

Francesca Romana Gianandrea



**60 TECNICHE DI GRUPPO PER STIMOLARE  
NUOVE IDEE E RISOLVERE PROBLEMI**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Francesca Romana Gianandrea



**60** TECNICHE DI GRUPPO PER STIMOLARE  
NUOVE IDEE E RISOLVERE PROBLEMI

**FrancoAngeli**

Iniziativa nell'Ambito del 2009 – Anno europeo della Creatività e dell'Innovazione



*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Anno

2016 2017 2018 2019 2020

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 11
<b>Che cos'è la creatività</b>	» 13
<b>Siamo tutti creativi?</b>	» 16
<b>Creatività in pratica</b>	» 21
<b>A che cosa serve la creatività nel lavoro</b>	» 25
<b>Il processo creativo</b>	» 30
<b>Gli ostacoli alla creatività e come rimuoverli</b>	» 34
<b>Il gruppo creativo</b>	» 39
<b>Il ruolo dell'animatore</b>	» 43
<b>Le tecniche di creatività</b>	» 49
<b>La progettazione della sessione creativa</b>	» 52

<b>L'avvio della sessione creativa</b>	pag. 56
<b>Esempi storici di creatività</b>	» 59
<b>Tecniche: come leggere le schede</b>	» 65
Frase killer	» 68
La tecnica della ridefinizione	» 70
Catastrofe strategica	» 71
Bullett proofing	» 72
Biglietti da affiggere	» 74
Card story boards	» 75
Mappa mentale	» 78
Diagramma causa-effetto	» 81
Tecnica Lotus-Blossom	» 83
La tecnica del ventaglio	» 85
Il cerchio delle opportunità	» 87
Elenchi di attributi	» 89
Brainstorming	» 91
Brainwriting	» 94
Brainstorming 6-3-5	» 96
Trigger session	» 98
Brainwriting game	» 99
NHK method	» 101
Brainstorming immaginario	» 102
Visual brainstorming	» 104
Brain sketching	» 106
Ideatoons blueprint	» 107
Le figure per stimolare le idee	» 109
Il metodo della galleria	» 111
Rolestorming	» 113
Supereroi	» 116
La tecnica dell'identificazione	» 118
Storyboarding	» 119

Trama fantastica	pag. 121
La tecnica del “vorrei che...”	» 122
Che cosa accadrebbe se...?	» 124
La tecnica dell’analogia	» 125
Sinettica	» 128
Provocazioni	» 130
Due cervelli in un acquario	» 132
Metodo Phillips 66	» 133
What’s good about it?	» 134
The two-words technique	» 136
La tecnica dell’esagerazione	» 138
Il metodo dei limiti	» 140
Le domande che sviluppano la creatività	» 142
Dieci verbi	» 145
Metamorfosi	» 149
Concassage	» 151
La tecnica della falsa regola	» 153
Analisi morfologica	» 155
Tecnica di ideazione euristica	» 157
I ritratti	» 159
Analisi difettologica	» 160
Il sistema dei suggerimenti	» 161
Tecnica di Delphi	» 162
Approccio dialettico	» 164
Avvocato del Diavolo	» 166
Avvocato dell’Angelo	» 168
Sticking dots	» 169
La scheda delle idee	» 170
La valutazione e la selezione delle idee	» 172
Nominal group technique	» 175
Sei cappelli per pensare	» 177
Metodo PAPSA	» 181

**Ringraziamenti**

pag. 185

**Bibliografia**

» 187

A mia madre e mio padre  
A mio nonno Alberto  
A Lorenzo, Davide e Nicola  
con l'augurio di creare  
qualcosa di nuovo e utile



---

# Introduzione

La creatività, spesso, viene interpretata come qualcosa di astratto, una dote innata o un privilegio per poche persone, invece esiste in ciascuno di noi e ci appare ogni giorno, sotto forme diverse, da fenomeni come Ikea, Google, Nintendo o Apple ad altre, più piccole ma non meno preziose, come quando cerchiamo di risolvere un problema con l'autovettura o quando prepariamo una cena o, ancora, quando esce un nuovo format televisivo o una nuova legge.

È una capacità insita in ciascuno di noi e, sempre di più, sentiamo parlare dell'esigenza di essere creativi, soprattutto nel campo del lavoro. Non a caso, il 2009 è stato dichiarato dall'Unione Europea l'anno della Creatività e dell'Innovazione, con l'obiettivo di promuovere, in diversi settori, degli approcci che evidenzino lo stretto legame esistente tra creatività e lavoro.

A che cosa ci serve la creatività sul lavoro? Fondamentalmente a generare idee, risolvere problemi, anticipare problemi; tutto ciò per raggiungere gli obiettivi che ci siamo dati, o che ci hanno assegnato.

Da qui emerge la necessità di trasformare le nostre intuizioni in idee e soluzioni. Questo percorso ha maggiori probabilità di realizzarsi quando lo affrontiamo in gruppo poiché quando più persone ragionano insieme si crea una sinergia di forze.

L'obiettivo di questo libro è proprio quello di offrire la possibilità a chiunque di essere in grado di rendere creativo un gruppo.

La prima parte del libro offre una rapida panoramica sulla creatività,

mettendo insieme gli elementi che forniscono una conoscenza basilare della materia.

La seconda parte si rivolge direttamente all'animatore illustrando come funziona il ruolo, come si gestisce il gruppo, come si pianifica la sessione creativa e che cosa sono le tecniche.

La terza parte illustra 60 tecniche, ciascuna delle quali è descritta come se fosse un foglio d'istruzioni, per guidare, passo dopo passo, lo svolgimento di una riunione creativa. Le tecniche scelte coprono tutto il processo: dall'individuazione del problema alla generazione delle idee, dalla loro rappresentazione alla selezione e scelta. Per ciascuna di esse viene indicata la sua funzione, i materiali necessari per realizzarla, il numero dei componenti del gruppo, le fasi da seguire, i suggerimenti per l'animatore.

Questo è un libro, più che da leggere, da usare!

Vi auguro buon lavoro e ogni volta che nel vostro percorso verso la creatività vi sentirete incerti, scoraggiati o bloccati, tornate a questa pagina e rileggete le parole di un grande creativo, R. W. Emerson.

Ognuno dovrebbe imparare a scoprire e a tener d'occhio  
quel barlume di luce che gli guizza dentro la mente  
più che lo scintillio del firmamento dei bardi e dei sapienti.  
E invece ognuno dismette, senza dargli importanza,  
il suo pensiero, proprio perché è il suo.  
E intanto, in ogni opera di genio riconosciamo  
i nostri propri pensieri rigettati;  
ritornano a noi ammantati di una maestà  
che altri hanno saputo dar loro.

---

# Che cos'è la creatività

Il primo compito di questo libro è quello di illustrare che cosa s'intende per creatività. La creatività fa parte della nostra essenza e l'osserviamo da così vicino che ci risulta difficile distinguerne i contorni; la frequentiamo di continuo, ma abbiamo difficoltà a definirla. Eppure sulla creatività sappiamo molte cose. Per esempio che se l'uomo ne fosse stato privo, non si sarebbe evoluto, o meglio, lo avrebbe fatto nella misura in cui si evolvono tutti gli altri esseri.

In tutte le epoche le culture vincenti sono sempre state quelle che si sono dimostrate capaci di riconoscere e premiare l'energia creativa. Platone parlava del bisogno della società di persone creative e suggeriva i modi per incrementare il loro sviluppo. Gli antichi romani erano formidabili nel leggere con pragmatismo e spirito innovativo idee e scoperte di altri popoli. Creatività infatti non significa "invenzione" tout court, ma è piuttosto la capacità di usare elementi già esistenti in modo originale, per giungere a conclusioni nuove. Questa dinamica si è poi ripetuta nel corso dei secoli. Durante il Rinascimento le idee, e soprattutto le menti migliori, erano contese dalle corti europee. Nei due secoli precedenti al nostro, la competizione-collaborazione è stata uno dei punti qualificanti dello sviluppo scientifico ed economico e ha prodotto grandi innovazioni come, tra le tante, il vaccino contro il vaiolo, il telefono, l'aeroplano.

Nonostante il processo creativo sia da sempre riconosciuto come essenziale al progresso, i primi studi importanti sul fenomeno risalgono agli inizi del Novecento. È stato solo nel secondo dopoguerra che l'interesse al-

l'interno del dibattito scientifico e della ricerca teorica, si è notevolmente intensificato. Il motivo scatenante viene fatto risalire da molti al lancio dello Sputnik 1, il primo satellite artificiale andato in orbita nella storia. In quell'occasione agli americani fu chiaro che l'individuo creativo era necessario per l'avanzamento del progresso scientifico e tecnologico e che la creatività doveva trasformarsi da ineffabile talento a risorsa disponibile per tutti. Comprendere quali erano i meccanismi di questa capacità significava anche avere la possibilità di stimolarla e renderla una ricchezza sempre declinabile secondo le diverse esigenze. Da quel momento l'interesse verso la creatività ha subito uno sviluppo massiccio con l'espansione di ricerche, la creazione di istituti e le applicazioni in campo organizzativo.

Anche la parola "creatività" è giovane, infatti mentre il verbo "creare", di origine latina, appare nel 1276, il sostantivo italiano "creatività" viene registrato per la prima volta nel 1951. Il termine "creativo", inteso come aggettivo, risale al 1400 ma appare come sostantivo nel 1970 ed è riferito a chi produce annunci pubblicitari. Qual è il significato che viene attribuito a questa parola? Il dizionario Zingarelli alla voce "Creatività" recita:

Creatività, nome singolare. Creatività (da creativo; 1951) s.f. 1 Capacità creativa, facoltà inventiva: la c. dei bambini I (psicol.) Capacità di produrre nuove idee, invenzioni, opere d'arte e sim. 2 (ling.) Capacità del parlante di capire e di emettere enunciati che prima non ha mai sentito.

Il *Dizionario Devoto-Oli* definisce la Creatività come "capacità produttiva della ragione o della fantasia, talento creativo". Nell'*Oxford Dictionary* l'aggettivo "creative" indica l'uso di quelle skill necessarie per produrre qualcosa di nuovo o un lavoro artistico, mentre nel *Cambridge Dictionary* "creative" sta per produrre o usare idee originali e inusuali. I dizionari, dunque, descrivono la creatività come una capacità che, in quanto tale, può essere sviluppata e coltivata. Inoltre definendola capacità produttiva ci suggeriscono che la creatività non è un'attività fine a se stessa ma è orientata al conseguimento di un obiettivo. Tra le moltissime definizioni di creatività, quella maggiormente presa come riferimento, per semplicità e precisione, è stata fornita dal matematico Henri Poincaré: **"Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili"**. Per comprendere il significato di questa definizione leggiamo le sue parole:

Un risultato nuovo ha valore, se ne ha, nel caso in cui stabilendo un legame tra elementi noti da tempo, ma fino ad allora sparsi e in apparenza estranei gli uni agli altri, mette ordine, immediatamente, là dove sembrava regnare il disordine [...] Inventare è discernere, è scegliere [...] fra tutte le combinazioni che si potranno scegliere, le più

feconde saranno quelle formate da elementi tratti da settori molto distanti. [...] Quel che più lascia colpiti è il fenomeno di queste improvvise illuminazioni, segno manifesto di un lungo lavoro inconscio precedente [...] a proposito delle condizioni in cui avviene il lavoro inconscio, vi è un'altra osservazione da fare: esso è impossibile, e in ogni caso rimane sterile, se non è preceduto e seguito da un periodo di lavoro cosciente. Le ispirazioni improvvise [...] non avvengono mai se non dopo alcuni giorni di sforzi volontari, che sono sembrati completamente infruttuosi [...] come vanno le cose, allora? Tra le numerosissime combinazioni che l'io subliminale ha formato alla cieca, quasi tutte sono prive di interesse e senza utilità; ma proprio per questo motivo non esercitano alcuna influenza sulla sensibilità estetica: la coscienza non arriverà mai a conoscerle. Soltanto alcune di esse sono armoniose – utili e belle insieme.

Poincaré, dunque, ci suggerisce che la creatività è:

- la **capacità di unire elementi preesistenti**, poiché niente si crea dal niente;
- **in combinazioni nuove**, applicando, dunque, a qualsiasi argomento la capacità di unire elementi e di selezionare, tra tutti quelli disponibili, gli elementi giusti da combinare;
- **che siano utili**, ovvero la combinazione trovata deve essere funzionale allo scopo.

Il “nuovo” è relativo al periodo storico in cui viene concepito, l’“utile” è connesso con la comprensione e il riconoscimento sociale.

La creatività comporta il superamento di regole esistenti per istituire un'ulteriore regola condivisa; può trattarsi dell'applicazione nuova di una “regola” esistente o dell'estensione di una regola nota a un campo nuovo o, infine, dell'istituzione di una regola del tutto nuova. In sostanza la creatività è il prodotto di una quantità di “nuovo” e di una quantità di “utile”; le quantità possono variare ma devono essere compresenti e non possono essere uguali a zero. Ed è appunto il legame tra creatività e utilità a caratterizzare il mondo contemporaneo.

La vita è sempre creazione, imprevedibilità e nello stesso tempo conservazione integrale e automatica dell'intero passato.

H. Bergson

Prova a chiedere una definizione di creatività e ti ritroverai con tante opinioni quanti sono gli individui.

B. Day

La creatività è l'arte di sommare due e due ottenendo cinque.

A. Koestler

---

# Siamo tutti creativi?

Una delle opinioni maggiormente diffuse è che la creatività sia privilegio di poche persone di talento e in quanto tale viene sopravvalutata (creatività intesa come qualità irraggiungibile, quasi magica, un talento stravagante, estroso) oppure svalutata (creatività come lusso frivolo e inutile). In realtà la creatività non è solo quella dell'artista o dello scienziato ma ognuno di noi, nella nostra vita quotidiana, può avere diverse occasioni per esprimerla: possiamo avere idee nuove mentre cuciniamo, lavoriamo, studiamo, scriviamo, comunichiamo, cerchiamo di raggiungere un obiettivo o risolvere un problema ecc. Le ricerche dimostrano che la maggior parte di noi nasce con un'immaginazione ricca e vivace e che praticamente tutti possediamo una capacità creativa. Questa affermazione trova il suo fondamento nelle ricerche di carattere psicologico e scientifico.

**Joy Paul Guilford**, psicologo americano, condusse negli anni Sessanta degli studi sui fattori che compongono l'intelligenza umana, arrivando alla conclusione che il pensiero non si esaurisce nell'atto di intelligenza misurabile con il **QI** ma che è suscettibile di essere scomposto in una serie di abilità o fattori mentali. Per dimostrare questa tesi egli introdusse la distinzione tra pensiero convergente e pensiero divergente. Il **Pensiero Convergente**, che tende a identificarsi con il pensiero logico, è quello che si manifesta nei problemi che ammettono un'unica soluzione corretta, come le domande nozionistiche (per esempio: qual è la capitale degli Stati Uniti?) o matematiche (per esempio quanto fa  $2 + 2$ ?) e viene così definito perché i ragionamenti con-

vergono verso un'unica possibilità e ogni deviazione porterebbe a un risultato sbagliato. In queste ipotesi il pensiero è circoscritto entro i confini del problema e segue le linee interne al problema stesso, rispettando o utilizzando regole già definite e codificate. Il pensiero convergente è caratterizzato dalla ripetizione di processi già sperimentati e appresi; vengono applicate, in modo più o meno meccanico, "vecchie risposte" a situazioni nuove. Il **Pensiero Divergente** si esprime, invece, quando la soluzione di un problema è aperta ed è possibile tracciare più strade tra le quali scegliere. Il pensiero divergente è la capacità di cambiare schema di ragionamento e di vedere le cose in maniera diversa: maggiore è la gamma di possibilità che si è in grado di produrre, maggiore è la probabilità che una di esse sia effettivamente risolutiva. Nell'applicare il pensiero divergente si supera ciò che è contenuto nella situazione di partenza e attraverso l'esplorazione delle varie direzioni possibili si produce qualcosa di nuovo e di diverso. Il pensiero divergente ha un ruolo importante nell'atto creativo infatti lo scrittore ha bisogno di esplorare una serie di possibili modi per terminare un romanzo prima di decidersi per quello che sembra essere il migliore; l'inventore deve tentare vari esperimenti per vedere realizzata la sua scoperta; il risolutore di un problema all'interno di un'organizzazione deve sperimentare varie combinazioni di risorse prima di riuscire a individuare la soluzione corretta. Il pensiero divergente è, dunque, la capacità di affrontare problemi che non sono ben definiti e strutturati.

Quanto evidenziato da Guilford e, successivamente, da altri psicologi trova fondamento nei lavori scientifici inerenti la funzionalità del cervello.

Il cervello è suddiviso in due emisferi, destro e sinistro, che nell'evoluzione si sono particolarmente differenziati. Questa divisione rispecchia il fatto che anche il nostro corpo ha un'articolazione binaria: abbiamo due occhi, due orecchie, due narici, due mani, due gambe e così via. Ciò suggerisce che la funzionalità del cervello, come espressione di un'attività pensante, sia anch'essa binaria, e che possiamo "dare significato" a ciò che osserviamo mediante due modalità alternative e complementari: una **logico razionale** cioè sequenziale, analitica, deduttiva, l'altra **intuitiva-olistica** cioè sintetica, globalizzante, induttiva, che corrispondono fundamentalmente alle procedure differenziate delle attività dei due emisferi cerebrali.

Gli scienziati del secolo scorso definirono l'emisfero sinistro del cervello "dominante" o "superiore" in quanto sede della funzione del linguaggio e della parola, funzioni strettamente correlate al pensiero e al ragionamento. Di conseguenza l'emisfero destro fu definito "subordinato" o "secondario". Solo in tempi recenti i lavori del professor Roger Sperry, neurofisiologo e nobel per la medicina nel 1981, hanno messo in evidenza

l'asimmetria funzionale degli emisferi cerebrali e rivalutato il ruolo dell'emisfero destro. Il Dottor Sperry e il suo staff, attraverso lo studio di pazienti che avevano subito la separazione chirurgica delle due metà cerebrali (cosiddetto split-brain) per limitare l'estendersi di gravi attacchi epilettici, scoprirono che le due metà del cervello hanno un modo proprio di elaborare le informazioni che gli pervengono e prestazioni e attitudini differenti.

La relazione tra processi cognitivi e specializzazione emisferica è stata dedotta principalmente dall'osservazione degli effetti di lesioni unilaterali al cervello umano: danni alla metà destra producono perdite nell'abilità spaziale, danni a quella sinistra comportano deficit linguistici e di ragionamento.

L'emisfero sinistro – che comanda la parte destra del corpo – analizza, compie astrazioni, enumera, scandisce il tempo, programma, verbalizza e asserisce concetti razionali basati sulla logica.

L'**emisfero sinistro** è la sede delle cosiddette funzioni razionali:

- memoria;
- logica;
- ragionamento;
- analisi;
- parola;
- calcolo;
- linearità;
- progressività.

Attraverso l'emisfero destro – che comanda la parte sinistra del corpo – siamo in grado di elaborare le informazioni in modo rapido, complesso sintetico, spaziale, percettivo, non verbale e globale. Mediante le aggregazioni prodotte siamo in grado di pensare per metafore, sognare, creare nuove sintesi e nuove idee. Il funzionamento dell'emisfero destro del cervello è più difficile da descrivere di quello sinistro, dato che opera partendo da flash, apprende repentinamente una realtà complessa e la coglie come un'"arborescenza"; vale a dire che intorno a una parola convergono associazioni di altre parole, altre immagini. Nella modalità di elaborazione dell'emisfero destro utilizziamo l'intuito e abbiamo delle illuminazioni improvvise, senza l'ausilio apparente di alcun procedimento logico, il famoso "Eureka!" di Archimede.

Nell'**emisfero destro** sono localizzate le funzioni globalizzanti:

- sintesi;
- intuizione;
- estetica;

- sensazioni;
- immagini;
- metafore;
- istantaneità;
- globalità.

Riassumendo, l'**emisfero sinistro** può essere definito come **pratico** (pensiero convergente) in quanto:

- **prevede** nel senso che prepara il futuro e anticipa;
- **è reattivo** ovvero si adatta al cambiamento;
- **stabilisce finalità** nel senso che si focalizza sui risultati;
- **si pone obiettivi** nel senso che specifica gli esiti;
- **è sistematico** ovvero ha una struttura e un approccio;
- **possiede uno zoom** nel senso che "centra il bersaglio".

L'**emisfero destro** può essere definito come **magico** (pensiero divergente) in quanto:

- **immagina** ovvero crea il futuro e si focalizza sui sogni, sulla "vision";
- **è attivo** ovvero crea le condizioni per il cambiamento;
- **progetta** nel senso che dà origine;
- **crea storie** nel senso che prospetta scenari e propone situazioni;
- **è inventivo** nel senso che fantastica sulle possibilità e ipotizza alternative;
- **possiede un grandangolo** poiché ha una visuale ampia.

I lavori del dottor Sperry hanno dimostrato che non esiste la predominanza di un emisfero rispetto all'altro, sono entrambi attivi e funzionano in modo complementare.

La creatività è il modo di saper utilizzare la plasticità del cervello per rispondere alla complessità degli eventi, mettendo a disposizione le molteplici e articolate funzioni intellettive di cui ciascuno di noi è geneticamente dotato. L'intuizione, così come la capacità di afferrare l'informazione, esistono spontaneamente. Essere creativi significa integrare sinergicamente le capacità dell'emisfero destro con quello sinistro e far stabilire un dialogo costruttivo tra i due per utilizzare al meglio entrambe le potenzialità di sviluppo del nostro cervello. È importante capire come queste due modalità di pensare possano essere correttamente coordinate per acquisire differenti livelli e stili di pensiero in modo da poter vedere contemporaneamente il futuro con un teleobiettivo e un grandangolo.