



TECNICHE

K. La Tecnica del "Vorrei Che..."

1. Che cos'è la tecnica del "Vorrei che..."

"I sogni, non la temerarietà, portano le organizzazioni ai più elevati livelli di prestazione"



Robert Waterman[11]

La maggior parte degli adulti sanno come frenare lo scetticismo quando cominciano a riflettere sulle possibili soluzioni ai loro problemi utilizzando le parole: "Mi piacerebbe che..." o "Vorrei che...". All'inizio di uno sforzo di riflessione deliberatamente creativo, a livello individuale o di gruppo, accadono due cose: i desideri diventano più originali, fantasiosi e liberi, e si avvicinano sempre di più a ciò che si vorrebbe che accadesse davvero. I desideri infatti sono correlati alla **motivazione intrinseca**.

In genere i gruppi che usano questa tecnica si impegnano maggiormente rispetto al problema che hanno da risolvere. Nel rivelare un suo desiderio, ciascun partecipante esprime qualcosa di intrinsecamente importante, e l'esperienza e la competenza uniche di ognuno sono più disponibili per il processo creativo. Includendo le motivazioni e i desideri espressi, il pensiero collettivo del gruppo risulta ampliato e il gruppo stesso diventa più coeso e più creativo rispetto all'obiettivo comune di problem solving creativo [1].

Esiste un'ampia gamma di tecniche di risoluzione creativa dei problemi, dal noto e tradizionale **brainstorming** inventato da Osborn [2] a tecniche più fantasiose come il **wishful thinking**. I metodi intuitivi consentono ai partecipanti di progredire per salti, o si basano sull'osservazione di simboli e immagini per arrivare ad una soluzione. La tecnica del "Vorrei che..." può essere classificata nella categoria **in tuitiva** [3].

La tecnica si basa sulla fantasia, e per questo motivo i partecipanti con una mentalità più pragmatica tendono ad aderirvi di meno. Eppure con un'impostazione logica si possono perdere di vista idee o soluzioni originali ad un problema, poiché spesso

K. LA TECNICA DEL “VORREI CHE...”

si tende ad evitare con attenzione qualsiasi deviazione da un approccio strutturato. La tecnica del wishful thinking offre un modo per ridefinire un problema o una situazione, e questo aiuta a far emergere nuove intuizioni [4].

Molti studiosi e consulenti sottolineano la necessità per le organizzazioni di cambiare e adattarsi per rimanere competitive. Hall [5] suggerisce che per ristrutturare un’azienda in modo efficace, piuttosto che basarsi sui principi convenzionali, i manager devono riuscire a superare i paradigmi (grazie alle tecniche di wishful thinking e rich pictures). Una volta che i dirigenti comprendono dove e quando utilizzare le **tecniche per la creatività**, possono organizzare e attuare dei **programmi formali per il miglioramento della creatività** in azienda. Grazie a queste metodologie, come quella del “Vorrei che...” [7] è veramente possibile riuscire a stimolare e promuovere il pensiero creativo nelle organizzazioni

2. Come si applica? [3],[4],[7]

Le tecniche di creatività possono essere inserite in un continuum che va dal mantenimento al superamento dei paradigmi, come chiaramente rappresentato nel grafico sotto.

CHE MANTENGONO I PARADIGMI	CHE ESTENDONO I PARADIGMI	CHE SUPERANO I PARADIGMI
<ul style="list-style-type: none">• “sicure”• non necessario l’uso della fantasia• non necessariamente espressive• libera associazione• possono essere utilizzate da gruppi più o meno esperti	<ul style="list-style-type: none">• possono essere considerate “non sicure”• possono essere considerate “non sicure”• Espressive• fantasia o stimoli non correlati• dovrebbero essere utilizzate solo da gruppi con esperienza	
<ul style="list-style-type: none">- Brainstorming- Brainwriting	<ul style="list-style-type: none">- Object stimulation- Metafore	<ul style="list-style-type: none">- Wishfull Thinking- Rich Pictures

Figura 01: Il continuum della creatività, Fonte: McFadzean (1998) [7]

La tecnica del “Vorrei che...” rientra in quelle che cercano di superare i paradigmi e quindi obbliga i partecipanti a guardare ad un **“futuro perfetto”**. L’utilizzo del metodo consente al team di sviluppare un obiettivo raggiungibile, e aumenta la motivazione dei partecipanti aiutandoli a cambiare prospettiva. In questo contesto, e per raggiungere dei risultati positivi in un’organizzazione utilizzando questa tecnica, è importante considerare alcune istruzioni fondamentali.

Fase 1: prima di tutto si chiede ai partecipanti di scrivere una breve definizione del problema, della questione o dell’opportunità da discutere.

Fase 2: il facilitatore presenta la tecnica, fa qualche esempio esplicativo, e informa anche il gruppo che tutto è possibile. Il team inizia la discussione per essere sicuri che tutti abbiano capito il processo da seguire. Ogni persona deve esprimere alcuni suggerimenti o desideri riferiti al futuro usando la fantasia, del tipo: “In futuro, sarebbe bello se l’azienda facesse...”, “quello che deve veramente succedere se vogliamo diventare una grande azienda, è...”, “se fossi responsabile di questa situazione, io farei...”.

Fase 3: i partecipanti esaminano ciascuna delle frasi di fantasia e sviluppano delle idee su come realizzarle, utilizzando l’immaginazione e producendo proposte come:

- Dovremmo avere l’autorità di programmarci gli orari di lavoro (risoluzione dei conflitti sulla programmazione degli orari)
- Ci sarebbe maggior soddisfazione sul lavoro, se ci potessimo gestire da soli (qui si affrontano le questioni di comunicazione)
- Non mi possono portare via questo lavoro (sicurezza del posto di lavoro)

Tutte le frasi sono annotate sulla lavagna a fogli mobili.

K. LA TECNICA DEL “VORREI CHE...”

Fase 4: : i partecipanti esaminano tutte le proposte e discutono delle applicazioni più pratiche. Le nuove idee suggerite devono essere esaminate e collegate alla situazione problematica in discussione. In questa fase, si cerca essenzialmente di ritornare alla realtà e si pongono delle domande quali: “Questo come si può fare in pratica?”, “Che strumenti abbiamo adesso a disposizione per reagire a queste preoccupazioni?”, “Cosa potrebbe succedere se provassimo questa idea?”. A un maggior livello di dettaglio si possono anche utilizzare formulazioni quali: “Anche se questo è difficile da realizzare possiamo...”, “Sarebbe possibile fare questo se...”.

Fase 5: si possono ripetere le Fasi 3 e 4 dopo aver ribadito il problema, la questione o l’opportunità.

Questa tecnica non è facile da moderare, perchè alcune delle proposte immaginate possono essere difficili da sviluppare in pratica. Il gruppo, quindi, deve essere molto paziente ed appassionarsi al processo. Inoltre, perché il metodo dia buoni risultati, sia il gruppo che il facilitatore devono avere esperienza nell’utilizzo delle tecniche di problem solving creativo. Infine, i partecipanti e il facilitatore devono aver lavorato già insieme e aver sviluppato un ottimo rapporto di fiducia. Se la tecnica viene applicata correttamente, contribuisce a far emergere diverse prospettive che non potrebbero essere ricavate con l’utilizzo di tecniche che tendono a mantenere i paradigmi. E’ anche importante sottolineare il fatto che in alcuni casi i desideri si trasformano in realtà.

La tabella di seguito riporta un esempio dell’applicazione della tecnica:

Riorganizzazione del lavoro Fecha: xx/xx/xx	
Desiderio	Ritorno alla realtà
da: libertà di programmare l’orario di lavoro	A → introdurre l’orario flessibile
da: il team non ha bisogno di supervisione	A → gruppi di lavoro autodiretti
da: “Questo lavoro è mio”	A → Diritti correlati al lavoro

Tabella 01: preoccupazioni espresse rispetto alla riorganizzazione del lavoro, Fonte: Tool Navigator [4]

3. Quali sono i fattori di successo?

I problemi troppo aperti o mal strutturati possono richiedere un pensiero maggiormente creativo rispetto ai problemi ben strutturati e chiaramente definiti. VanGundy [9] suggerisce che “Davanti a un problema aperto, un po’ di immaginazione può servire a dare quella libertà che è utile a produrre molte idee creative”. Le tecniche come questa, che cercano di superare paradigmi, aiutano i partecipanti a far emergere fantasie che li aiutano a generare idee **nuove** [6].

Dovrebbe ricorrere a questa tecnica solo un **gruppo con esperienza**, o un team che ha stabilito un ottimo rapporto di fiducia con il facilitatore [4]. Infatti il **facilitatore** guida i partecipanti durante il processo e li aiuta a comportarsi in modo costruttivo e positivo. Inoltre, può consigliare il team rispetto ai metodi più efficaci ed adatti in funzione della sua situazione specifica [6]. Un gruppo privo di esperienza può sentirsi a disagio ed insicuro con questa tecnica. L’immaginazione e l’espressione vengono incoraggiate attivamente con idee fantasiose o altri stimoli non specifici [4]. Infine, questa tecnica è inefficace se la riunione non è preparata con cura o se, come evidenziato sopra, il facilitatore che modera la sessione non è adeguato.

D. TÉCNICA DE LAS "ILUSIONES"

L'utilizzo delle tecniche di problem solving creativo per i gruppi, come il wishful thinking, è efficace solo se l'organizzazione stessa ha una **cultura creativa**. Pertanto il management ai massimi livelli deve incoraggiare un clima di eccellenza in azienda e consentire al personale di passare del tempo a lavorare sulle proprie idee. Inoltre la dirigenza deve garantire il clima di fiducia che consente la partecipazione, e stimolare i dipendenti a non cadere nei luoghi comuni e a pensare al futuro per rafforzare il pensiero creativo. In questo modo le organizzazioni possono davvero utilizzare al meglio le loro risorse più preziose, le persone, ed essere sicure di produrre idee nuove che siano valide e innovative [7].

Inoltre, le tecniche di superamento dei paradigmi, incoraggiano decisamente i partecipanti ad uscire dai confini del problema posto e a cercare qualcosa di interamente nuovo. Questo si verifica quando si introducono **sia nuovi elementi** che **nuovi rapporti**: ad esempio, è possibile sviluppare un tipo completamente nuovo di macchina fotografica (es. una videofotocamera digitale) aggiungendo al prodotto tradizionale nuovi elementi e nuovi rapporti fra questi elementi [7].

4. Studio di un caso: lo sviluppo di un modello d'impresa

La divisione Sistemi Informativi (SI) di un'azienda di microelettronica esamina le possibilità di sviluppare un modello di impresa per l'azienda. Mentre la divisione è in piena discussione con i consulenti e i distributori rispetto alle possibili alternative, il CEO dell'azienda frequenta un seminario sulla tecnica di pianificazione di Hoshin nel quale si presentano diverse tecniche di programmazione per la risoluzione dei problemi aziendali. Il CEO esprime il suo entusiasmo rispetto a queste tecniche al management, e la divisione SI coglie lo spunto e, con il suo responsabile, mette insieme un gruppo di analisti dei sistemi per capire come partecipare: insieme decidono di usare la tecnica di wishful thinking per cercare di combinare la duplice esigenza

di un nuovo modello di impresa e di una nuova tecnica di pianificazione per l'azienda. Nella Fase 1 il gruppo decide di concentrarsi sulla possibilità di plasmare un'azienda ideale piuttosto che rivedere il modello dell'azienda così com'è. Nella Fase 2 emerge il "desiderio" ulteriore di individuare le opportunità di ristrutturare il flusso dei processi aziendali, e nella Fase 3 il team prepara una serie di domande "cosa succederebbe se..." ("what-if") rispetto alla progettualità espressa. Poi, seguendo la Fase 4 della tecnica, il team trasforma ogni desiderio nella sua applicazione pratica. Infine nella Fase 5 formula un' impostazione che integra le tecniche per la pianificazione di Hoshin, la riformulazione del modello aziendale, e la ristrutturazione dei processi.

Dopo aver ricevuto l' approvazione entusiastica delle proprie raccomandazioni da parte del top management, la divisione Sistemi Informativi organizza una serie di sessioni di lavoro che portano allo sviluppo di un modello di impresa e a un programma di ristrutturazione dei processi. Ma viene raggiunto anche un ulteriore risultato: le tecniche integrate, ora chiamate modello d' impresa, sostengono il desiderio del management di sviluppare una cultura coerente con le specifiche del Premio nazionale della qualità Malcolm Baldrige [8].

Il Malcolm Baldrige National Quality Award è un premio nazionale per il miglioramento della qualità istituito negli Stati Uniti nel 1987 con una legge (NdT).

D. TÉCNICA DE LAS “ILUSIONES”

5. Bibliografía

Articoli/Studi:

3] McFadzean, Elspeth (1998), “The Creativity Continuum: towards a classification of creative problem solving techniques”, Blackwell Publishers Ltd, Vol. 7, Issue 3, pp. 131-139.

[5] Hall, D.J. (1996), “The role of creativity within best practice manufacturing”, Technovation, Vol. 16, No. 3, pp. 115-121.

[6] McFadzean, Elspeth (1999), “Creativity in MS/OR: Choosing the Appropriate Technique”, Interfaces, Vol. 29, Issue 5, pp. 110-122.

[7] McFadzean, Elspeth (1998), “Enhancing creative thinking within organizations”, Management Decision, Vol. 36, Issue 5, pp. 309-315.

[8] Couger Daniel J., Higgins Lexis F., and McIntyre Scott C., (1993), “(Un)Structured Creativity in Information Systems Organisations”, MIS Quarterly.

Libri:

[1] Jeff Mauzy, Richard Harriman, “Creativity Inc. Building an Inventive Organization”, Edition: 01 - Pub Date: 01-APR-03.

[2] Osborn, A.F., “Applied Imagination”, Revised Edition, Scribner, New York, 1957.

[4] Walter j. Michalski, “Tool Navigator, The Master Guide for Teams”, Productivity Press 1997, USA.

[9] VanGundy, A.B., “Techniques of Structured Problem-Solving”, second edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.

Siti web:

[10] <http://giftedkids.about.com/od/glossary/g/intrinsic.htm>

[11] <http://getsynthesis.com/quotes.htm>

6. Glossario

Motivazione intrinseca [10]: “la motivazione che viene da dentro, piuttosto che dalle gratificazioni esterne, come premi in denaro o promozioni. Deriva dal piacere che si prova nel lavorare o dalla soddisfazione percepita quando si termina un lavoro o ci si applica ad un compito. Una persona intrinsecamente motivata svolge, ad esempio, un’equazione matematica perché le piace, oppure lavora su un problema perché la sfida del cercare una soluzione le provoca una sensazione di piacere. In nessuno dei casi ci si applica ad un compito perché è in gioco una ricompensa, come un premio, un bonus in denaro o, nel caso degli studenti, un buon voto. La presenza di una motivazione intrinseca non vuol dire però che chi è motivato non cerchi gratificazioni, ma solo che le ricompense esterne non sono sufficienti per mantenere la motivazione. Uno studente intrinsecamente motivato, ad esempio, cerca di prendere un buon voto in un compito, ma se lo studio non lo interessa, la possibilità di prendere dei buoni voti non basta per motivarlo ad impegnarsi in modo continuativo”.

7. Parole chiave

- Tecniche di problem solving creativo
- motivazione intrinseca
- tecnica intuitiva
- fantasia
- tecnica di superamento dei paradigmi idee nuove

D. TÉCNICA DE LAS “ILUSIONES”

8. Domande

Domanda 1:

Quante tecniche comprende il continuum della creatività?

Domanda 2:

In quale parte del continuum della creatività rientra la tecnica del wishful thinking?

Domanda 4:

Qual è l’origine della motivazione intrinseca?	
	Tick
senso del dovere della persona rispetto ad un’autorità superiore	
gratificazioni esterne da terzi, come bonus o promozioni	
soddisfazione personale percepita realizzando un compito	

Risposta:

soddisfazione
personale
percepita
realizzando
un compito

Domanda 3:

Qual è l’elemento di base della tecnica? (solo una risposta)	
	Tick
Gli scenari	
La motivazione trinesea	
Il brainstorming	

Risposta:

La
motivazione
trinesea