
In generale, la creatività permette di distinguere tra "mediocrità" ed "eccellenza", collegando fenomeni apparentemente inconciliabili e creando nuovi modelli di comportamento e di lavoro.

Quindi, la creatività stessa consiste in ciò che **già conosciamo** sul business, e la nostra **apertura** e **volontà** di combinare e fondere elementi già noti per ottenere una soluzione completamente nuova e accettabile. Abbiamo bisogno di domande semplici, sviluppo del prodotto,

pianificazione delle ferie, assistenza clienti o molte altre attività che si svolgono da un impianto di produzione alla gestione delle risorse umane.

Se ci concediamo di uscire dalla routine e dagli impegni di tutti i giorni, iniziamo a pensare fuori dagli schemi cui abbiamo aderito finora e ci discostiamo dalle norme stabilite, fondendo fantasia e logica e approdando ufficialmente fuori dagli schemi.

Chi è il creativo?

La creatività non si limita agli artisti, ai geni e agli inventori. Utilizzando tecniche e metodi specifici, ognuno di noi può diventare creativo.
Caratteristiche del creativo sono (Markanovic, 2016):

1. Conoscenze specialistiche - Maggiori informazioni e conoscenze consentono più associazioni, combinazioni e connessioni di informazioni

2. Immaginazione - disse una volta Albert Einstein: "L'immaginazione è più importante della conoscenza". L'immaginazione ci permette di abbandonare i nostri modi di pensare, prima radicati, e di scoprirne di nuovi.

3. Attitudine al rischio - Permette di perseguire pensieri strani, apparentemente illogici. Molti inventori spesso dubitano prima di raggiungere un punto di svolta.

4. Motivazione intrinseca – Un'idea particolarmente creativa si ottiene quando c'è una motivazione intrinseca. Il denaro o la passione possono stimolare influenze creative.

5. Ambiente creativo - Le persone creative di solito dipendono da altre persone creative. L'efficacia creativa è spesso il risultato del lavoro di squadra e del sostegno reciproco.

6. Curiosità - I creativi sono cronicamente curiosi, quindi la loro domanda preferita è "Perché? L'interesse per l'apprendimento in generale è ciò che li mantiene aggiornati. Inoltre, è necessario dimostrare flessibilità e guardare ai problemi da diverse prospettive, per poter ricollegare più elementi esistenti e cambiare la prospettiva attuale.

7. Capacità di comunicazione - Le persone creative del settore hanno un ricco vocabolario commerciale e hanno sviluppato capacità di comunicazione e sono inclini a "giocare con le parole".

8. Stabilità psicologica - La creatività richiede stabilità psicologica, fiducia in se stessi e realizzazione di sé.

Come stimolare la creatività?

È diffusa la percezione che solo i bambini siano creativi. Questo atteggiamento deriva dall'ambiente stesso in cui i bambini crescono rispetto agli adulti. Gli adulti, di fronte agli impegni quotidiani di lavoro, spesso sopprimono la loro creatività. Per dimostrare il proprio valore al capo, spesso si assumono un gran numero di responsabilità, ma questo approccio non lascia spazio alla creatività e alle nuove idee.

Assassini della creatività

Le varietà che incontriamo ogni giorno suscitano la nostra immaginazione. Tuttavia, ci sono situazioni che, agendo come "creatori di creatività", limitano l'immaginazione e la creatività.

Dovrebbero essere evitati:

1. Errata assegnazione dei ruoli - "Chiunque può essere un genio. Tuttavia, se si giudica un pesce dalla sua capacità di arrampicarsi su un albero, passerà tutta la vita convinto di essere stupido." A. Einstein

2. Limitazione esterna dell'obiettivo finale - L'uso sottile del linguaggio o della pressione attraverso il controllo sul posto di lavoro inibisce la creatività.

3. Allocazione rigorosa delle risorse - Le persone creative hanno bisogno di più tempo rispetto a quelle meno creative perché spesso concettualizzano i problemi.

4. Mancanza di diversità sociale - Gruppi omogenei collaborano meglio ma sono meno creativi.

5. Mancanza di feedback positivi – E' raro andare avanti con l'idea anche se non si riceve alcuna reazione positiva.

5.3. CONCLUSIONE

Promuovere e incoraggiare la creatività ha un obiettivo: crescere con altri. Ci vuole tempo, attenzione e il desiderio di creare qualcosa di nuovo e di unico.

L'espressione creativa è e sarà sempre importante per la crescita e lo sviluppo personale. Oggi, però, la creatività è legata in primo luogo alla cultura digitale. Abbiamo descritto la promozione della creatività come la capacità di usare la propria creatività per aumentare la competitività. Avere la capacità di promuovere la creatività nel lavoro di squadra e nel lavoro individuale.

5.4. ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Kutak za roditelje (2016.), Tratto da: http://www.udrugaroditeljakpk.hr/kutak-za-roditelje/105-kako-poticati-kreativnost-djeteta

Markanovic M., (2016.), Tratto da: http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf

Poslovni dnevnik, (2016.), Tratto da: http://www.poslovni.hr/after5/kreativnost-je-podloga-za-inovacije-a-inovacije-su-primijenjena-kreativnost-309884

GLOSSARIO

La creatività - è un fenomeno in cui si crea qualcosa di nuovo e in qualche modo di valore.

Processo creativo - è facile e difficile da definire: Facile perché si riferisce semplicemente al modo in cui le persone escogitano nuove idee o soluzioni per i problemi, e difficile perché quel processo è un po' diverso per ogni persona.

Promuovere - per educare; per favorire la crescita e lo sviluppo; per curare; per nutrire.

RIFERIMENTI

Bizlife (2015.), Tratto da: https://www.b92.net/biz/fokus/intervju.php?yyyy=2015&mm=10&nav_id=1053048

Chiaro, J. (2018.), Tratto da: https://jamesclear.com/continuous- improvement

Cullen, A. E., Williams, J. L., J. L., & McCarley, N. G. (2018). Coscienziosità e apprendimento attraverso il feedback per identificare le informazioni rilevanti sulle diapositive di PowerPoint. North American Journal of Psychology, 20(2).

Develor (2017.), Tratto da: https://www.develor.hr/?portfolio=innovative-thinking

Doyle, C. L. (2019). A proposito di creatività: Quadri, modelli e significati. In Creatività sotto la Duressa nell'educazione? (pp. 41-62). Springer, Cham.

Evision (2016.), Tratto da: https://www.evision.hr/hr/Novosti/Stranice/5-koraka-za-uspjesno-uvodenje-promjena-u-poslovanje-organizacije.asp

HalPet (2019.), Tratto da: https://halpet.hr/proizvod/analiticko-razmisljanje/

Kutak za roditelje (2016.), Tratto da: http://www.udrugaroditeljakpk.hr/kutak-za-roditelje/105-kako-poticati-kreativnost-djeteta

Markanovic M., (2016.), Tratto da: http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf

Media, F. (2019). Tratto da Forbes: https://www.forbes.com/innovative-companies/#452503271d65

Moj posao (2006.), Tratto da: https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/62100/Stalno-usavrsavanje-postaje-glavni-uvjet-zadrzavanja-menadzerskog-polozaja/6/

Namjesnik I., (2016.), Tratto da: https://inchoo.hr/usavrsavanje-na-poslu

Oppong T., 82019.), Tratto da: https://poduzetnik.biz/zivotni-stil/pet-navika-korisnih-za-razvoj-inovativnog-razmisljanja/

Porprium (2019.), Tratto da: https://proprium.hr/zasto-je-pozeljno-biti-inovativan-u-organizaciji/

Poslovni dnevnik, (2016.), Tratto da: http://www.poslovni.hr/after5/kreativnost-je-podloga-za-inovacije-a-inovacije-su-primijenjena-kreativnost-309884

Puntomarinero 82017.), Tratto da: https://hr.puntomarinero.com/analytical-mindset-what-does-it/

Radman, G. (2011.) Tratto da: http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf

Ramiro (2013.), Tratto da: https://www.ramiro.hr/kako-primjeniti-kreativne-tehnike-u-poslovanju-nova-ramiro-otvorena-radionica-1.aspx

Small Business Trends (2013), Tratto da: https://smallbiztrends.com/2013/09/implementing-change-programs.html

Suvremena zena (2016.), Tratto da: https://www.suvremenazena.hr/prihvacanje-otpor-prema-promjenama/

Talent Bridge (2017), Tratto da: https://talentbridge.com/blog/7- steps-to-improve-your-analytical-thinking-skills/

TABELLE E FIGURE

Tabella 1: Modulo di competenze di pensiero creativo

Figura 1: Le aziende più innovative del mondo

Figura 2: Cerchio di demolitura (Il ciclo PDCA)

Figura 3: Stimolazione del processo creativo