

(Fonte immagine: AdobeStock_241579484)

Kreative Agilität

Come le strategie basate su un approccio artistico trasformano la comunicazione digitale e analogica nelle organizzazioni.

Curriculum

Organizzazioni partner e sponsor del progetto



Indice

Indice	2
1. Introduzione	1
2. Processi non orientati a un obiettivo specifico: guida al gioco	4
3. Moduli orientati alla conoscenza	6
4. Moduli basati su un approccio artistico	15
4.1 Dal «corridoio» al «foyer»: l'ampliamento della prospettiva	15
4.2 L'ambiente protetto	16
4.3 La Narrative Recherche	17
4.4 Opera artistica.....	23
4.5 Collage.....	24
4.6 Gioco di carte.....	25
4.7 Annotazione «creagile»	26
4.8 Lecture Performance	28
4.9 Strategie creative	30
5. Moduli per la conduzione	32
5.1 «Check-in» (arrivare)	32
5.2 Riscaldamento («Passare all'azione»).....	33
5.3 Esplorazione della domanda iniziale, della situazione di partenza	35
5.4 Approfondimento della domanda iniziale / della situazione di partenza.....	35
5.5 Transfer e integrazione.....	36
5.6 Feedback e conclusione.....	37
5.7 Esercizi dalla pratica teatrale	38
6. Materiale sull'agilità creativa.....	41
6.1 Plotboard narrativo.....	42
6.2 Video sulla «lecture performance»	43
6.3 Testi di riflessione	44
6.4 Gioco di carte.....	46
6.5 Guida all'uso digitale del materiale	46
7. Glossario	48
8. APPENDICE.....	51

1. Introduzione

Peter Jungmeier

Questo curriculum è il risultato di un processo intensivo di due anni svolto nell'ambito di un progetto internazionale Erasmus+ con organizzazioni partner provenienti da quattro Paesi diversi. Nel corso di questi due anni, a causa della pandemia da Covid-19, abbiamo esplorato svariate condizioni quadro e possibilità per sviluppare e svolgere diversi tipi di sessione. All'inizio del progetto, la nostra attenzione era rivolta principalmente alla questione di come i processi «creagili» potessero svolgersi nello spazio digitale, dal momento che non era possibile svolgerli in situ. Gradualmente, le esigenze dei nostri gruppi target si sono evolute e la loro attenzione si è spostata sullo sviluppo di questi processi in formati in presenza nuovamente consentiti, il che è stato un sollievo per tutti.

Per noi come consorzio di progetto, quest'evoluzione significa trovare un buon equilibrio tra le modalità di comunicazione online, che continueranno a rivestire un ruolo importante in futuro, e le fasi di lavoro in situ così importanti per l'agilità creativa.

Sfide ed esigenze

In tempi confusi e sempre più imprevedibili, in particolare chi ricopre ruoli direttivi ha bisogno di strumenti nuovi e appropriati per navigare verso il futuro. Ed è stata proprio l'esperienza vissuta durante la pandemia da Covid-19 che ci ha illustrato la rapidità e l'imprevedibilità con cui la politica, l'economia e la società possono trovarsi ad affrontare situazioni travolgenti.

A livello aziendale e/o organizzativo, osserviamo in svariati contesti che un buon coordinamento e un completamento efficace di progetti complessi e difficili da pianificare non è solo una questione di competenze tecniche, competenze esistenti o personale qualificato disponibile, ma piuttosto una questione di capacità (mentale) di rompere gli schemi, di adattarsi creativamente a nuove situazioni e quindi di comunicare in modo rispettoso ed efficace con gli altri – in forma analogica e digitale.

Siamo giunti alla conclusione che le strategie basate su un approccio artistico e gli interventi artistici, in quanto arricchimento di conoscenze e pratiche di sviluppo organizzativo e comunicativo, possono cambiare la prospettiva delle organizzazioni, rompere gli schemi e mutare le abitudini di comunicazione, i processi di innovazione e contribuire a sfruttare gli spazi liberi che ne derivano.

Gruppi target

Nel nostro mondo «VUCA»¹, per le figure chiave nelle organizzazioni e nelle aziende è particolarmente importante saper lavorare (e collaborare) nonché comunicare con successo. Queste figure chiave possono essere dirigenti, ma anche formatori, coach/mentori, collaboratori e volontari. Questo curriculum fornisce un prezioso supporto per questi gruppi target.

¹ «VUCA» è un acronimo che racchiude «volatility» («volatilità»), «uncertainty» («incertezza»), «complexity» («complessità») e «ambiguity» («plurivocità»). (Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>)

Il nostro approccio

Le nostre società stanno vivendo un cambiamento radicale: i processi di scambio interpersonale e di cooperazione sviluppati e sperimentati finora sono messi alla prova e si trovano in una fase di trasformazione. Ma come possiamo attuare questa trasformazione?

Vediamo una competenza fondamentale nella capacità di agire in modo aperto, flessibile e collettivo, con l'agilità creativa, e la creatività come un'attuale competenza fondamentale che ci rende (più) agili a guidare il costante cambiamento. La creatività è la capacità (mentale) di rompere gli schemi per scoprire e percorrere nuove strade. Fortunatamente, ci sono attori nella società che vantano una lunga esperienza in contesti dinamici ed eterogenei e che hanno contribuito in modo attivo allo sviluppo e alla realizzazione di questo progetto: gli artisti. Grazie alla nostra esperienza diversificata come artisti, mediatori e ricercatori, siamo convinti di plasmare in modo proattivo il cambiamento nelle organizzazioni con strumenti orientati al futuro. I nostri strumenti comprendono, tra l'altro, le strategie basate su un approccio artistico e gli interventi artistici. Con questi strumenti possiamo dare un contributo e sviluppare l'agilità creativa nella collaborazione e nella comunicazione organizzativa.

Obiettivi e intenzioni del curriculum

Questo curriculum non è stato concepito come un insieme di istruzioni per l'azione o per l'insegnamento, con la pretesa di dire "Noi sappiamo come si fa!". Piuttosto, lo consideriamo un principio aperto e accessibile che può essere adattato alla sua applicazione e ulteriormente sviluppato. Tuttavia, questo approccio, che lascia spazio all'agilità creativa, all'interpretazione globale e all'applicazione in base alla situazione e alle esigenze, richiede anche alcune cose. In particolare, l'integrazione di strategie basate su un approccio artistico e di interventi artistici apre uno spazio emotivo, creativo e flessibile che non ha rivali sul mercato. Per rispondere a situazioni ed esigenze diverse, questo curriculum è strutturato come un sistema modulare. Le persone interessate possono selezionare gli elementi che meglio si adattano alle loro domande e/o ai loro processi di ricerca delle soluzioni nel rispettivo contesto professionale.

Sperimentato sul campo

Abbiamo sperimentato i moduli di questo curriculum con partecipanti internazionali in tre corsi di formazione pilota in Austria, Liechtenstein e Germania. Questi corsi di formazione hanno combinato due sessioni digitali (rispettivamente di 90 e 120 minuti) con una sessione in situ di due giorni. Il sostegno scientifico fornito dalla ZHAW in Svizzera ha favorito l'acquisizione collettiva di conoscenze sullo sviluppo e sulle condizioni quadro necessarie per la formazione e/o per i processi di formazione e il loro perfezionamento. Il feedback dei partecipanti illustra la pertinenza, la comprensibilità e l'importanza dei moduli e degli approcci sperimentati in ciascun caso. In questo modo, tutti gli interessati alla fine dispongono di un curriculum altamente versatile con approcci completamente nuovi alla formazione per adulti.

Il partenariato di progetto

Il consorzio di progetto è costituito da un team internazionale e da istituzioni educative del Liechtenstein, dell'Austria, della Germania e della Svizzera. Lavoriamo nei settori della formazione per adulti, dello sviluppo organizzativo e del personale, della linguistica, delle scienze della comunicazione e dei media, delle arti visive e performative, nonché della sociologia culturale.

I collaboratori di progetto sono attivi nella formazione per adulti, nella ricerca applicata orientata alla pratica, nell'insegnamento, nella mediazione culturale e nelle arti performative.

Ecco le organizzazioni e persone rappresentate nel partenariato di progetto:

- **KUBUS Kulturvermittlung Balzers, Liechtenstein (coordinatore del progetto)**
Dagmar Frick-Islitzer, imprenditrice culturale e artista visiva, sviluppatrice di capacità e atteggiamenti artistici, responsabile del corso Künstlerbrille® a Balzers.
- **Hochschule für Künste im Sozialen (HKS) Ottersberg, Germania**
Michael Uhl, regista e creatore della Narrative Recherche®; incaricato di corsi presso l'HKS Ottersberg.
Peer Holthuizen, artista visivo e creatore di 3x3 – Innovation durch Kunst, incaricato di corsi e project manager del laboratorio «Kunst in Organisationen» (KO-Lab) presso l'HKS Ottersberg.
Ralf Rummel-Suhrcke, professore di sociologia culturale orientata alla pratica e manager culturale, rettore e Amministratore delegato dell'HKS Ottersberg.
- **SPES Zukunftsakademie, Schlierbach, Austria**
Peter Jungmeier, sviluppatore organizzativo e supervisore dei processi nelle organizzazioni.
Birgit Appelt, assistente per processi partecipativi.
Selina Straubinger, assistente per processi partecipativi.
- **Università di Scienze applicate Zurigo (ZHAW), Winterthur, Svizzera**
Birgitta Borghoff, docente, ricercatrice e consulente nell'ambito della comunicazione organizzativa ed esterna presso l'Istituto delle scienze applicate della comunicazione e dei media (IAM) al Dipartimento di Linguistica applicata.

***«Vivi le domande ora. Forse poi, in un qualche giorno lontano nel futuro, inizierai gradualmente, senza neppure accorgertene, a vivere a modo tuo nella risposta.»
(Rainer Maria Rilke)***

Ti auguriamo buon divertimento nel scoprire l'agilità creativa!

2. Processi non orientati a un obiettivo specifico: guida al gioco

Michael Uhl, Peer Holthuizen

Per agilità creativa si intende la capacità di agire in modo aperto, agile e comune. Per condividere e trasmettere questa capacità, esaminiamo, tra l'altro, i percorsi intrapresi e le strategie adottate dagli artisti nel loro lavoro. La nostra attenzione si concentra sui processi non orientati a un obiettivo specifico, simili a quelli che sperimentiamo nella pratica artistica. Molti artisti cercano così, anche consapevolmente, degli approcci ludici per poter cogliere (e capire) ripetutamente il mondo e il loro essere al suo interno, scoprendo così nuovi percorsi e nuove possibilità. «L'uomo è completamente uomo solo quando gioca», scrisse Friedrich Schiller.

Il testo che segue introduce il sistema modulare dell'agilità creativa e ha lo scopo di invitare alla partecipazione e di fornire istruzioni per il gioco (condiviso).

Per rappresentare la struttura dei processi non orientati a un obiettivo specifico, simili a quelli che sperimentiamo nella pratica artistica e didattica, abbiamo creato una *formula magica* «*creagile*» che ci guiderà d'ora in poi:

materiale + domande + azioni = andrà tutto bene

Per **materiale** intendiamo le *forme del mondo*. Ovvero come il mondo si presenta a noi. Ciò si riferisce al mondo fisico, alle varie narrazioni su di esso e alle persone con il loro background e le loro conoscenze. Il **materiale** comprende le risorse a nostra disposizione nel processo.

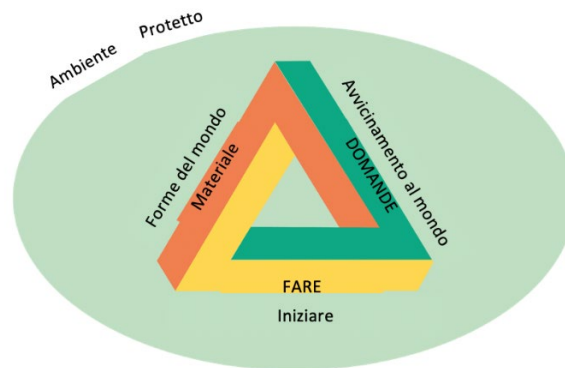
Per **domande** intendiamo il nostro *approccio al mondo*. In questo caso intendiamo meno una domanda concreta o un incarico che richiede rapidamente una soluzione specifica, ma un atteggiamento di base con cui approcciarsi al mondo in modo interrogativo. Le domande aprono: nutrono la nostra curiosità, ci proteggono dalle risposte immediate e definitive nonché aprono spazi per esplorare la diversità.

Per **azioni** intendiamo l'*agire* e l'*iniziare*, ovvero il procedere senza avere un piano preciso. Ciò indica e fornisce l'energia che mette in moto un processo e si alimenta anche da fonti inconscie, come per esempio l'intuizione. Inoltre, indica l'azione di pensare con le mani e di agire con pensieri e parole. *Azione* significa *dare forma*. *Dando forma*, comunichiamo con il mondo, lo esploriamo e, al tempo stesso, esploriamo anche noi stessi.

L'**andrà tutto bene** rappresenta un riferimento informale alla *fiducia*, ovvero la certezza che qualcosa si svilupperà se ci avviciniamo al mondo in modo aperto, curioso e creativo. Inoltre, indica la fiducia di poter iniziare a lavorare senza un obiettivo prefissato e di raggiungere un traguardo.

«Non cercare niente era quello che volevo.» (Goethe)
«Io non cerco, io trovo.» (Picasso)

Come modello schematizzato, immaginiamo la nostra formula magica «creagile» come segue:



Il percorso orientato al processo

Il *materiale*, le *domande* e le *azioni* possono dipendere l'uno dall'altro. Non esiste un ordine fisso. In alcuni casi si inizia con le *domande*, in altri con il *materiale* e in altri ancora con le *azioni*. Cosa sia considerato un risultato (intermedio) e quando viene considerato tale è una questione aperta, proprio come lo sono le fasi di consapevolezza e di riflessione. Con questo modello, ci concentriamo meno sui risultati e più sulle possibilità di intraprendere percorsi aperti con attenzione e consapevolezza.

Condizione di base: l'ambiente protetto

La condizione di base più importante per un processo non orientato a un obiettivo specifico – e quindi incorporato e racchiuso – è l'*ambiente protetto*. Non è solo una questione di luogo; evita categorie come «giusto» e «sbagliato». Non ci sono «errori», ma solo tentativi con esperienze diverse. Si tratta di un luogo di accettazione e di sperimentazione e si applica a tutti i moduli e a tutte le fasi del processo.

Il percorso comune

La *formula magica «creagile»* può essere utilizzata sia per processi individuali che per quelli nel team, nell'organizzazione nel «noi». La *formazione di un gruppo* riveste una grande importanza. Nei processi comuni, si affronta la questione del Noi anche focalizzandosi sugli lo individuali all'interno del Noi.

Il sistema orientato al processo e modulare

Il sistema *modulare* presenta metodi, tecniche e materiali di formazione. Per creare una struttura di processo adeguata, vengono delineati i riscaldamenti, le riflessioni e le possibili transizioni agli altri moduli. Il sistema *orientato al processo* è costituito da fonti basate su un approccio artistico e metodico e orientate alla conoscenza, in base alle quali viene categorizzato anche il curriculum. Poiché grande attenzione è rivolta ai processi comuni, gli aspetti specifici dei gruppi sono presentati e descritti in tutti i moduli.

Obiettivi di gioco e di comunicazione

Con la sua struttura aperta, il sistema modulare mira ad aprire spazi per l'esperienza e l'apprendimento. In questo modo, persegue due punti focali: da un lato, vi è il principio dell'*ambiente protetto* come condizione di base per lavorare e comunicare in modo aperto, dall'altro, vi è l'avvio e il controllo di processi non orientati a un obiettivo specifico. La ponderazione del punto focale dipende dall'applicazione individuale e dal rispettivo focus.

3. Moduli orientati alla conoscenza

Dagmar Frick-Islitzer, Birgitta Borghoff, Birgit Appelt

Comprendiamo l'agilità creativa come un'interazione multiprospettica di strategie artistiche e creative e di pratiche di comunicazione e sviluppo organizzativo, che consentono ai professionisti di navigare nel mondo VUCA in modo aperto, flessibile e collettivo in ruoli, situazioni e contesti diversi. I metodi di lavoro non convenzionali ma sistematici della «creagilità», un neologismo che si compone delle parole «creatività» e «agilità», sono particolarmente efficaci in un ambiente caratterizzato da di incertezza, complessità e ambiguità. Sono considerati uno strumento di navigazione collaudato per dirigenti, responsabili e persone chiave all'interno delle organizzazioni.



Realizzazione del plotboard narrativo (Foto: Birgitta Borghoff)

I seguenti tre testi di riflessione sono stati sviluppati nell'ambito del progetto Erasmus+ come parte del presente curriculum. I testi sono interconnessi tra loro, il che permette un trasferimento e un'attuazione multiprospettici della conoscenza in contesti professionali concreti e trova uso in diverse aree di applicazione.

- Testo di riflessione: Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici
- Testo di riflessione: Comunicazione, linguaggio, storytelling
- Testo di riflessione: Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà

Attraverso i quattro casi di successo tratti dal testo per la riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling», la gestione della ambiguità e della contraddittorietà, nonché l'inclusione di strategie basate su un approccio artistico, gli interventi artistici e le pratiche comunicative nel contesto organizzativo diventano tangibili e possono essere messe in pratica sul lavoro.

Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici

Per stimolare nuove idee ed innovazioni, gli artisti applicano diversi approcci artistici, interventi, metodi di pensiero e di lavoro artistici. Tra questi elementi rientrano la curiosità e la sincerità, la capacità di percepire, il piacere della sperimentazione e della realizzazione, l'intuizione e l'improvvisazione, la multiperspettività, il coraggio, la capacità di giudizio, la tolleranza dell'incertezza, la gestione di processi, la collaborazione, la comunicazione e l'ambiente di lavoro, e molto altro ancora. Queste capacità e questi atteggiamenti si sviluppano nei processi artistici. Dalle strategie basate su un approccio artistico impariamo come «trovare» senza «cercare» e come arrivare a concetti e conoscenze nuovi e a soluzioni imprevedibili. La nostra disponibilità a buttarci nell'ignoto e a rimanere curiosi è tanto importante quanto lo è porre domande, che aprono nuove opportunità quando le affrontiamo consapevolmente.

Come vanno intesi i concetti di ambiguità e contraddittorietà?

Viviamo in un mondo che non riusciamo quasi più a comprendere e afferrare. È dinamico, in continuo cambiamento ed è caratterizzato da fattori che diventano visibili nell'acronimo VUCA. Le quattro lettere VUCA stanno per le parole «volatility» (volatilità), «uncertainty» (incertezza), «complexity» (complessità) e «ambiguity» (ambiguità). «Volatility» significa mutabilità, sconvolgimento costante e cambiamenti continui. «Uncertainty» significa indeterminatezza e incertezza. Il costante cambiamento causa eventi imprevisi, che comportano fattori che incidono e che sono sempre più difficili da riconoscere. «Complexity» descrive la crescente complessità di un mondo sempre più globalizzato e interconnesso, nel quale diventa sempre più difficile mantenere una visione d'insieme. Ambiguità è un sinonimo di plurivocità. L'esposizione a enormi quantità di informazioni e di enunciazioni contrastanti complicano l'interpretazione del mondo. Interpretare correttamente le informazioni e collegarle in contesti complessi è infatti un vero e proprio talento. Quasi nessuno ha infatti una visione completa di ciò che sta accadendo al momento. Nonostante e a causa del flusso di informazioni, dobbiamo cavarcela in questo mondo per essere sempre capaci di agire e prendere decisioni, Nonostante e a causa del flusso di informazioni, anche se ci sentiamo costantemente sopraffatti e desideriamo chiarezza e soluzioni semplici. Ma questo ci farebbe andare avanti? E se affrontassimo con decisione la voglia di semplicità e non osassimo dare risposte univoche?

Siamo esseri umani complessi. Siamo in grado di gestire questioni complesse e navigare in situazioni confuse, anche grazie alla creatività. Per prosperare, però, ha bisogno di uno stimolo da cui attingere per creare qualcosa di nuovo. Una base creativa si arricchisce di diversità, plurivocità, contraddittorietà, vaghezza e paradosso. Chi non cerca di semplificare la complessità, ma la accetta come una necessità creativa, crea le basi per affrontare l'ambiguità e la contraddittorietà. Se ci abbandoniamo a una situazione con tutti i suoi fattori di influenza, le sue imponderabilità e la sua complessità, non la neghiamo, non distogliamo l'attenzione o ci rifugiamo nel «business as usual», ma la guardiamo consapevolmente, si aprono nuove possibilità di azione «creagile».

Caso di successo 1: comunicazione decisionale e gestionale

Problema:

Il direttore di una piccola impresa è da tempo assente a causa di una malattia. Il figlio del direttore lavora per l'azienda. Quando gli viene chiesto se prenderà in gestione l'azienda, non si esprime. Attualmente è un responsabile della produzione di lunga data ad occuparsi della gestione dell'azienda. Ufficialmente, però, non possiede nessun potere decisionale e non può quindi determinare la politica finanziaria e commerciale dell'impresa e non può perciò influenzare la situazione attuale. I collaboratori sono disorientati e molto insoddisfatti. A livello psicologico, la situazione sta diventando sempre più pesante. Si profila un calo del fatturato.

- Quali opzioni «creagili» abbiamo a disposizione per affrontare il problema descritto sopra?
- Quali passi e approcci ci aiutano a risolvere il problema?

Soluzioni possibili:

Chiarire i ruoli coinvolgendo terze parti: un consulente esterno, insieme al direttore, suo figlio e due figure chiave dell'azienda elaborano un impegno congiunto. L'obiettivo della discussione aperta è, in primo luogo, chiarire i ruoli delle persone² con compiti di gestione, compreso il trasferimento dei poteri decisionali e, in secondo luogo, la comunicazione tempestiva dei cambiamenti di ruolo e delle modifiche dei poteri decisionali attraverso i canali di comunicazione interni all'azienda. La conversazione dovrebbe essere progettata in modo tale che le esigenze di tutte le parti coinvolte possano essere tutelate e comunicate apertamente. Non si tratta di sperare di essere compresi, ma di avere il coraggio di farsi capire. In quanto «chi capisce sé stesso comunica meglio».³

Trasformare una situazione di crisi e renderla produttiva: in una crisi, le cose si fanno difficili, l'ansia e la paura sono palpabili. Sul filo del rasoio, una situazione (decisionale) difficile può risolversi o peggiorare. Questo concetto di «crisi» viene espresso in modo chiaro con la parola cinese «Wei-Ji», che si compone da «Wei», che significa «pericolo» e «Ji» che si traduce in «occasione». Ogni crisi è una medaglia con due facce: ci sono sia dei fallimenti che dei successi. Il rovescio della medaglia è rappresentato dai nuovi spazi liberi che si aprono. È importante essere vigili e cercare nuove possibilità e spazi liberi per coglierli e sfruttarli. Max Frisch descrive la crisi come uno stato produttivo, a cui bisognerebbe soltanto togliere il retrogusto di catastrofe.

Sopportare la complessità: la situazione dell'azienda descritta è tutt'altro che chiara per le persone coinvolte. L'incertezza si diffonde perché i canali di comunicazione si interrompono e le esigenze non vengono ascoltate. La finestra di dialogo è chiusa. Questo porta da un lato alla mancanza di parole e dall'altro alimenta le voci di corridoio. Mancano le persone di riferimento e le decisioni restano in sospeso. A ciò si aggiungono le condizioni di volatilità del mercato, gli appalti, la concorrenza, ecc. Tutte queste componenti non sono indipendenti, ma interconnesse tra loro: si condizionano e si influenzano a vicenda. Questa complessa

² Stücheli-Herlach 2015; Weick 1995

³ Schulz von Thun 2018

questione deve essere sopportata. Il complesso, al contrario del complicato, non deve essere semplificato, perché altrimenti si rischia che l'essenziale rimanga invisibile e che la diversità, la vaghezza e le ambivalenze vadano perse. La complessità può essere gestita solo dall'interno: tutte le parti interessate vogliono essere viste e ascoltate, ogni fattore di influenza vuole essere preso in considerazione. Dalla biologia e dalla cibernetica si impara che gli organismi possono affrontare la complessità esterna solo se conoscono e consentono anche la complessità interna. Questo principio può essere applicato sia alle persone che alle organizzazioni.

Cambiare prospettiva: per avere una prospettiva completa di una situazione è necessario guardarla da diverse angolazioni o viverla dal punto di vista di altre persone. Giocare con la vicinanza e la distanza ci permette di distaccarci dal problema, di adottare una nuova prospettiva e di guardare la situazione da un nuovo punto di vista. Il cambio di prospettiva fornisce la flessibilità necessaria e una distanza sana per poter avere una buona visione d'insieme della situazione mantenendo comunque un certo grado di indeterminatezza voluta e appropriata. Dopodiché possiamo concentrarci sui dettagli.

Riflessione:

Non agire a causa della mancata comunicazione può compromettere la creazione di valore aggiunto, il successo e, infine, l'esistenza stessa di un'azienda. Il cambiamento può verificarsi quando i collaboratori appartenenti a livelli gerarchici diversi parlano tra loro, concordano sulla problematica e descrivono la situazione attuale. Un dialogo aperto sulla situazione attuale aiuta a identificare quali ruoli mancano o sono occupati dalla persona sbagliata, chi può e chi dovrà assumere quale ruolo subito, ad interim e in futuro.

Caso di successo 2: comunicazione di conflitto

Problema:

Una PMI dell'industria metallurgica tiene un ritiro a porte chiuse a cui partecipa anche una consulente esterna. La domanda alla quale cercheranno di rispondere insieme è la seguente: come possiamo giungere a una comunicazione che promuova una cultura di relazioni, cooperazione, problem solving e trasformazione? Al mattino, la consulente inizia a lavorare con i collaboratori dei settori di assemblaggio e produzione. I punti di conflitto, specialmente con i piani alti, vengono espressi molto emotivamente. Nel pomeriggio si aggiungono dirigenti dei piani alti e collaboratori dei settori acquisti e vendite e dell'amministrazione. A causa della mattinata carica di emozioni, la consulente teme che, lavorando in piccoli gruppi misti non moderati, la situazione possa degenerare. Si chiede quindi come possa organizzare il pomeriggio in modo da permettere a tutti di esprimersi e contribuire alla risoluzione dei punti di conflitto.

- Mettiamoci per un attimo nei panni della consulente: come si possono pianificare e condurre i dialoghi in modo che il conflitto non peggiori?

Soluzioni possibili:

Promuovere la comprensione reciproca con il metodo circle time: la consulente si adatta velocemente alla nuova situazione scartando la strategia originale, che prevedeva di far collaborare i partecipanti nella seconda parte della giornata. Decide quindi di optare per il metodo circle time, in cui tutti si siedono in cerchio. A partire da una domanda centrale, tutti i partecipanti sono invitati a condividere ciò che è importante per loro. Il cerchio orienta la comunicazione in modo tale che tutte le opinioni possano essere considerate allo stesso modo, senza che se ne discuta. Un'opportunità perfetta per esercitarsi nell'ascolto. Oggetti simbolici «della parola», come una palla o una penna possono promuovere il formato della conversazione. Questo oggetto viene posizionato al centro del cerchio e quando una persona sente l'impulso di dire qualcosa che ritiene importante si alza e prendendo l'oggetto al centro diventa l'unica persona autorizzata a parlare. In questo caso, tutti sono riusciti ad esprimere la propria opinione. Ciò ha portato ad una comprensione reciproca dei vari punti di vista. Al termine della riunione a porte chiuse, sono stati definiti insieme i passi successivi continuare a lavorare in modo orientato alla soluzione sui problemi conflittuali precedentemente discussi.

Offrire un ambiente protetto: un ambiente protetto è uno spazio in cui i partecipanti possono esprimersi liberamente, in cui ciò che viene detto rimane lì e dove non c'è «giusto e sbagliato», ma dove tutte le opinioni possono coesistere. Categorizzare le cose in «giusto e sbagliato», infatti, non fa altro che gettare benzina sul fuoco, promuovere il pensiero bianco e nero e i giudizi dispregiativi. Questo contrasta l'apertura che ora è necessaria. In un ambiente protetto, i partecipanti si sentono al sicuro, si fidano l'uno dell'altro e rafforza il senso di essere e percepirsi in questo modo positivo. Ogni voce viene ascoltata.

Stimolare l'intuizione: se abbiamo un brutto presentimento riguardo a qualcosa, questa sensazione va presa sul serio, poiché può indicare qualcosa di negativo. Come possiamo imboccare la giusta strada? Quando raggiungiamo uno stato di rallentamento in cui la nostra intuizione ha la possibilità di dispiegarsi. E proprio a questo punto solitamente arriva un impulso che possiamo seguire. Questo ci permette di muoverci e ci permette di sentire ciò che è adeguato nel momento attuale. Quando coltiviamo la nostra intuizione e la ascoltiamo, osiamo finalmente abbandonare il solito approccio lineare e gli schemi rigidi per seguire ciò che è coerente e con successo.

Essere coraggiosi: nel pomeriggio la consulente cambia il suo approccio e prova qualcosa di nuovo. Il successo è incerto, l'esperimento azzardato e il disagio e l'ansia si percepiscono chiaramente. Ci vuole coraggio per fare le cose in modo diverso. Solo in questo modo la consulente scoprirà se la strada intrapresa porterà al successo. In situazioni come questa, l'adesione forzata a routine e rigide convenzioni spesso non porta all'obiettivo.

Lavorare in maniera non orientata a un obiettivo specifico: non porsi un obiettivo specifico non significa essere sprovvisti di un obiettivo. Ma a volte l'obiettivo che abbiamo di fronte agli occhi offusca la strada giusta. Lavorare in maniera aperta ai risultati, come principio della creatività, ci aiuta a esplorare un percorso sconosciuto e andare avanti collettivamente. Questa modalità di lavoro consente una libertà progettuale che si colloca tra le condizioni quadro date. Tutto in uno spazio in cui possono nascere ed essere prese sul serio idee bizzarre, in cui le cose vengono messe in discussione, capovolte, combinate in maniera diversa o rigettate. Uno spazio in cui gli errori non vengono censurati e i fallimenti sono

accettati, le coincidenze e le sorprese sono consentite e accolte. Gli spazi artistici sono laboratori sperimentali in cui viene stimolata la mente e il flusso creativo viene lasciato scorrere. Ciò consente la ricerca di movimenti in domini aperti, cosicché possano emergere cose nuove e consolidarsi nel processo di tastare la propria strada. Ma questo richiede apertura e disponibilità ad accettare esiti insoliti alle situazioni.

Riflessione:

I conflitti non discussi possono avere un enorme impatto negativo sulla creazione di valore e sulla produttività aziendale. È quindi fondamentale fare emergere questi conflitti «invisibili» in un contesto dalla durata limitata (ad esempio, una riunione a porte chiuse) nominarli concretamente, senza giudicare ciò che viene detto, e farlo il prima possibile. I conflitti inespressi sono spesso causati da aspettative deluse. Se questi vengono affrontati in un ambiente protetto, rispettando regole di comunicazione chiaramente definite, le aspettative reciproche che si celano dietro di essi hanno la possibilità di venire finalmente alla luce. Per i partecipanti può essere un processo estenuante, ma può anche avere un effetto terapeutico. Si noti che la comunicazione funziona in maniera diversa nelle aziende strutturate in modo fortemente gerarchico rispetto, ad esempio, a piccoli team agili e auto-organizzati. Quando si tratta di gestione dei conflitti, anche la diversità svolge un ruolo centrale (ad esempio, sesso e ruolo, orientamento sessuale, età, nazionalità e origine sociale, mentalità, ideologia/religione, lingua, carnagione, istruzione e stato civile). Nelle grandi aziende internazionali, per poter risolvere i conflitti a lungo termine dovrebbe essere presa in considerazione la comunicazione interculturale e internazionale ⁴.

Caso di successo 3: comunicazione dell'innovazione e design thinking

Problema:

I piani per il nuovo centro di incontro comunale piacciono a tutte le parti interessate. Ma quando si inizia a parlare di costi, gli interessati si sentono scoraggiati e si chiedono: «Come faremo a finanziarlo? Non possiamo permettercelo!»

- Cosa potrebbe portare a un cambiamento nei pensieri e nei sentimenti delle persone coinvolte?

Soluzioni possibili:

Argomentare con coraggio: un partecipante, Karl, che finora era rimasto in silenzio, si fa coraggio e prende la parola con decisione: «Sono convinto che il nuovo centro di incontro sia utile per la nostra comunità locale. Il costo non supera di molto quello delle case che abbiamo costruito per le nostre famiglie. Insieme riusciremo anche a finanziarlo». A livello emotivo, questo intervento ha fatto sì che il dado fosse tratto. Gli altri partecipanti si lasciano convincere dalle argomentazioni di Karl e decidono di aderire al progetto.

Pensare in modo visionario: Vasco da Gama e Colombo si sarebbero lasciati dissuadere dallo scoprire la Terra Incognita perché le navi erano troppo costose? Oggi possiamo dire che

⁴ Cfr. Peters 1997; Kumbier & Schulz von Thun 2017; Meckel & Kamps 2003

ha vinto lo spirito avventuriero. Le visioni sono sempre accompagnate da entusiasmo, impulsi, spirito d'avventura, coraggio, argomenti convincenti e compagni entusiasti.

Decidere nell'incertezza: quando una situazione è nuova e sfuggente, e gli effetti delle azioni sono incerti, l'ambiguità e le contraddizioni possono insegnarci ad avanzare in maniera «creagile» lungo il processo decisionale. In altre parole: le decisioni logiche fondate su basi solide non sono decisioni difficili. Le decisioni importanti sono sempre incerte. Nella conduzione aziendale di tutti i giorni, si tratta di prendere decisioni proprio quando non è chiaro quale sia quella giusta. Le domande guida sono: La decisione è coerente? La comunicazione è efficace? Se qualcosa è coerente ed efficace, le persone agiscono. Ce ne accorgiamo quando osserviamo, ad esempio, la situazione del centro di incontro descritto nel caso di studio. Qualcuno prende la parola, comunica chiaramente e fa osservazioni attente. Poi vediamo se l'energia sta fluendo, se l'intera faccenda si sta muovendo in una direzione significativa e se sta emergendo una soluzione.

Accettare la non conoscenza: sulla strada per la realizzazione del nuovo centro d'incontro ci sono molti ostacoli e imprevisti. Nessuno esce dalla propria zona di comfort. Pertanto, sarebbe fatale fingere di conoscere la via (reale) e di stabilire quale strada percorrere. Il coraggio, la volontà di creare e la fiducia nelle proprie capacità, ma anche la non conoscenza, sono abilità indispensabili in questo processo non orientato a un obiettivo specifico.

Riflessione:

In qualsiasi processo che dovrebbe portare qualcosa di nuovo, si incontrano fasi di incertezza in cui i partecipanti si domandano: «Come faremo?». Si intravede l'obiettivo, ma la strada per raggiungerlo è ancora incerta. In questo caso, l'obiettivo è il risultato di un lungo processo di accordo. Sulla base di molte idee, concezioni ed esperienze, sono nati una visione comune e un piano concreto per lo sviluppo di un centro di incontro comunale. Tutti hanno potuto contribuire allo sviluppo dell'idea. Il fattore determinante che ha portato alla decisione di realizzare il progetto è stato il coraggioso discorso di Karl, che ha messo in relazione i costi di finanziamento del progetto comune con il finanziamento di una casa unifamiliare.

Caso di successo 4: comunicazione digitale

Problema:

Angela ha invitato a una riunione digitale i membri del nuovo team di progetto nel settore dei servizi di un'organizzazione, per pianificare insieme le prossime fasi di lavoro. I cosiddetti «pensatori veloci» riescono a prendere la parola facilmente e parlano di più, mentre alcuni partecipanti non riescono a dire nulla. La riunione procede in modo non strutturato e l'umore all'interno del gruppo continua a peggiorare.

- Come reagiamo quando non abbiamo la possibilità di parlare, quando i colleghi ci interrompono o semplicemente parlano tra di loro? Come affrontiamo questo problema? Continuiamo a parlare o tacciamo?
- Quali altre possibilità ci offre lo spazio digitale per far sentire le nostre voci?

Soluzioni possibili:

Coltivare le regole di conversazione: Angela propone di concordare regole di conversazione precise: chiunque voglia dire qualcosa deve alzare la mano virtuale. È permesso parlare a turni, mentre gli altri ascoltano. Angela incarica una persona di assicurarsi che tutte le mani virtuali siano viste e che i turni vengano rispettati. Grazie a questa semplice regola, si riesce a comunicare e a definire insieme i passi successivi. Per la prossima riunione, il team concorda anche di dividersi in piccoli gruppi nelle breakout rooms, così da offrire ai partecipanti la possibilità di condividere idee tra di loro.

Il piacere di sperimentare: un'immagine dice più di mille parole. Allora perché non prendere la parola e farsi sentire sperimentando con gli strumenti digitali, ad esempio postando una foto della propria esperienza in un momento particolare (come un'emozione negativa o triste, un pugno o un file gif animato) o postando una soluzione suggerita a un'idea sotto forma di screenshot. L'attenzione «creagile» può essere attirata, ad esempio, scrivendo o visualizzando parole emotive o mediatiche su post-it che vengono spontaneamente tenuti verso la telecamera, in modo da coprire il proprio viso. L'obiettivo è quello di utilizzare in modo mirato la comunicazione non verbale e scritta nello spazio digitale, per poter contribuire ed esprimersi spontaneamente anche senza usare le parole.

Essere curiosi: la curiosità è una capacità innata insita in ogni bambino. I bambini sono infatti bravissimi a interessarsi a qualcosa, a fare domande, a esplorare. Se si è interessati a un interlocutore o a un argomento di conversazione, si continua a far parlare l'interlocutore e a portare avanti l'argomento ponendo domande specifiche. Le domande aprono orizzonti e incoraggiano tutti i partecipanti a riflettere e pensare più lontano. Chi fa domande tiene le redini della conversazione. Le domande possono essere scritte nella chat e affrontate dal moderatore. Se le domande nella chat vengono ignorate o trascurate perché ci sono troppe informazioni, per farsi ascoltare vale la pena postare nuovamente la domanda.

Collaborare insieme: è un segno di grandezza fare un passo indietro in una conversazione e dare all'altra persona lo spazio per rafforzarsi verbalmente e trovare una soluzione co-creativa. Non importa chi ha l'idea brillante, chi riprende un pensiero e lo sviluppa ulteriormente, perché nell'azione collettiva, gli elementi essenziali sono l'apertura e l'accettazione della non conoscenza. Entrambe le cose possono essere soffocate da troppe parole. Ascoltare attivamente ed entrare nei particolari della risposta della persona prima rafforzano l'atmosfera e l'ulteriore corso della discussione. Questo è quello che definiamo come una comunicazione che permette di allacciarsi a ciò che è stato detto in precedenza. Le sessioni di breakout in Zoom, ad esempio, sono eccellenti per le collaborazioni e le discussioni approfondite su un argomento in piccoli gruppi, che possono poi essere condivise con gli altri nel plenum.

Riflessione:

Quando si lavora con persone che ancora non si conoscono, il check-in, che consiste nell'approcciarsi consapevolmente e presentarsi a turno, è un metodo essenziale e affidabile per creare un ambiente di lavoro positivo. È importante comunicare chiaramente le regole di conversazione e lo svolgimento della riunione, in particolare per quanto riguarda lo spazio virtuale. Siccome spesso non è possibile conoscersi prima di una riunione online, dove il

linguaggio non verbale è invisibile, è necessario porre maggiore attenzione al processo sociale, che deve essere guidato e strutturato consapevolmente. Più la digitalizzazione all'interno di un'organizzazione è avanzata, più sarà necessario porre l'accento sull'aspetto umano. Questa è stata la scoperta più importante che l'autore e consulente organizzativo Sebastian Purps-Pardigol ha raggiunto occupandosi della digitalizzazione nelle aziende⁵. L'aumento della digitalizzazione sta cambiando il modo in cui si collabora. La trasformazione digitale non deve però limitarsi soltanto all'implementazione delle tecnologie digitali. Deve cambiare anche la cultura aziendale, così come il modo in cui comunichiamo e interagiamo l'uno con l'altro nello spazio virtuale.

I casi di studio e le soluzioni dimostrano che l'agilità creativa è una competenza chiave per affrontare nuove situazioni caratterizzate da variabilità, incertezza, complessità e contraddittorietà. Nonostante queste difficili condizioni, la sfida sta nel pensare in modo creativo e agile, scambiare idee, decidere e agire, sia in modo digitale che analogico.

L'agilità creativa non può essere sfruttata appieno su strade predefinite che conducono a soluzioni e risultati conosciuti. Al contrario, i principi «creagili» come l'apertura ai risultati o un cambio di prospettiva, aprono nuove strade e opportunità. Impegnarsi con curiosità, senza pregiudizi ed essere propensi verso risultati creati collaborando è un obiettivo valido e la chiave per un'azione orientata al processo.

Il futuro inizia ora!
Il futuro è «creagile»!
Il futuro sei tu!
Il futuro siamo noi!

Bibliografia

Kumbier, Dagmar & Schulz von Thun, Friedemann (2017). Comunicazione interculturale: Methoden, Modelle, Beispiele. 9a edizione. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Meckel, Miriam & Kamps, Klaus (2003). Internationale Kommunikation. In Bentele, Günter (a cura di): Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. 481-491. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
Peters, Tom (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. New York City: McGraw-Hill.
Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Amburgo: Rowohlt.
Stücheli-Herlach, Peter (2015). Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung. Winterthur: Università di Scienze applicate Zurigo.
Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks etc.: Sage.

⁵ Cfr. Kretschmer 2018

4. Moduli basati su un approccio artistico

4.1 Dal «corridoio» al «foyer»: l'ampliamento della prospettiva

Michael Uhl, Dagmar Frick-Isplitzer, Peer Holthuizen

In questo capitolo presentiamo alcuni metodi per rendere sperimentabili le *strategie basate su un approccio artistico* selezionate con l'aiuto di *interventi artistici*.

Strategie basate su un approccio artistico

Quello che intendiamo sono gli approcci che gli artisti usano per trovare nuove idee e impulsi, che sono indipendenti dalla disciplina artistica e comprendono metodi di pensiero e di lavoro basilari, come ad esempio: curiosità e apertura, gioia nella sperimentazione e nel design, intuizione e improvvisazione, tolleranza dell'incertezza (cfr. capitolo 3). Le strategie basate su un approccio artistico ci consentono di navigare in processi artistici non orientati a un obiettivo specifico.

Intervento artistico

Si tratta fondamentalmente di un intervento artistico in contesti quotidiani non artistici. Nel nostro contesto «creagile», intendiamo l'applicazione di metodi e strategie basate su un approccio artistico in un ambiente organizzativo, ad esempio in un'azienda o nell'amministrazione. Gli interventi artistici fanno riferimento a diverse discipline artistiche. In base ai nostri background artistici, si tratta soprattutto della regia/interpretazione teatrale e delle arti visive.

La questione centrale nella selezione e nello sviluppo dei seguenti metodi e moduli basati su un approccio artistico è l'apertura di spazi dedicati all'esperienza e all'apprendimento. Viene posta una particolare attenzione sul principio dell'ambiente protetto e sull'avvio e il controllo di processi non orientati a un obiettivo specifico. Ci lasciamo guidare dalla nostra formula magica «creagile» per processi non orientati a un obiettivo specifico (cfr. capitolo 2):

materiale + domande + azioni = andrà tutto bene

Sulla base dell'osservazione dei cambiamenti radicati nella società e dei processi di trasformazione descritti sopra, il nostro primo sguardo interrogativo è rivolto all'organizzazione. Come ci organizziamo per affrontare i compiti e le sfide quotidiane?

Compiti e sfide

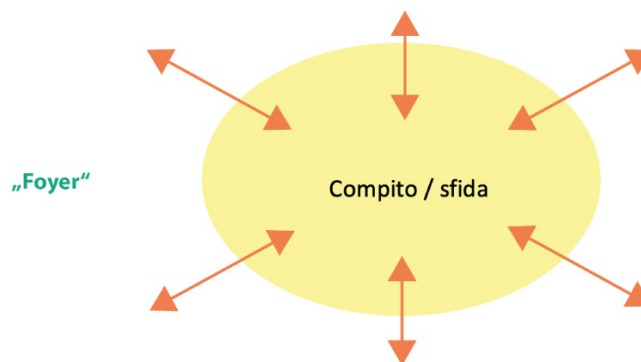
Ogni giorno ci troviamo di fronte a un'ampia varietà di compiti e sfide, sia professionali che personali. Per la maggior parte di questi compiti abbiamo sviluppato accordi e routine. Questi ci aiutano a risolvere le attività con un approccio orientato agli obiettivi. Attraverso compiti chiari e istruzioni su come procedere, le organizzazioni si impegnano a fondo per garantire che la cooperazione tra i propri collaboratori sia il più agevole ed efficiente possibile. Ma come ci comportiamo di fronte alle sfide che non possiamo affrontare in modo adeguato con le nostre routine usate finora? E come possiamo trovare nuovi modi e opportunità per farlo?

L'«immagine corridoio-foyer»

Prima di tutto, abbiamo guardato i compiti e le sfide con gli occhi dell'artista e ce ne siamo fatti un quadro immaginario:



Ci immaginiamo i compiti familiari, che sappiamo come gestire e affrontare, come un corridoio. Con il compito entriamo nel corridoio attraverso una porta e quando lo portiamo a termine lasciamo il corridoio attraverso una porta di uscita. Di solito, quando entriamo nel corridoio stiamo già pensando alla porta di uscita. Sappiamo come affrontare il compito per attraversare il corridoio. Con le nostre routine, ogni giorno attraversiamo un gran numero di questi corridoi (lineari).



Ma incontriamo anche compiti e sfide che hanno molti impatti diversi. Non c'è una sola porta di uscita, un solo modo conosciuto per risolvere la situazione. Il numero di porte è cresciuto e il corridoio (lineare) è diventato un foyer. Ma come ci si sposta in un foyer con sfide differenti sovrapposte e diverse porte di uscita? E come si fa se il foyer è realizzato anche da altre persone, colleghi, clienti?

Il seguente kit presenta alcuni metodi basati su un approccio artistico che aiutano a esplorare il «foyer» e che possono essere usati per sviluppare strategie basate su un approccio artistico per orientarsi insieme nel campo non orientato a un obiettivo specifico, il foyer.

4.2 L'ambiente protetto

Un prerequisito centrale per tutti i seguenti metodi basati su un approccio artistico è l'*ambiente protetto*. A seconda dell'arte, si chiama «atelier», «ambiente di sperimentazione», «studio» e permette di lavorare e sperimentare in modo protetto prima che un'opera venga condivisa con il pubblico.

Ma un'ambiente protetto non riguarda solo il luogo; dobbiamo anche cercare di escludere le categorie «giusto o sbagliato». Non ci sono «errori», ma solo «tentativi con esperienze diverse». Molto spesso, nei processi artistici un presunto «errore» porta a un nuovo percorso. Motivo per il quale, in teatro si parla anche di ambiente di sperimentazione, non di ambiente di esercitazione. Non esercitiamo nulla, ma sperimentiamo qualcosa.

L'«ambiente protetto»

Un prerequisito centrale per la sperimentazione (artistica). Se questo luogo si trova al di fuori del contesto aziendale/quotidiano, è un po' più facile da creare.

Non si tratta solo di una questione di luogo, ma di atmosfera:

- «niente verso l'esterno, niente dall'esterno»
= discrezione e rinuncia al cellulare;
- non ci sono «errori», ma solo «tentativi con esperienze diverse»;
- sono possibili tentativi con l'opzione di fallire;
- evitare «giusto» e «sbagliato» come valutazioni;
- sperimentiamo qualcosa e non ci esercitiamo in qualcosa
- = ambiente di SPERIMENTAZIONE, non ambiente di ESERCITAZIONE.

Le regole per l'ambiente protetto vengono discusse all'inizio con i partecipanti. I formatori si assicurano che vengano rispettate e progettano e conducono la formazione in base ad esse. Una funzione importante spetta agli esercizi di riscaldamento. Non solo preparano i partecipanti a ulteriori contenuti in modo metodico e ludico, ma aiutano anche a formare dei gruppi (cfr. capitoli 4.3, 4.9 e 5).

4.3 La Narrative Recherche

Il metodo della Narrative Recherche consente ai partecipanti di elaborare insieme aspetti e prospettive rilevanti della loro vita quotidiana nell'organizzazione e di renderli utilizzabili per ulteriori processi. Permette inoltre di sviluppare narrazioni collettive, ad esempio sull'organizzazione comune. Inoltre, in quanto metodo orientato al processo, rende sperimentabile e comunicabile il lavoro a risultato aperto.

Narrazioni sul concetto di Noi

La Narrative Recherche è nata ed è stata sviluppata nel settore teatrale per esaminare e rappresentare in modo artistico le questioni sociali⁶. L'approccio centrale e la fonte sono le varie narrazioni e i punti di vista sulla società.



Fig.: Aspetti della Narrative Recherche (propria rappresentazione secondo Uhl)

⁶ Cfr. www.narrative-recherche.de

Diverse prospettive e narrazioni vengono raccolte e ricongiunte in una forma artistica. Il risultato è una narrazione comune, che però mantiene e rende visibili le diverse storie individuali, in modo simile a un mosaico: un pezzo unico composto da diverse parti singole che restano inalterate.

La Narrative Recherche è un processo in continuo sviluppo che include l'elaborazione di un'opera dalla prima idea alla versione finale pronta per essere messa in scena. È composta da aspetti concettuali, di scrittura e di messa in scena, nonché di pratica e insegnamento teatrale. Si basa soprattutto sui campi professionali dei registi, degli autori e dell'attività teatrale.

Adattamento per il campo «creagile»

L'idea centrale nell'adattare il metodo al campo «creagile» è il possibile cambiamento del ruolo dei partecipanti, che diventano autori e registi dei loro temi e guardano gli aspetti della loro vita lavorativa nell'organizzazione con una prospettiva diversa e artistica. I contenuti rilevanti per tale attività provengono dai partecipanti stessi e vengono ottenuti attraverso la ricerca artistica. Insieme, i partecipanti sviluppano narrazioni sul Noi dell'organizzazione e scoprono strategie e tecniche per controllare i processi a risultato aperto, cioè non orientati a un obiettivo specifico.

Fondamentalmente (secondo Uhl), una Narrative Recherche si divide in quattro fasi:

Fase di ricerca: cercare e porre domande

Fase di concezione: *come* si condivide ciò che si trova e si prova?

Fase di progettazione: sviluppo orientato verso il *Come*

Fase di presentazione: condividere idee con il mondo

La formula magica «creagile» è efficace in tutte e quattro le fasi (cfr. capitolo 2). L'intero processo è un'interazione tra materiali, domande e attività ed è sostenuto dalla fiducia in esso.

Fase di ricerca I

Prima di tutto, si fa ricerca tra i partecipanti stessi. Quali sono gli argomenti rilevanti? Quali sono le domande, osservazioni, esperienze che ogni persona porta con sé per affrontarle in un processo «creagile»? Per questo primo passo, sono disponibili due metodi basati su un approccio artistico, che possono essere adottati come esercizi di «riscaldamento» online prima della formazione di due giorni:

1. «Lecture performance», ad esempio su «ambiguità e plurivocità»
Come introduzione al tema, un formatore dà un impulso artistico che invita a riflettere (cfr. capitolo 4.8).
2. Performance dell'immagine «corridoio-foyer»
Un formatore introduce in modo ludico l'immagine «corridoio-foyer» (vedi sopra): si tratta di compiti e influssi a cui siamo esposti da diverse parti (spesso

contemporaneamente) e che possono portare a una sensazione (occasionale) di sovraccarico.

I partecipanti sono invitati a fornire esempi personali di sovraccarico (latente). È ideale raccogliere i dati in modo anonimo, per esempio con www.menti.com (cfr. capitolo 6.5).

Questo procedimento anonimo crea un primo ambiente protetto che consente un feedback onesto da parte dei partecipanti. Con i loro esempi soggettivi di «sovraccarico», forniscono un input prezioso per la formazione «creagile».

Questi esempi dei partecipanti possono essere assegnati a varie «porte» di un «foyer» immaginario e vengono così categorizzati.



Fig.: «Porte del sovraccarico» (Immagine: Michael Uhl)

Attraverso l'input dei partecipanti, la ricerca artistica ha creato una forma artistica iniziale: un «foyer di sovraccarico».

Questo può essere usato come allestimento in una sessione di formazione in presenza per avviare una discussione più approfondita.

Fase di ricerca II/Fase di concezione

I partecipanti si riuniscono in piccoli gruppi in base alla «porta del sovraccarico» che ritengono più rilevante. Ogni gruppo sceglie un esempio specifico, una situazione che riflette chiaramente gli aspetti della «porta» che scelgono. A questo punto, i partecipanti assumono il ruolo di autori. La domanda centrale è:

chi dice/fa cosa? Cosa dice/fa chi?

Per trovare una risposta possono usare uno strumento di formazione appositamente progettato per la Narrative Recherche: il plotboard narrativo.

Plotboard narrativo

Un plotboard è uno strumento utile per scrivere storie, ad esempio sceneggiature, testi teatrali o romanzi, che permette di abbozzare in modo chiaro scene e situazioni per ottenere una visione d'insieme. Il plotboard narrativo aiuta i partecipanti a delineare come scene i loro esempi concreti di sovraccarico. Nell'esempio selezionato, vengono nominati gli attori (=«**chi**»?) e le loro azioni (linguistiche) (=«**cosa**»?).

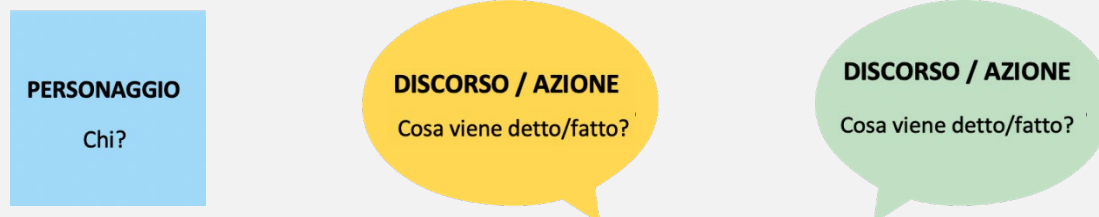


Fig.: Schede del plotboard narrativo (per una descrizione più dettagliata cfr. capitolo 6.1)

I partecipanti delineano la situazione selezionata usando le schede dei personaggi e le schede di discorso/azione. Vale un'importante concetto artistico:

Il nostro compito **non è trovare la soluzione**, ma **narrare** il conflitto.

Per garantire che il plotboard narrativo non includa solo le proprie convinzioni e rifletta solo le conoscenze esistenti, viene utilizzata un'altra tecnica del settore teatrale: *lo studio di ruolo individuale*.

Studio di ruolo individuale

Ai partecipanti viene chiesto di scegliere il personaggio sul plotboard narrativo che si allontana il più possibile dal proprio background.

Le domande chiave per gestire la prospettiva del personaggio selezionato singolarmente possono essere:

- Cosa vorrebbe il personaggio?
- Chi o cosa ostacola il personaggio?
- Quali frasi potrebbe usare il personaggio per esprimere in modo sintetico entrambi gli aspetti?

Lo studio di ruolo individuale ha un duplice effetto. Da un lato, protegge il plotboard narrativo dagli stereotipi. Dall'altro, porta a un cambiamento individuale di prospettiva, che permette di comprendere meglio le situazioni di conflitto.

Il lavoro basato su un approccio artistico nel piccolo gruppo con il plotboard narrativo e lo studio di ruolo non solo ha permesso di raccogliere contenuti (= fase di ricerca), ma ha anche gettato le basi per condividerli con persone esterne (= fase di concezione).

Fase di progettazione

A questo punto, i partecipanti sono invitati a trovare un modo ludico di presentare il loro esempio sviluppato con il plotboard narrativo sotto forma di una piccola scena teatrale. I personaggi abbozzati e i testi trovati formano la base.

Per preparare in modo metodico i partecipanti a questa fase teatrale, si consiglia di praticare esercizi di teatro, che possono essere integrati nelle varie fasi della Narrative Recherche. Ecco una selezione di possibili esercizi pratici:

Scaraventare frasi

Si tratta di un esercizio per introdurre i principi di base necessari per parlare sul palco.

1. I partecipanti camminano nella stanza (vedi sopra) continuando a mormorare sempre la stessa frase, presa ad esempio dallo studio di ruolo individuale (vedi sopra). Un segnale acustico è seguito dal «qui!» come descritto sopra. Il braccio si abbassa, ma lo sguardo continua a rimanere focalizzato sul punto. A un segnale acustico, la frase viene scaraventata verso il punto in modo esplosivo.
2. I partecipanti sono disposti in due file una di fronte all'altra. L'attenzione per le frasi è ora la rispettiva persona di fronte. A un segnale, un gruppo alla volta lancia le rispettive singole frasi dall'altra parte (= «tennis»).
3. Le frasi vengono lanciate immedesimandosi in certi atteggiamenti, ad esempio «euforico», «con rabbia trattenuta», «leggermente brillo».
4. Le frasi vengono scaraventate una dopo l'altra contro la persona di fronte (= «la Ola»). L'atteggiamento può essere scelto individualmente.

Camminare nella stanza + «qui!»

Si tratta di un esercizio che stabilisce un movimento nello spazio e introduce il principio di focalizzazione.

- Il gruppo cammina nella stanza e cerca di riempirla uniformemente (= «chiudere buchi e spazi vuoti»).
 - Lo sguardo non viene abbassato, le braccia oscillano.
 - Quando ci si incontra, ci si ferma un attimo, ci si guarda negli occhi e ci si saluta.
- Ogni persona cerca un punto nella stanza mentre cammina e si concentra su di esso senza fissarlo.
 - A un segnale acustico, tutti si fermano, puntano il dito verso il loro punto in modo esplosivo e gridano ad alta voce «qui!».
 - Poi lasciano lentamente cadere il braccio mentre gli occhi continuano a concentrarsi sul punto.
 - Al prossimo segnale acustico il gruppo inizia di nuovo a camminare nella stanza.
 - Come variante, si può anche specificare il punto, ad esempio la radice del naso di una persona nella stanza.

Elvis Walk

Si tratta di un esercizio con la musica (ad es. «A Little Less Conversation» di Elvis Presley), che allena la presenza fisica e l'apparizione sul palco (= «auditorio»).

Qui è importante che l'intero gruppo lavori con energia ed entri in un flusso creativo.

1. Quattro sedie o altro vengono usate per creare dei segni (vedi schema sotto). I partecipanti sono disposti in due file una di fronte all'altra (= «off»). La coppia in fondo si avvicina contemporaneamente (= «esibizione»), fa una curva in avanti al segno posteriore e cammina insieme fino al segno anteriore (= «rampa»). Dopo una breve pausa, ognuno si dirige verso il proprio lato (= «off»).

2. I partecipanti camminano immedesimandosi nel personaggio sul quale hanno lavorato durante lo studio di ruolo (vedi sopra) e si mettono in posa in cima alla rampa.
3. I partecipanti lanciano una frase del personaggio nell'auditorio mentre si mettono in posa.

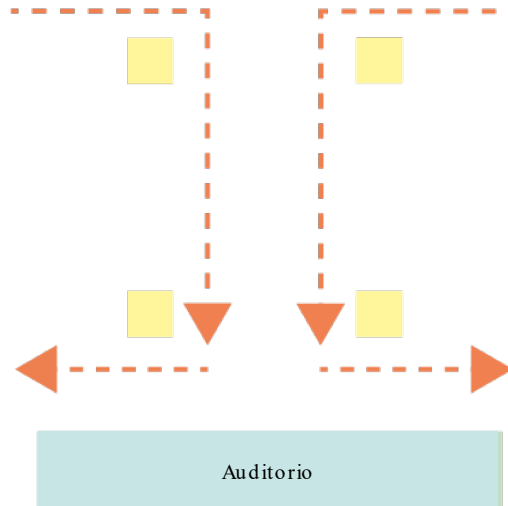


Fig.: Percorsi durante l'«Elvis Walk»: dall'«off» la coppia si incontra e si sposta insieme verso la «rampa».

Gli esercizi teatrali pratici presentati sono esempi per condurre metodicamente i partecipanti alla realizzazione della loro scena auto-sviluppata insieme come autori e registi.

Fase di presentazione

I piccoli gruppi presentano le loro scene agli altri partecipanti. L'ambiente protetto è importante. Il pubblico è sveglio e stima i partecipanti. Il feedback successivo deve mantenere una visione positiva («Cosa ho osservato»? «Cosa mi è piaciuto»?). Il feedback è più incentrato sulla descrizione e meno sulla valutazione. A seconda dell'esperienza del formatore, si può brevemente continuare a lavorare sulla scena in base al feedback del pubblico.

Riassunto

Presentando le scene, i partecipanti si sono aperti tra di loro in diversi modi. Nei piccoli gruppi, hanno condiviso con fiducia gli aspetti personali e strutturali del sovraccarico. Il lavoro con le scene ha portato l'attenzione sui personaggi dell'esempio scelto, non sui partecipanti stessi. Con il plotboard narrativo, è stata creata una struttura che può servire da modello per un'ulteriore attività legata ai contenuti. Nello sviluppo della scena, i partecipanti hanno affrontato diversi cambi di prospettiva, sugli aspetti reciproci, ma anche sui diversi personaggi. E attraverso la rappresentazione di una scena teatrale hanno condiviso fattori importanti a livello personale, in modo cognitivo, energetico ed emotivo. Tutti questi aspetti possono essere usati per ulteriori attività di formazione o di transfer, in base alle esigenze individuali.

Oltre ai metodi teatrali, quelli basati sulle arti visive arricchiscono il campo d'azione dei partecipanti attraverso l'esperienza di attività creative. Di seguito vengono presentati alcuni metodi o pratiche delle arti visive per farne un uso «creagile».

4.4 Opera artistica

Metodo

Una delle parti centrali nella formazione è l'opera artistica, con la quale i partecipanti vengono portati dalle arti dello spettacolo a quelle visive. Oltre a svolgere attività creative con le proprie mani, un obiettivo importante è quello di staccarsi dalle idee tramandate e ancorate sulla funzione degli oggetti, oltre che dalle opinioni e dagli atteggiamenti. Questo succede con materiali selezionati della nostra vita quotidiana, come ad esempio sedie, capi di abbigliamento, libri, ecc. Di solito, una sedia è fatta per sedersi e un paio di pantaloni per indossarli. Ma cos'altro si può fare con una sedia o un paio di pantaloni? Per cosa possiamo usarli?



«Ceci n'est pas un chaise». (Foto: Birgitta Borghoff)

Obiettivo

Con l'aiuto di mezzi visivi e artistici, si evita di procedere come d'abitudine, con un obiettivo e un piano fisso. In questo modo si crea una nuova mentalità per un procedimento collettivo.

Svolgimento

In piccoli gruppi, i partecipanti vengono invitati a creare qualcosa con un bene culturale come una sedia o un libro, in modo che alla fine non sia più riconoscibile come tale. A questo scopo, vengono messi a disposizione alcuni attrezzi e strumenti: sega e nastro adesivo (sedia) o stringhe, corde e forbici (indumenti). L'obiettivo è quello di staccarsi da un'immagine fissa che si ha in mente e di impegnarsi nel processo di progettazione e trasformazione – con pochi materiali – in modo che una nuova immagine sostituisca quella vecchia. Per questo esercizio non è necessaria una conoscenza artistica preliminare, in quanto di per sé non si tratta di creare un'opera d'arte, ma di trasformare un oggetto.

Strumenti limitati

L'offerta di strumenti e attrezzi è deliberatamente ristretta e non vengono forniti materiali usuali o che ci si aspetta. Questo non permette di ricorrere a idee che di solito si hanno già in testa. Si smette di agire automaticamente senza pensarci. Le restrizioni possono causare blocchi e resistenza. Nei bambini osserviamo che meno giocattoli hanno, più usano la fantasia per compensarne la mancanza. I partecipanti dovrebbero seguire il proverbio «la necessità aguzza l'ingegno».

Dopo l'attività pratica libera e l'esperienza acquisita, segue una riflessione. Come abbiamo iniziato? Ci sono state molte idee in anticipo o forse solo una, che è stata accolta con gratitudine? O abbiamo semplicemente iniziato, senza piano, senza idee? Qualcuno nel gruppo ha preso il comando? Erano in primo piano le prestazioni e il risultato? Ci sono state sorprese, ostacoli, blocchi, resistenze? Come è stata gestita la situazione? Qualcuno ha raggiunto i propri limiti? Che cosa hanno provocato? Come è stato sperimentato il processo creativo? Ci sono stati momenti di flusso creativo? Momenti di frustrazione? Momenti «ah!»? Durante la riflessione, l'esperienza viene espressa a parole per prenderne coscienza. Questo prepara il terreno per il successivo sviluppo di strategie basate su un approccio artistico.



Una giacca diventa una bambola. (Foto: Dagmar Frick-Islitzer)

L'esperienza personale dell'approccio e della progettazione dell'oggetto prepara il terreno per una continuazione dell'attività in modo individuale. Nella vita di solito manca qualcosa che qualcuno non dà a disposizione, qualcosa che viene dimenticato, non è vero? Con un cambiamento di prospettiva riuscito, la mancanza può condurre ad ampie possibilità. Quale libertà c'è nel pensiero di non dover avere una soluzione, di non ricevere le condizioni e/o i materiali usuali e quindi di non rimanere bloccati nella comfort zone? Bisogna staccarsi dalle opinioni radicate su come qualcosa dovrebbe essere, in modo da accettare ciò che è disponibile (anche in senso figurato: competenze, abilità) per affrontare al meglio una situazione. Ciò riflette la vita quotidiana nel nostro mondo VUCA «creagile».

4.5 Collage

Metodo

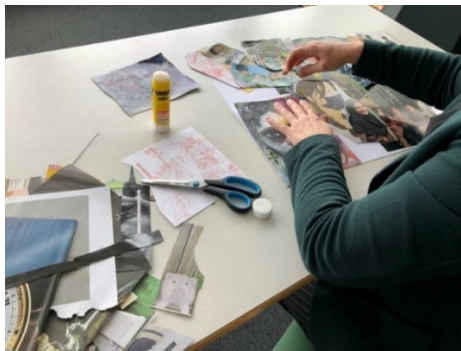
In questo contesto, il collage è una tecnica artistica per creare una situazione o una moodboard. Si tratta di un lavoro individuale e di una tecnica che promuove la varietà, esprime concetti complessi in modo compatto ed è quindi adatta per rappresentare situazioni multidimensionali, polivalenti, ambigue e paradossali.

Obiettivo

I partecipanti si dedicano al loro tema personale e si immergono in una grande quantità di materiale illustrativo di ispirazione.

Svolgimento

Viene fornita un'ampia raccolta di estratti da riviste, ordinati in base ai punti focali «esseri umani», «animali», «natura», «architettura/città», «arte e cultura» e «curiosità». I partecipanti devono collocare immagini e/o testi uno sopra l'altro su un foglio di carta, in base al tema «lo nella mia organizzazione». Spesso nascono combinazioni sorprendenti e realtà cambiate. Le immagini sottostanti vengono parzialmente coperte da altri strati, ma si percepisce e riconosce l'ampiezza di ciò che non è visibile. La realizzazione del collage con la relativa interpretazione richiede tempo e tranquillità. I pensieri si formano attraverso il processo di ricerca, ritaglio, posizionamento e integrazione o cambiamento. Questo esercizio porta i partecipanti a una profonda esperienza e comprensione. Quindi, il processo non orientato a un obiettivo specifico deve essere mantenuto il più a lungo possibile. I pezzetti di carta vengono incollati solo alla fine.



Diversi modi di espressione che ispirano e riflettono la profondità della propria esperienza (Foto: Dagmar Frick-Isplitzer)

4.6 Gioco di carte

Il gioco di carte contiene 15 principi «creagili» come ad esempio «il piacere di sperimentare», «stimolare l'intuizione», «collaborare», «imparare a disimparare» o «usufruire della diversità» e «cedere il controllo».

Metodo

Con le descrizioni sulle carte, le affermazioni e le citazioni degli artisti, i principi «creagili» diventano comprensibili per i partecipanti. In questo modo, possono affrontare le domande sottostanti immergendosi nel loro contesto professionale.

Principio della creagilità: CEDERE IL CONTROLLO Fidarsi. Mantenere la mente lucida. Sfruttare gli imprevisti.

Gli artisti conoscono il potere che deriva dal cedere il controllo.

L'artista sudtirolese Cornelia Lochmann (classe 1985) afferma:

«In ogni dipinto c'è un momento in cui cedo completamente il controllo. Ci deve essere. Quel qualcosa che mette a soqquadro tutto quello che ho fatto fino a quel momento e dà al dipinto una nuova direzione imprevista.»

Citazione tratta da: dialogo con l'artista Dagmar Frick-Isplitzer. Berlino, 12.02.2020.

Il musicista austriaco Clemens Salesny (classe 1980) descrive quando ha il controllo e quando lo cede:

«Posso stabilire se e quale funzione i musicisti abbiano, se lo voglio. Per esempio, se voglio creare una certa atmosfera mantenendo alcuni elementi statici. Cedo il controllo quando mi affido al momento e all'intuizione dell'intero gruppo. In realtà, non si tratta affatto di controllo, ma del processo di sviluppare e trovare insieme. Ma a volte voglio esaminare le cose più da vicino e definirle durante le prove. Tuttavia, non mi piacciono il controllo eccessivo e le regole fisse. A questo proposito, sono ben felice di cedere il controllo e di vedere cosa succede nel momento successivo insieme agli altri.»

Citazione tratta da: dialogo con l'artista Dagmar Frick-Isplitzer. Vienna, 14.12.2019.

- In quali situazioni cedi il controllo e in quali no, e perché?
- Che effetto ha il tuo lasciar andare in determinate situazioni, per determinati compiti e con determinate persone?
- In che modo la tua fiducia nella vita beneficia del tuo lasciarti andare?

Kreative
Agilität 

Esempio di carta del gioco «principi creagili» (Immagine: Dagmar Frick-Isplitzer)

Obiettivo

I partecipanti saranno in grado di adottare la prospettiva degli artisti e di trasferirla nel loro contesto professionale.

Svolgimento

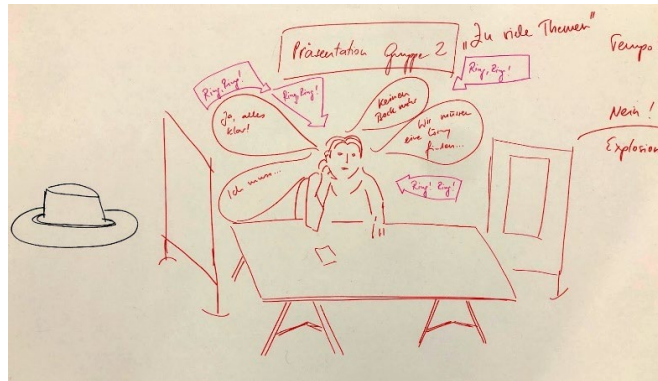
Le carte sono stampate fronte e retro. Da un lato c'è il principio «creagile» e le relative descrizioni. Sul retro, c'è un'affermazione che gli artisti collegano al principio «creagile», seguita da una o più citazioni di artisti che lo esplicitano. In fondo a ogni carta ci sono domande che invitano i partecipanti a discutere e scambiare idee.

L'uso dei principi «creagili» è diversificato. Le buone esperienze con i lavori di gruppo sono state fatte verso la fine dei due giorni di formazione, perché a quel punto i partecipanti avevano sperimentato gran parte dei processi «creagili» e avevano familiarizzato con gli approcci artistici.

4.7 Annotazione «creagile»

Metodo

L'annotazione «creagile» è un verbale live che viene continuamente aggiornato durante la sessione di formazione di due giorni. A differenza di un verbale scritto tradizionale, l'attenzione viene posta soprattutto sui processi invece che sui risultati. Le informazioni vengono annotate a mano sotto forma di disegni, termini, dichiarazioni dei partecipanti nella loro performance, ecc. I colori, le forme, le frecce, ecc. permettono di creare connessioni.



Rappresentazione dello svolgimento di un'opera scenografica pluriprospectica.
(Foto: Dagmar Frick-Islitzer)

Obiettivo

L'annotazione «creagile» offre ai partecipanti la possibilità di tenere traccia dei processi. Ottengono un modello che possono integrare nella loro vita professionale quotidiana.

Svolgimento

Il formatore che non è responsabile per l'attività o non ne è coinvolto, osserva ciò che succede, come agiscono e interagiscono i partecipanti e annota questi momenti. È importante che il momento venga messo su carta rapidamente. Le abilità artistiche e l'estetica non vengono considerate. Si tratta di tenere traccia di un umore, un atteggiamento, uno o più punti di vista, un grande insieme.

Siccome un processo passa continuamente da un aspetto all'altro, da un compito all'altro, non viene registrato su singoli fogli, ma in modo artisticamente appropriato su un nuovo formato: un rotolo di carta. La carta bianca viene srotolata, ci viene disegnato sopra e poi viene arrotolata sull'altro lato. Così si può creare una singola annotazione di un'intera giornata di corso, senza interruzioni. Alla fine della giornata, l'annotazione «creagile» viene srotolata e presentata. Può occupare facilmente l'intera diagonale della stanza. In questo modo, i partecipanti possono ripercorrere la giornata mentre camminano accanto alle annotazioni e si soffermano su alcuni dettagli. Possono rievocare il loro stato d'animo, le loro esperienze, le loro conoscenze. Senza parole, secondo il proprio ritmo e con molta concentrazione. Per la maggior parte del tempo c'è silenzio.

Il giorno di corso successivo, verrà creata una nuova annotazione «creagile». Queste osservazioni personali dei formatori completano le proprie esperienze dei partecipanti durante la formazione. Alla fine del corso di formazione, i partecipanti ricevono l'annotazione «creagile» come regalo. I gruppi organizzativi ottengono l'intero rotolo. Le singole persone possono ritagliare gli aspetti per loro importanti con una forbice e portarli con sé come ricordo.

Il valore aggiunto dell'annotazione «creagile» è il momento di sorpresa alla fine di una giornata. Ognuno riconosce i processi e sé stesso ed è un tipo di riflessione molto personale e unica. Questo verbale è in linea con la nostra visione collettiva di agilità creativa.



I partecipanti ripercorrono la giornata di formazione attraverso l'annotazione «creagile» (Foto: Dagmar Frick-Isplitzer)

4.8 Lecture Performance

Una Lecture Performance è un impulso di conoscenza o di riflessione presentato con mezzi performativi che si trova tra scienza e arte. L'obiettivo non è tanto quello di impartire conoscenze in modo «didattico», ma piuttosto di discutere apertamente su un argomento. Il pubblico è espressamente invitato a prendere parte a questa discussione aperta. Questo formato può essere utilizzato bene nel contesto formativo «creagile».

Lecture Performance nell'agilità creativa

Questo formato consente ai formatori di dare impulsi artistici (di riflessione) ai partecipanti. Attraverso l'uso consapevole dei mezzi performativi e artistici, non solo viene dato un impulso a livello di contenuto, ma al contempo viene creata un'atmosfera «creagile». Si è scelto volutamente un approccio soggettivo al tema. In questo modo, i formatori non si presentano come persone onniscienti, ma come persone aperte in movimento. Si stabilisce un piano paritario «creagile» e si introduce l'ambiente protetto (cfr. capitolo 4.2).

Per il corso di formazione sull'agilità creativa, alcuni aspetti sono adatti come argomenti per una Lecture Performance:



Fig.: Il formatore a una Lecture Performance sull'«ambiguità».

<https://vimeo.com/812580721>

(Dagmar Frick-Isplitzer, foto: Michael Uhl)

Ambiguità, creatività, tolleranza dell'ambiguità

Da un punto di vista soggettivo, vengono forniti esempi di situazioni plurivoche e di sfide complesse. Il formatore si mostra in situazioni di sovraccarico e allo stesso tempo crea un collegamento con la creatività, che è presente in ogni essere umano. In linea di principio, noi esseri umani siamo in grado di trovare soluzioni anche in caso di problemi e sfide complessi. Questo impulso può essere usato per favorire un primo scambio di idee tra i partecipanti su questo argomento.



Fig.: Un formatore alla Lecture Performance «Immagine corridoio-foyer»
(Mani: Michael Uhl, foto: Birgitta Borghoff)

«Immagine corridoio-foyer»

Un formatore introduce l'immagine corridoio-foyer descritta sopra attraverso una visione performativa della propria pratica (artistica). Le sfide particolari del «foyer» sono al centro dell'attenzione. Si tratta di compiti e influssi a cui siamo esposti da diverse parti (spesso contemporaneamente) e che possono portare a una sensazione (occasionale) di sovraccarico. Allo stesso tempo, il sovraccarico può anche essere un'importante fonte di creatività. Lo vediamo come un invito ad affrontare la sensazione di sovraccarico in modo ludico.

Questo impulso può essere usato per raccogliere esempi di situazioni di sovraccarico percepite dai partecipanti.



Fig.: Lecture Performance di comunicazione, linguaggio e storytelling.
<https://vimeo.com/812584584>
(Peter Jungmeier, foto: Michael Uhl)

Comunicazione, linguaggio, storytelling

Una visione soggettiva del linguaggio e della comunicazione nell'interazione (organizzativa). Si può non comunicare con altre persone? Cosa significa capire? Si può anche comunicare troppo? Parlare aiuta? Cosa significa ascoltare?

Questo impulso può essere usato per favorire uno scambio di idee tra i partecipanti su questo argomento.



Fig.: Lecture Performance sulle strategie basate su un approccio artistico.

<https://vimeo.com/812583528>

(Dagmar Frick-Isplitzer, foto: Michael Uhl)

Strategie basate su un approccio artistico

Da un punto di vista soggettivo, vengono selezionate e analizzate alcune strategie basate su un approccio artistico. In che modo si collegano agli aspetti che ci ostacolano, che vorremmo «disimparare»? Una visione positiva degli ostacoli e delle barriere. Questo impulso può essere usato per il transfer dopo che i partecipanti hanno già acquisito la propria esperienza con strategie basate su un approccio artistico nel corso di formazione.

4.9 Strategie creative

Metodi basati su un approccio artistico e strumenti creativi nel contesto della formula magica

Per poter promuovere e stabilire insieme la capacità di agilità creativa nel contesto organizzativo, è necessario un ambiente protetto (cfr. capitolo 4.2), in cui l'io, l'io nel Noi e il Noi sono costantemente ricercati e sviluppati. Un prerequisito necessario è un atteggiamento di base a risultato aperto, cioè non orientato a un obiettivo specifico, che ha bisogno di spazio libero e di fiducia per potersi immergere profondamente, senza alcuna disposizione o limitazione sul risultato.

Come sostegno, si possono usare vari metodi utili basati su un approccio artistico e strumenti creativi. Tuttavia, molte strategie creative e processi consolidati sono principalmente orientati a trovare soluzioni, (ri)definire problemi, cambiare posizioni di osservazione, esplorare ciò che non si vede, generare idee, ecc. L'uso di tali metodi è utile solo se possono essere utilizzati in modo approfondito o per migliorare il processo.

I processi creativi affermati sono spesso suddivisi in fasi che si susseguono e prevedono dei feedback. Tuttavia, questi processi si differenziano dalla formula magica «creagile», perché solitamente mirano a un risultato o a una soluzione e, idealmente, all'applicazione come nuovo sviluppo. Il punto fondamentale è la generazione di idee e il riorientamento attraverso un cambio di prospettiva.

La formula magica «creagile»: «materiale + domande + azioni = andrà tutto bene» (vedi capitolo 2), invece, non è orientata a un obiettivo specifico e si basa su modelli reciproci che guidano i processi. Questa formula magica viene continuamente testata nel processo di mediazione. I metodi basati su un approccio artistico e le strategie creative vengono usati, ma sono sempre subordinati alla formula magica. Le tecniche e i processi creativi che si sono affermati (strumenti

di riflessione per la risoluzione dei problemi) con le loro fasi orientate al feedback sono generalmente suddivisi in due fasi processuali:

- comprendere il compito (capire, osservare, orientarsi e definire un punto di vista);
- risolvere il problema (generare idee, sviluppare prototipi, presentare e testare).

Anche se attraverso «materiale, domande e azioni» la formula magica viene continuamente sviluppata e adattata durante il processo, sarebbe potenzialmente paragonabile alle fasi soprammenzionate di processi creativi orientati al risultato e consolidati. Tuttavia, è fondamentalmente diversa, perché il processo non orientato a un obiettivo specifico soprammenzionato rappresenta l'obiettivo della mediazione nell'ambiente protetto.

Per valorizzare la formula magica «creagile» con la ricchezza dei metodi basati su un approccio artistico e degli strumenti creativi e renderla così più accessibile a un pubblico specializzato, viene rafforzato il suo profilo.

Nella seguente panoramica, alcuni metodi basati su un approccio artistico e strumenti creativi vengono assegnati alla formula magica «creagile» e alle sue fasi processuali in base alle loro proprietà:

MATERIALE: «forme del mondo» (percezione delle circostanze)

- a) Ricerca e orientamento (significa chiarire il setting e la situazione/analisi).
- b) Creare, trovare e visualizzare le raccolte di temi condivise.
- c) Rilevanza di questi argomenti quando si considera la pratica (professionale).
- d) Comprimere, accentuare e creare intersezioni degli argomenti soprannominati.
- e) Creare insieme momenti di riflessione.

DOMANDE: «avvicinarsi al mondo»

(Paragonabile alle fasi processuali «Incubazione e generazione» delle tecniche e dei processi creativi convenzionali)

- a) Interrogare, comprimere, accentuare e creare intersezioni degli argomenti soprannominati.
- b) Approfondire gli argomenti elaborati.
- c) Plotboard narrativo (cfr. capitolo 4 e 6)
 - Chi dice/fa cosa?
 - Cosa dice/fa chi? (Personaggio)
 - Azione (linguistica) = cosa si dice? Cosa si fa? Cosa succede?
- d) Domande su come interrogare l'area conflittuale soprannominata, cioè anche come integrare il principio «creagile» nella vita lavorativa quotidiana?
- e) Creare insieme momenti di riflessione e sviluppare concetti/progetti.

FARE: «presentare, condividere e progettare»

(Formazione del team / formazione di gruppi / apertura della co-creazione / lavoro a coppie e in piccoli gruppi)

Riscaldamento:

- a) Esercizi che generano attenzione (nella mente e nel corpo).
- b) Permettere le tendenze umane che non vengono (o non possono essere) vissute nel contesto organizzativo a causa della gerarchia o della cultura, ma che sono sempre presenti in modo subliminale e che nel processo (cioè nell'ambiente protetto) continuano a entusiasmare come «valvola di sfogo» a più livelli.
- c) Esercizi sulla presenza fisica e sul flusso corporeo.
- d) Esercizi di fiducia, rispetto, conoscenza e intimità (controllata).

Riscaldamento contestuale:

- e) Esercizi che esprimono e approfondiscono le aree tematiche comuni e individuali attraverso l'immagine, il materiale, il linguaggio, la forma e l'azione.
- f) Esercizi sull'Io, sull'Io nel Noi e sul Noi.

L'allegato (capitolo 8) contiene numerose tecniche creative che possono essere consultate per applicare la formula magica «creagile».

Invito a contribuire individualmente

Con i moduli basati su un approccio artistico presentati, mostriamo modi per muoverci insieme e collaborare in campi aperti. I metodi ricavati e sviluppati appositamente dalle arti servono a creare uno spazio di apprendimento e di esperienza per conoscere, adattare e sviluppare individualmente strategie basate su un approccio artistico. Vengono completati da una selezione di tecniche e metodi affermati basati su un approccio artistico, che permettono di lavorare in maniera non orientata a un obiettivo specifico.

Per navigare in campi aperti, nel «foyer», è necessaria una comprensione continuamente nuova: un *fare*. L'efficacia risiede nella trasformazione individuale. Questo vale sia per i formatori che per i partecipanti. Ed è inteso come un invito esplicito a contribuire con il proprio background e le proprie conoscenze individuali per arricchire il kit. La fonte comune per scoprire nuovi percorsi è la diversità: i diversi influssi, le diverse prospettive e i vari approcci.

5. Moduli per la conduzione

Peter Jungmeier

In relazione allo sviluppo del progetto formativo e alla realizzazione di questo curriculum, sono stati esplorati e applicati vari metodi di conduzione, esercizi, giochi. Questo capitolo fornisce una panoramica della vasta offerta lungo le fasi del processo di formazione e descrive in breve l'approccio metodologico, la realizzazione e l'applicabilità dei singoli formati.

In generale, questi esercizi apportano un prezioso contributo al consolidamento dell'ambiente protetto e aiutano a pensare fuori dagli schemi. Svolgono quindi un ruolo essenziale nell'intero processo di agilità creativa.

5.1 «Check-in» (arrivare)

- a) Nello spazio digitale

Storia della chiave

Ai partecipanti viene chiesto di tirare fuori un mazzo di chiavi che hanno con loro o, se non ne hanno una fisicamente con loro, di immaginarsi una «chiave preferita». Poi vengono invitati a scegliere una chiave (ad esempio della bicicletta, dell'appartamento dei genitori, dell'ufficio) e a raccontarne una storia personale e/o presentarsi al gruppo. Questo esercizio è adatto anche per la formazione in presenza.

b) Nella formazione in presenza

«Disporsi in ordine»

Prima del corso di formazione, vengono pensate delle attività che sarebbero interessanti per un giro di presentazioni. Ai partecipanti del gruppo viene poi chiesto di posizionarsi nella stanza lungo una linea o formando un cerchio a seconda dell'attività. Esempi:

- formare un ordine alfabetico dei nomi;
- formare un ordine in base alla distanza da casa al posto di lavoro;
- formare un ordine secondo il tempo trascorso in azienda / nell'organizzazione.

Obiettivo, campo di applicazione

Da un lato, il check-in ha l'obiettivo di permettere ai partecipanti di «liberarsi» dalle esperienze vissute immediatamente prima della formazione e di prepararsi a qualcosa di nuovo che li attende. Un gruppo in cui i partecipanti non si conoscono permette loro di conoscersi per la prima volta e di comprendere gli altri in modo consapevole. In un gruppo i cui partecipanti si conoscono già (ad esempio i collaboratori di un reparto), il check-in può trasmettere impressioni di colleghi che prima non erano note. In entrambi i casi, inizia a instaurarsi gradualmente un'atmosfera di fiducia, un importante prerequisito per l'ambiente protetto.

5.2 Riscaldamento («Passare all'azione»)

a) Nello spazio digitale

«Tutti quelli che...»:

Prima di cominciare, è importante informare i partecipanti di tenere a portata di mano alcuni post-it, che serviranno a coprire la webcam all'inizio del gioco. In questo modo, sullo schermo è possibile osservare un mosaico variopinto, composto dai diversi post-it dei partecipanti.

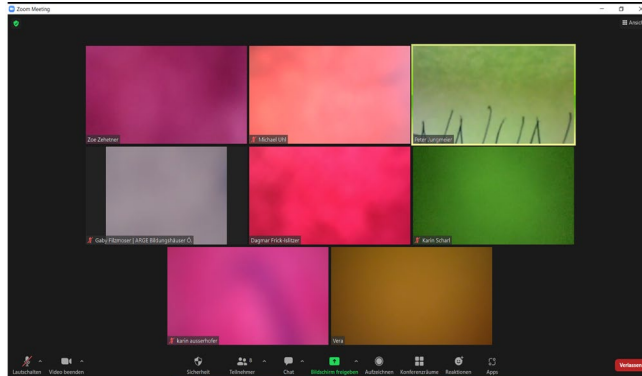
A questo punto, la persona responsabile della moderazione formula una serie di frasi che iniziano con: «Tutti quelli che...». Esempi:

- «Tutti quelli che oggi hanno già fatto colazione...»;
- «Tutti quelli che amano ascoltare musica lirica...»;
- «Tutti quelli che oggi non sono andati al lavoro in auto...».

Quando un'affermazione risulta vera per loro, i partecipanti dovranno rimuovere il post-it dalla webcam e mostrare il proprio volto.

Obiettivo, campo di applicazione

«Tutti quelli che...» è un classico gioco per conoscersi, in cui scoprire qualcosa sugli altri, ma senza andare troppo sul personale. Un effetto estetico di questo gioco consiste appunto in un mosaico variopinto visibile sullo schermo. È ideale per iniziare una riunione video o seminari online.



Screenshot del riscaldamento online della prima formazione sperimentale (Foto: Peter Jungmeier)

«Trova il colore»

La persona responsabile della moderazione inizia assegnando il seguente compito: «Trovate un oggetto di colore [indicare il colore] e tenetelo di fronte alla webcam».

La persona che per ultima riuscirà a mostrare un oggetto del colore corrispondente, proseguirà con il gioco chiedendo di cercare un nuovo colore.

Obiettivo, campo di applicazione

Questo gioco aiuta i partecipanti a muoversi («passare all'azione») nonostante la situazione digitale e il vincolo fisico imposto dal PC portatile/fisso o da altri dispositivi. Esso spinge inoltre a uscire un po' dalla propria comfort zone e di essere quindi pronti per qualcosa di nuovo. È particolarmente adatto per accompagnare un giro di presentazioni.

b) Nella formazione in presenza

Il grande vento soffia

Il principio di questo gioco è lo stesso di «Tutti quelli che...». In un cerchio formato da sedie, ce n'è una in meno rispetto al numero di partecipanti. La persona senza sedia deve cercare di conquistarne una, assegnando un compito agli altri, iniziando con la frase: «Tutti quelli che...». Tutti i partecipanti per cui l'affermazione risulta essere vera devono alzarsi e cambiare sedia. Alla fine, un'altra persona rimarrà in piedi e dovrà formulare la prossima frase.

Obiettivo, campo di applicazione

Questo gioco dinamico permette di rompere il ghiaccio quando si tratta di uscire dalla propria comfort zone e di non «rimanere incollati alla sedia», come spesso accade durante i seminari. Scoprire alcune informazioni personali contribuisce al team building e al rafforzamento della fiducia. I partecipanti sperimentano inoltre in modo concreto e pratico diversi cambiamenti di prospettiva.

5.3 Esplorazione della domanda iniziale, della situazione di partenza

- a. **Plotboard narrativo**
(Vedi i capitoli 4.3 e 6.1)

5.4 Approfondimento della domanda iniziale / della situazione di partenza

- a. **Pro Action Café**

Svolgimento:

A seconda del numero di partecipanti o, nel nostro caso, del numero di plotboard narrativi, vengono formati gruppi composti idealmente da quattro persone, che si ritrovano attorno a diversi tavoli. Per ogni tavolo viene nominata una persona (padrone/a di casa) e che nel corso dei diversi turni rimarrà sempre allo stesso tavolo.

Primo round

Dopo una breve descrizione della situazione presentata nel plotboard, ogni gruppo discute la prima domanda: «Qual è il problema di fondo della questione?» La discussione si concentra prima di tutto sul «vero» oggetto della situazione: il gruppo cerca di giungere al nocciolo della questione.

Secondo round

Dopo circa 20 minuti, le discussioni vengono interrotte; tutti i partecipanti (a eccezione dei padroni di casa) cercano un altro tavolo con nuovi interlocutori. Dopo una breve introduzione da parte dei padroni di casa sui contenuti del primo turno, la discussione prosegue con la seguente domanda: «Cosa manca ancora?» Il gruppo cerca di introdurre nuove prospettive. Anche questo turno si conclude dopo circa 20 minuti e i partecipanti cercano un nuovo tavolo.

Terzo round

I padroni di casa riassumono nuovamente quanto discusso in precedenza e il gruppo si concentra in seguito sulla domanda: «Quali azioni aggiuntive o alternative possono essere intraprese dalle figure coinvolte?» Al termine del terzo round, i plotboard elaborati vengono presentati brevemente a tutti.

Nota: se il tempo a disposizione non dovesse essere sufficiente, è possibile saltare il secondo round.

Obiettivo, campo di applicazione

Pro Action Café è un'evoluzione del metodo World Café. Questa variante integra una consultazione collettiva e strutturata tra pari, in cui sono i partecipanti stessi a determinare gli argomenti.

Essa si presta bene per tutti i processi in cui sono coinvolte molte persone che hanno voglia di partecipare, senza però che tutte debbano discutere degli stessi aspetti.

In questa formazione viene utilizzata una variante del metodo per arricchire e approfondire il plotboard narrativo.

- b. **Collage e opera d'arte**
(Vedi i capitoli 4.4 e 4.5)

5.5 Transfer e integrazione

a. Intreccio di domande

Svolgimento

Per prima cosa, ogni partecipante individua una domanda che lo/la tocca profondamente. Questa domanda viene rivolta a un cerchio di cinque persone: tre si siedono, mentre due restano in piedi in un cerchio più esterno, osservando, ascoltando e accogliendo la conversazione. Nel cerchio interno, qualcuno inizia ponendo la propria domanda. Tutti gli altri interlocutori possono rispondere solo con altre domande.

Ciò significa che la discussione è portata avanti unicamente attraverso le domande. Tutti i partecipanti possono introdurre le proprie domande in qualsiasi momento. Non viene data alcuna risposta, ma vengono soltanto formulate altre domande e qualunque impulso a fornire una risposta viene bloccato. Dalla domanda iniziale dovrebbe nascere una più precisa e profonda.

Le due persone che si trovano nel cerchio esterno riflettono sulle seguenti domande: come posso essere un/a buon/a padrone/a di casa? Nel mio ruolo, in che modo posso contribuire alla formulazione delle giuste domande? Oppure emerge l'impulso di voler partecipare e si fa gentilmente capire di voler cambiare posto con una persona del cerchio interno.

Dopo una breve introduzione e una fase di domande di circa 20-30 minuti, si procede con la raccolta: cosa significa questo per me e la mia organizzazione?

Il processo porta spesso a soluzioni sorprendenti, per le quali altrimenti sarebbe richiesto molto tempo.

Obiettivo, campo di applicazione

Il gioco dell'intreccio di domande consente di individuare e approfondire la domanda che si cela dietro a quella posta inizialmente. Come l'ermeneutica nelle scienze sociali, questo gioco ha come obiettivo quello di capire e discutere i contesti di significato e il senso di una domanda. In questo modo viene generato un nuovo contesto sociale che permette di adottare un punto di vista diverso, lasciando intravedere in tempi molto brevi nuove possibilità per problemi che sembrano irrisolvibili. Nella formazione tale metodo è stato utilizzato per incitare il transfer nella quotidianità lavorativa futura di quanto sperimentato finora.

b. Circle

La discussione in cerchio (Circle) è un'antica forma di incontro per parlare in modo rispettoso gli uni con gli altri. Il cerchio ha rappresentato un elemento fondamentale per molte culture. Basti pensare a dei saggi riuniti intorno a un fuoco, oppure ancora alla trasmissione delle conoscenze della tradizione attraverso i racconti. Con questo metodo, l'atteggiamento dei partecipanti è caratterizzato dall'apertura, dalla conversazione consapevole e dall'ascolto profondo. Per avviare il dialogo e uno scambio intenso è indispensabile definire un obiettivo, un'intenzione prima di cominciare l'incontro. In questo modo, è possibile determinare alcune condizioni, come il luogo, la durata, le persone, la domanda e le risorse necessarie. Durante ogni discussione in cerchio sono presenti una guida e un custode. Tali figure assicurano

l'intenzione e le fasi del processo. L'accento viene posto sulla responsabilità individuale dei partecipanti.

Per iniziare: fare dei compromessi

I compromessi permettono uno scambio libero e profondo, il rispetto dei diversi punti di vista e la condivisione della responsabilità per il benessere e la conduzione del gruppo.

Spesso vengono raggiunti i seguenti compromessi:

- Quanto condiviso nel cerchio dagli individui viene trattato in modo confidenziale e non viene divulgato all'esterno.
- Ci ascoltiamo a vicenda con empatia e interesse.
- Chiediamo ciò di cui abbiamo bisogno e diamo ciò che possiamo dare.
- Ci accordiamo sulla scelta di un «Guardian» (custode), il cui compito è quello di prestare attenzione al tempo, alle necessità e all'energia del gruppo.
- Concordiamo di prenderci una pausa a un segnale preciso e ne facciamo uso quando avvertiamo il bisogno di fermarci per un momento.

Principi

- La responsabilità della qualità della discussione è di tutti.
- Ci affidiamo all'ispirazione («animo») e non alle nostre intenzioni personali.
- L'ascolto attento rappresenta un comportamento rispettoso nei confronti del processo di apprendimento di tutti i membri del gruppo.
- Per contribuire al benessere del cerchio siamo sempre consapevoli dell'impatto dei nostri contributi.
- Una persona fa da custode al cerchio e garantisce il rispetto dei compromessi e dei principi.

Obiettivo, campo di applicazione

Il Circle è uno strumento per lo scambio di opinioni su determinate questioni, che permette di costruire la fiducia e rafforzare il senso di appartenenza. Si tratta inoltre di un meraviglioso esercizio di ascolto, dal quale possono emergere molti nuovi aspetti e potenzialità. Nel corso della nostra formazione, una variante del cerchio è stata spesso usata in chiusura di sessione.

5.6 Feedback e conclusione

a. Il retrogusto

Prima di cominciare, il team di moderatori prepara una serie di alimenti associati a diversi gusti, ad esempio: sale, acqua, vino rosso, curry, caffè, tè alle erbe, limone, cioccolato. Questi vengono posti al centro del cerchio.

Alla fine del seminario, il gruppo si siede in cerchio e ai partecipanti viene chiesto un feedback ponendo la seguente domanda: «Che retrogusto ti lascia questa formazione?»

Per rispondere, i partecipanti possono scegliere tra gli alimenti proposti, oppure suggerire nuovi sapori.

Dulcis in fundo, si può degustare una bottiglia di vino rosso insieme...

Obiettivo, campo di applicazione

Il retrogusto offre una piacevole opportunità di festeggiare la conclusione di due intense giornate trascorse insieme. Grazie all'arricchimento sensoriale, questo metodo rappresenta un piacevole cambiamento rispetto al feedback puramente verbale.

5.7 Esercizi dalla pratica teatrale

Gli esercizi e i giochi della pratica teatrale descritti brevemente di seguito possono essere svolti in diversi momenti di un seminario. Essi servono a illustrare i contenuti della formazione, sperimentare novità o situazioni insolite, allentare il freno inibitorio, costruire la fiducia, rafforzare l'ambiente protetto – o semplicemente a godere delle abbondanti risate e della gioia del gioco!

a. Trasmissione dell'impulso

I partecipanti si dispongono in cerchio, in piedi. Il/la formatore/trice batte una volta le mani verso sinistra stabilendo un contatto visivo con la persona al suo fianco. Il contatto visivo è molto importante. La persona che riceve l'impulso si gira a sua volta verso sinistra per trasmetterlo e così via, cercando di aumentare sempre di più la velocità. Quando l'impulso è stato trasmesso un certo numero di volte, il/la formatore/trice batte le mani alla sua destra. Questo provocherà una leggera tensione nella persona che riceve entrambi gli impulsi contemporaneamente. Il terzo livello prevede l'introduzione di un impulso dato con la gamba (quella destra oltrepassa la sinistra).

b. Acchiappare il cambia-posto

I partecipanti sono in cerchio, in piedi. A stabilisce un contatto visivo con una persona B del cerchio e la chiama per nome. B risponde con «Sì!» e A può dirigersi verso B per prendere il suo posto. B deve cercare un'altra persona C il più rapidamente possibile, chiamarla per nome e aspettare che questa dica «Sì!». Solo allora B potrà spostarsi e avvicinarsi a C, e così via.

Con questo esercizio è possibile illustrare e mettere in pratica il tema della «focalizzazione» (nel senso di fare una cosa per volta).

c. Passaggio di parola

I partecipanti sono in cerchio, in piedi.

Prima fase:

I partecipanti si lanciano una palla per stabilire l'ordine. Le persone che hanno già preso la palla mettono le mani dietro la schiena, così da rendere facilmente individuabili quelle che non l'hanno ancora ricevuta. Alla fine, la palla viene restituita

alla persona che l'ha lanciata per prima. I partecipanti memorizzano l'ordine: ogni persona deve ricordare da chi ha ricevuto la palla e a chi l'ha lanciata.

Seconda fase:

I partecipanti formano un cerchio più stretto, spalla contro spalla. Tutti pensano a un frutto o una verdura (lattuga, mela, cavoli, ecc.). Le parole prendono ora il posto della palla: nell'ordine stabilito in precedenza, ognuno si rivolge alla persona a cui aveva lanciato la palla pronunciando la parola scelta; la prima persona dice «lattuga», seguita dalla seconda che dice «mela», ecc. Dopo una prova, i partecipanti chiudono gli occhi e si concentrano sulla parola pronunciata...

Terza fase:

I partecipanti pensano a una marca automobilistica (Volkswagen, Toyota, Nissan, ecc.) e la pronunciano una volta, come nella seconda fase. Con gli occhi chiusi, entrambe le parole (che sostituiscono la «palla») vengono messe in gioco una dopo l'altra dalla persona che guida l'esercizio (anche lei gioca). Questa si occuperà anche di reintrodurre una parola nel cerchio, qualora questa vada persa (ad esempio, vengono dimenticate le verdure, perché tutti si concentrano sulle auto).

Quarta fase:

In questa fase più libera, all'interno del cerchio girano tre o più parole (ad esempio con l'aggiunta di città, animali o altre categorie).

I partecipanti imparano a focalizzare la propria percezione e a essere attenti ai loro «interlocutori», anche se attorno a loro parlano molte persone. Ottimo per un riscaldamento!

d. Flash!

I partecipanti si dispongono in cerchio, in piedi. Una persona rimane al centro, a cominciare dal/la formatore/trice.

Chi si trova al centro deve cercare di uscire sfruttando gli errori («ups») commessi dai partecipanti del cerchio: ritardi eccessivi, scarsa sincronia o esecuzioni errate.

Esistono quattro «discipline di base»:

- a) «Flash!» facile: chi si trova al centro stabilisce un contatto visivo con una persona del cerchio, la indica tendendo un braccio e contemporaneamente pronuncia la parola «Flash!». La persona «colpita» deve rispondere il più velocemente possibile tendendo a sua volta un braccio e pronunciando «Flash!».
- b) «Flash!» circolare: la persona al centro compie un movimento circolare sopra la testa dicendo «Flash!». Tutti i partecipanti del cerchio devono quindi indicare la persona al centro nel modo più veloce e sincrono possibile tendendo un braccio e pronunciando «Flash!».
- c) «Bipili-bipili-bop!»: chi si trova al centro stabilisce un contatto visivo con una persona del cerchio e dice velocemente «Bipili-bipili-bop!». La persona all'esterno deve dire «Bop!» prima di quella al centro.
- d) «Bop!»: chi si trova al centro stabilisce un contatto visivo con una persona del cerchio e dice «Bop!». Questa non deve reagire.

Queste discipline di base possono essere modificate a piacimento. Di seguito sono riportati alcuni esempi:

- Tostapane: chi si trova al centro stabilisce un contatto visivo con una persona del cerchio e pronuncia la parola «tostapane». La persona indicata inizia a saltellare leggermente, mentre le due che si trovano rispettivamente alla sua destra e alla sua sinistra formano un tostapane con le braccia, girandosi verso di lei e sollevando gli avambracci.
- Tostapane rotto: in questo caso, la persona indicata rimane ferma, mentre le due vicine a lei cominciano a saltellare leggermente.
- «James Bond»: la persona che viene chiamata «James Bond» assume la sua tipica posizione, portando l'avambraccio sinistro davanti a sé, poggiandoci sopra quello destro in posizione verticale e formando una pistola con la mano destra. Le due persone vicine si girano nel modo più sincrono possibile verso «James Bond» e si inchinano dicendo «Oh, James!».

Questo esercizio affina la concentrazione, la percezione, la reattività ed è un buon allenamento per imparare a perdere con gioia e senza rancore. Il grande valore aggiunto risiede nel fatto che il gruppo cresce in armonia e si finisce spesso per ridere tutti insieme. Per questo motivo si adatta bene al team building e può essere usato anche come riscaldamento per la riattivazione dopo le pause.

e. Lubrificare le articolazioni

I partecipanti siedono in cerchio e una persona (il/la formatore/trice) guida l'esercizio. I partecipanti immaginano di avere dell'olio caldo nei loro polsi e di distribuirlo con piccoli movimenti e rotazioni, che possono poi diventare più ampi. I partecipanti hanno così modo di percepire il funzionamento dell'articolazione. Successivamente, questo olio passa alle articolazioni dei gomiti e infine a quelle delle spalle. Anche qui vengono effettuati gli stessi movimenti.

Questo esercizio è indicato per iniziare con gentilezza la giornata o per una sessione di allenamento. I partecipanti esercitano la capacità di percepire il proprio corpo. Si crea inoltre un'accoglienza piacevole all'interno della stanza e del gruppo («essere presenti»).

f. Specchio

a) A coppie

Due persone si trovano l'una di fronte all'altra e mantengono il contatto visivo. A comincia a eseguire dei movimenti lenti, mentre B cerca di rispecchiarli. L'obiettivo è che lo specchio funzioni bene e non che A metta in difficoltà B o la spinga a commettere degli errori. Dopo un po' è possibile fare cambio: B prende il controllo, A fa lo specchio.

b) In gruppo

Il gruppo si dispone in semicerchio. Una persona A si posiziona davanti a esso e lentamente inizia a eseguire dei movimenti, mentre il gruppo li riflette in modo sincrono. È interessante sfruttare la tridimensionalità dello spazio (avvicinandosi e allontanandosi dal semicerchio, muovendosi verso l'alto e verso il basso, ecc.). Anche qui, è possibile dare il cambio ad A dopo un certo periodo di tempo.

Questi esercizi servono a sviluppare la percezione, a costruire relazioni tra i partecipanti e a sperimentare l'impegno reciproco, rallentano il ritmo e fungono da introduzione lenta o da «pausa meditativa» tra un esercizio e l'altro.

6. Materiale sull'agilità creativa

Dagmar Frick-Isplitzer, Michael Uhl

La nuova formazione «Agilità creativa» si basa su un'interazione di attività, esercizi e indicazioni e componenti artistiche. Tutte le attività hanno una cosa in comune: lasciano libero spazio all'agilità creativa, che può così realizzarsi ed essere sperimentata sia da gruppi eterogenei che da gruppi chiusi. L'aspetto innovativo di questo approccio è dato dalla combinazione di strategie basate sull'arte, interventi artistici e pratiche linguistiche e comunicative. Si tratta di pensare e agire in modo creativo, di trovare nuove soluzioni e di comunicare in modo affidabile ed efficace in un mondo in continua evoluzione. A tale scopo, è stato sviluppato e testato più volte nuovo materiale formativo. Il fulcro della formazione è costituito da tre kit, ognuno composto da due o tre materiali diversi, che possono essere usati sia in formato digitale che analogico:

Kit basato su un approccio artistico

- Plotboard narrativo
- Tre video sulla «lecture performance»

Kit orientato alla conoscenza

- Testo di riflessione «Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici»
- Testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio, storytelling»
- Testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà»

Kit di moderazione

- Gioco di carte con 15 principi sulla «creagilità»
- Guida all'uso digitale del materiale

Le pagine seguenti descrivono in dettaglio il materiale formativo e come potrebbe essere usato.

Il materiale formativo elencato è accompagnato da vari esercizi e metodi (online e in presenza). Si tratta di esercizi introduttivi e conclusivi, di familiarizzazione, di rilassamento e di concentrazione, che rafforzano la fiducia e lo spirito di squadra e servono a portare avanti il processo di formazione «creagile» e a lasciarsi coinvolgere dall'esperienza. La maggior parte di questi esercizi e metodi sono già stati presentati nei capitoli 4 e 5.

Il materiale formativo dei tre kit è stato preparato prendendo in considerazione sia l'applicazione digitale sia quella analogica. Sulla piattaforma dei risultati del progetto Erasmus+ è possibile scaricare gratuitamente il materiale e stamparlo in formato A4.

6.1 Plotboard narrativo

Il plotboard narrativo è uno strumento formativo appositamente sviluppato per la Narrative Recherche e consente di tracciare e illustrare le situazioni in modo efficiente e può essere utilizzato sia individualmente che in piccoli gruppi. Nell'ambito della formazione «Agilità creativa», il plotboard narrativo persegue l'obiettivo principale di trasformare i partecipanti negli autori, registi e attori delle questioni relative alla propria organizzazione (vedi Capitolo 4.3).

Il plotboard narrativo utilizza l'approccio artistico-narrativo per descrivere situazioni basate sui personaggi raffigurati e sulle loro azioni (chi dice/fa cosa? Cosa dice/fa chi?). Questo consente ai partecipanti di condividere anche situazioni di stress personali e di descriverle insieme in modo concreto. Concentrandosi sui personaggi, la sfera privata dei partecipanti resta protetta. Nelle fasi successive, possono essere rappresentati anche gli effetti delle azioni e le possibili modi in cui agire. Il plotboard narrativo può quindi essere utilizzato non solo per descrivere una situazione esistente, ma anche per abbozzare ed esplorare i possibili cambiamenti.

Di seguito vengono brevemente introdotte le singole parti del plotboard narrativo e i possibili compiti di accompagnamento per i partecipanti.

1. «Quali attori svolgono un ruolo in questa situazione? E che cosa dicono o fanno?»

CHI dice/fa COSA? COSA dice/fa CHI?



Ogni personaggio (=CHI) viene scritto su una carta Personaggio separata.



Ogni azione (linguistica) (=COSA) viene scritta su una carta Nuvoletta separata.



Sono disponibili due colori diversi per qualsiasi distinzione desiderata (ad esempio per i dialoghi o la separazione di testo e azioni).

INFORMAZIONI AGGIUNTIVE / CONTESTO

Per comunicazioni aggiuntive è possibile usare le carte Informazioni: si possono aggiungere informazioni o dettagli facoltativi sul contesto.

2. «Quali effetti (emozioni) provocano le singole azioni dei personaggi?»

EFFETTO
Emozione

Gli effetti e le emozioni che scatenano le azioni dei personaggi sono indicati su carte Effetto separate.

3. «Quali opzioni e possibili azioni sono a disposizione dei singoli personaggi?»

Con *opzioni* non si intende *soluzioni*, bensì *possibilità*.

OPZIONI

Le possibili azioni sono scritte su carte Opzioni separate.

Materiale per la preparazione

I modelli per la realizzazione autonoma di un plotboard narrativo possono essere scaricati gratuitamente dalla piattaforma dei risultati del progetto Erasmus+ e possono essere stampati in formato A4. Per l'uso nella pratica formativa, si consiglia carta con uno spessore di circa 200g/m².

È supportato anche l'uso in un ambiente digitale, ad esempio utilizzando una lavagna online (come Miro o Padlet). Nella guida all'uso digitale del curriculum «Agilità creativa» (vedi Capitolo 6.5) sono disponibili ulteriori informazioni.

6.2 Video sulla «lecture performance»

Per la formazione «Agilità creativa» sono state create delle cosiddette «lecture performance» su argomenti chiave. Così, l'insegnamento dei fondamenti orientati alla conoscenza è stato ampliato per includere un mezzo artistico-performativo (cfr. descrizione al capitolo 4.8).



Ambiguità, creatività, tolleranza dell'ambiguità

Download: <https://vimeo.com/812580721>



Comunicazione, linguaggio, storytelling

Download: <https://vimeo.com/812584584>



Strategie basate su un approccio artistico

Download: <https://vimeo.com/812583528>

6.3 Testi di riflessione

I testi di riflessione sono da intendersi come schede per lo studio individuale e allo stesso tempo diari di ricerca. Si tratta di testi didattici con istruzioni presentate sotto forma di domande, compiti, note importanti, digressioni, letture approfondite e link che rimandano a ulteriori informazioni e materiale per l'apprendimento.

L'ampio campo dell'Agilità creativa porta su tre punti focali rilevanti per il gruppo target di manager e persone che rivestono ruoli chiave:

- a) Il testo di riflessione «Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici» permette di scoprire e capire gli approcci e i campi d'azione presenti nelle arti. Gli artisti di ogni disciplina sono abituati a pensare, lavorare e comunicare in progetti interculturali, trovandosi sempre a contatto con nuovi contesti, team e partner. Sono sicuramente anche alla ricerca di queste condizioni sempre nuove, che non rappresentano solo una sfida, ma anche un prerequisito necessario per avere nuove idee. Lungo i sentieri battuti ci sono ben poche sorprese. I partecipanti familiarizzano con le strategie basate su un approccio artistico e ricevono input sui possibili transfer nella quotidianità lavorativa.
- b) Nel testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling» studiamo e comprendiamo come il linguaggio plasma la nostra comunicazione. Scopriamo inoltre come esplorare i nostri modelli linguistici personali e cosa significa comunicare in modo «creagile» in varie situazioni. Ricorrendo a casi di studio, ad esempio sulla comunicazione di conflitto o sulla comunicazione gestionale, ci esercitiamo a comprendere meglio le nostre azioni comunicative. Questo ci permette di rompere consapevolmente gli schemi di comunicazione e di linguaggio disfunzionali. Pratiche di comunicazione collaudate come l'ascolto attivo, lo storytelling o la creazione comune di visioni ci aiutano a farlo.
- c) Il testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà» offre informazioni utili su come affrontare il mondo volatile, complesso e frenetico di oggi. Aiuta inoltre a capire perché la tolleranza dell'ambiguità fa parte delle future skill del 21° secolo e come mai è consigliabile resistere all'impulso di semplificare e ricorrere a soluzioni pronte all'uso e optare invece per l'apertura verso la diversità e quindi all'ampio repertorio di possibilità creative. La tolleranza dell'ambiguità è di enorme importanza per le organizzazioni e la società. Nelle organizzazioni con strutture piatte, e in particolare in una democrazia, è necessario tollerare interessi diversi nonché giungere a compromessi, sovente a seguito di un processo di negoziazione lungo e laborioso. Per avvicinarsi al proprio interlocutore e non imporre la propria volontà a un'altra persona, deve esserci un margine di plurivocità nel quale le opinioni possano maturare e cambiare.

Impostazione

I testi di riflessione sono concepiti in modo tale da rivolgersi a più partecipanti possibili e da coinvolgerli. Da un lato, dovrebbero ispirare e motivare. Le situazioni d'esempio non solo promuovono la comprensione, ma risvegliano o si collegano anche alle proprie preoccupazioni. I testi dovrebbero inoltre promuovere la propria capacità di riflessione. La mente viene stimolata e il pensiero attivato. I passaggi di testo si alternano regolarmente a domande, che servono a stimolare la mente dei partecipanti, spingendoli a "pensare da sé", come recita la massima di Beuys, e a condurli nella profondità delle loro esperienze per connetterli con il proprio potenziale intrinseco. Gli elementi di conoscenza sono rafforzati da riferimenti alla letteratura e alle fonti specializzate, nonché da link a podcast con interviste ad artisti su diverse abilità e attitudini artistiche. In terzo luogo, i testi dovrebbero rendere i partecipanti consapevoli del proprio margine di azione, così che si attivino in prima persona e facciano qualcosa, sperimentino, condividano idee con qualcuno. Si tratta quindi di identificare strategie e pratiche che mostrano nuovi sentieri da seguire.

Format

Sulla prima pagina sono riportate le istruzioni per l'utilizzo del testo di riflessione. I cinque simboli seguenti sono usati all'interno dei testi per invitare a fare una pausa o intraprendere un'azione:



Prenditi del tempo per riflettere.



Prendi nota delle associazioni iniziali.



Confrontati con gli altri in modo rispettoso.



Ascolta gli altri con attenzione.



Rileggi con attenzione.

Inoltre, su ogni pagina ci sono una colonna a margine e un riquadro nella parte inferiore, entrambi colorati. Le colonne a margine forniscono lo spazio per annotare parole chiave, suggerimenti, domande e idee, mentre nel riquadro inferiore è possibile riassumere a parole proprie gli aspetti più importanti.

Uso

Siccome i testi di riflessione sono piuttosto lunghi e molto densi, durante la formazione si consiglia di usarne soltanto alcuni estratti. Al termine della formazione pilota (analogica) di due giorni, i partecipanti possono scegliere di ricevere per e-mail uno dei testi di riflessione. Sono quindi invitati a studiare con calma i contenuti a casa. L'interazione con il contenuto è alla base della review online, che verrà discussa in piccoli gruppi.

Lingue

I testi di riflessione sono stati tradotti in inglese, francese e italiano.

6.4 Gioco di carte

Il gioco di carte contiene 15 principi «creagili», ovvero approcci, abilità e atteggiamenti che gli artisti utilizzano nel loro lavoro per creare qualcosa di nuovo.

Contenuto

Vengono descritti i principi «creagili», come il lavoro non orientato a un obiettivo specifico, l'accettazione della non conoscenza, il cambio di prospettiva o l'esperienza dell'ambiente protetto. Ognuno di questi principi viene definito attraverso tre descrizioni e riassunto in una citazione relativa all'approccio degli artisti. Per aiutare la comprensione, seguono una o due citazioni di artisti sul proprio principio «creagile». Un insieme di domande porta i partecipanti a pensare, riflettere e confrontarsi con gli altri.

Format

I principi «creagili» sono preparati su fogli A5 fronte retro. Sul fronte appaiono solo i principi «creagili» e i termini chiave, mentre sul retro si trova il resto del contenuto descritto sopra.

Uso

Idealmente, il gioco di carte dovrebbe essere utilizzato verso la fine della formazione analogica, quando i partecipanti sono già fortemente coinvolti nell'agilità creativa e sono a proprio agio con i modi artistici di pensare e lavorare. Il gioco di carte è un ottimo strumento e mezzo di comunicazione per piccoli gruppi, che permette di confrontarsi in modo approfondito con tali principi e beneficiare delle esperienze altrui.

Lingue

Il gioco di carte è stato tradotto in inglese, francese e italiano.

6.5 Guida all'uso digitale del materiale

Le restrizioni causate dalla pandemia (2020-2022) hanno necessariamente portato a un aumento delle forme digitali di collaborazione. Questo ha contribuito alla diffusione di applicazioni e pratiche digitali, che hanno anche ampliato le possibilità metodologiche nel campo della formazione e della formazione continua. Perciò, considerando possibili restrizioni future, ad esempio a causa di una pandemia, sembra opportuno sviluppare le possibilità di utilizzo digitale e combinarle con i formati in presenza.

Per questo motivo, tutto il materiale formativo «creagile» sopra descritto è stato sviluppato e testato anche per l'uso digitale. La seguente guida mira a fornire informazioni sull'utilizzo digitale del materiale di formazione.

Videoconferenza

È necessaria la familiarità nell'uso di un programma di videoconferenza (come Zoom o MS Teams), di cui, in qualità di formatore/trice, bisogna padroneggiare le funzioni di base. Oltre a saper organizzare una riunione e a invitare i partecipanti, è imperativo saper utilizzare le

funzioni di chat, condivisione dello schermo e creazione di canali paralleli per il lavoro in piccoli gruppi (ad esempio sessioni di breakout in Zoom).

Le seguenti applicazioni digitali possono essere utilizzate nel contesto di una videoconferenza.

Plotboard narrativo

Gli elementi del plotboard narrativo vengono mantenuti: figura, azione (linguistica), effetti, opzioni. Utilizzando una lavagna online (ad esempio, www.miro.com), tutti i passaggi già descritti possono essere eseguiti in modo collaborativo in (piccoli) gruppi di lavoro (vedi Plotboard narrativo nei capitoli 4.3 e 6.1). I formati di applicazione analogica riprendono quelli già disponibili come elementi standard delle lavagne online.

Preparativi:

- Formatori:
 - Creare una nuova lavagna online, per esempio su miro.com.
 - Creare manualmente diverse forme; su miro.com tramite la barra degli strumenti a sinistra, cliccando [Shape] o premendo il tasto [S]. Selezionando la forma, è possibile scegliere anche il colore di sfondo del plotboard narrativo.
 - Duplicare le diverse forme create in numero sufficiente così da averle pronte.
 - Condividere il link della lavagna con i partecipanti = pulsante [Share] in alto a destra.

- Partecipanti:
 - Accedere alla lavagna online tramite indirizzo e-mail; solitamente è possibile farlo gratuitamente.

Lecture performance

Le lecture performance sono adatte per gli impulsi tematici basati sull'arte, soprattutto nell'uso digitale. I formatori sono liberi di inscenare impulsi tematici dal vivo durante le sessioni di formazione digitale in videoconferenza.

In alternativa, ci si può servire di video già pronti sui seguenti argomenti: «ambiguità», «comunicazione» e «strategie basate su un approccio artistico» (vedi Lecture performance ai capitoli 4.8 e 6.2). I video possono essere utilizzati anche per singole formazioni a distanza o combinati con l'uso di testi di riflessione (vedi sotto).

Testi di riflessione

I testi di riflessione sono disponibili in formato digitale e sono concepiti appositamente per l'autoapprendimento e l'approfondimento degli argomenti. Grazie alla loro struttura interattiva, si possono utilizzare anche per l'apprendimento a distanza, ad esempio quando non è possibile la formazione in presenza. I singoli elementi possono essere selezionati e impiegati come base per il lavoro digitale in (piccoli) gruppi.

È anche possibile intercalare le singole lecture performance ai temi dei testi di riflessione ai quali fanno riferimento.

Gioco di carte «creagile»

Il gioco di carte «creagile» è disponibile in formato digitale come PDF. Può essere utilizzato per l'autoapprendimento, ma è pensato soprattutto per il lavoro in piccoli gruppi. È per questo

che durante le videoconferenze dovrebbero essere allestiti canali separati per lavorare in piccoli gruppi (ad esempio sessioni di breakout su Zoom). Le singole carte, fronte retro, vengono condivise digitalmente tramite e-mail o sulla lavagna online (ad esempio www.miro.com).

Tutti gli usi digitali descritti sono stati sviluppati e testati da noi e non pretendono di avere una validità generale o esclusiva. Corrispondono piuttosto al principio del kit «creagile», secondo cui i diversi contesti di partecipanti e formatori portano a esperienze sempre nuove, adattamenti e ulteriori sviluppi.

7. Glossario

Dagmar Frick-Isitzer

Con l'agilità creativa, entriamo in un nuovo territorio non solo in termini di contenuti, ma anche in termini di lingua.

Per nuovi approcci, metodi ed esercizi serve quindi anche un nuovo vocabolario. Lavoriamo pertanto con termini a volte sconosciuti o insoliti, come «strategie basate su un approccio artistico», «ambiguità», «disimparare», ecc., così come con parole, o combinazioni delle stesse, completamente nuove. Ne sono un esempio «agilità creativa», «creagilità», ecc. Nel seguente glossario, i termini e le spiegazioni nuovi o sconosciuti vengono denominati, parafrasati e quindi resi comprensibili.

senza obiettivo specifico

Che non ha di per sé un obiettivo e un fine chiaramente definiti.

ambiguità (aggettivo: ambiguo/a)

Che può presentare due o più significati, polivalente, contraddittorio, paradossale.

tolleranza dell'ambiguità

Che presenta la capacità di consentire o sopportare l'ambiguità.

narrazione di base

Elementi di base di una storia o di un racconto.

bottom-up

Utilizzando i dettagli, un tema viene reso comprensibile per raggiungerne la sostanza o la definizione (in maniera «induttiva»).

deep diving

Immersione profonda in un argomento per comprenderlo in modo completo.

deep listening

Ascolto interiore e profondo per cogliere un determinato argomento.

progettazione

Progettazione e risoluzione creativa dei problemi.

design thinking

Metodo per lo sviluppo iterativo di prodotti e processi innovativi.

lavorare in maniera non orientata a un obiettivo specifico

Non avere costantemente in mente l'obiettivo, ma essere aperti agli imprevisti lungo il processo e prenderli in considerazione, se necessario. L'opposto del lavoro orientato agli obiettivi.

flusso creativo

Una sensazione di flusso produttivo senza sforzo, di unità, di connessione e di armonia, staccata da condizioni fisiche come la fame o la fatica.

future skill

Competenze cruciali che saranno necessarie in futuro. Competenze che consentono alle persone di affrontare in modo situazionale questioni complesse relative al futuro.

ambiente protetto

Un ambiente in cui si può pensare liberamente ed esprimere sentimenti, sperimentare cose senza aver paura di commettere errori e di venire rimproverati.

co-creare

Lavorare collettivamente su un tema in un processo «creagile» e creare qualcosa di nuovo.

creagilità (aggettivo: «creagile»

Composizione linguistica di «creatività» e «agilità».

principio della creagilità

Opzione di agire; guida con approccio artistico sul come agire e come comportarsi in ambito lavorativo.

Agilità creativa

Un'interazione multiprospettica di strategie artistiche e creative, nonché pratiche di comunicazione e sviluppo organizzativo, che consentono ai professionisti di agire in modo aperto, flessibile e collettivo in svariati ruoli, situazioni, contesti e sfere pubbliche.

strategia creativa

Utilizzo di materiali e strumenti per trovare nuove prospettive e per potenziare nuove idee.

intervento artistico

Agire in modo da avviare ed eventualmente accompagnare un processo artistico (in un'organizzazione) con *strategie basate su un approccio artistico*.

guardare con gli occhi dell'artista

Metafora per assumere il punto di vista degli artisti (indossare/togliere gli occhiali dell'artista).

strategia basata su un approccio artistico

Strumento per la navigazione attraverso processi non orientati a un obiettivo specifico e seguendo un approccio di tipo artistico.

multiprospettività (aggettivo: multiprospettico)

Considerare più prospettive per una determinata situazione, problema o oggetto.

plotboard narrativo

Strumento (di formazione) che permette di delineare una storia partendo dai singoli particolari della stessa.

Narrative Recherche

Tecnica artistica che permette di creare una narrazione congiunta, ovvero dal punto di vista del «noi», partendo da prospettive e storie (= narrazioni) diverse senza cambiare le singole narrazioni.

non linearità

In un progetto con nuovi contenuti, andare avanti con una mente aperta prendendo deviazioni e facendo giri alla larga con lo scopo di cercare il nuovo.

accettare la non conoscenza

Imparare che non si ha una risposta a tutto e confidare che la «nebbia» si dirada man mano che il processo va avanti.

infrazione di una regola

Rompere consapevolmente una regola o un accordo, ovvero decidere deliberatamente di non seguirli.

sensemaking

Come future skill, lo sviluppo e la creazione dei sensi includono la capacità di comprendere le strutture sensoriali in rapida evoluzione, di sviluppare ulteriormente le strutture sensoriali esistenti o di promuovere la creazione di nuove strutture sensoriali laddove sono andate perse.

setting di una conversazione

Il quadro di una conversazione (condizioni quadro/atmosfera)

top-down

Partendo da un'affermazione/definizione, per la discussione vengono presi come riferimento esempi concreti («modo deduttivo», spesso utilizzato in contesti gerarchici).

mondo VUCA

Un mondo caratterizzato da repentini cambiamenti (V=volatility), incertezza (U=uncertainty) complessità (C=complexity), ambiguità (A=ambiguity).

8. APPENDICE

Tecniche creative consolidate (selezione) che potrebbero essere aggiunte alla «formula magica creagile»

Il seguente elenco fa riferimento ai metodi basati su un approccio artistico e agli strumenti creativi summenzionati nel contesto dei livelli di processo della «formula magica». Sotto le voci «Materiale» e «Domande» potrebbero essere presenti dei doppioni nell'area «Comprimere, accentuare e creare intersezioni».

Materiale

Livello di processo a): «Parole chiavi...»

Esempi (in tedesco):

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Affinitäts-Diagramm>

<http://www.creapedia.com/w/index.php/TKJ>

Livelli di processo a) e b): «Viaggio di fantasia e mindmapping...»

Esempi (in tedesco):

http://www.creapedia.com/w/index.php/Try_to_become_the_problem

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Mindmapping>

Livelli di processo da a) a e): «Astrazione progressiva e modello SCORE...»

Esempi (in tedesco):

http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive_Abstraktion

<http://www.creapedia.com/w/index.php/SCORE-Raster>

Livelli di processo da b) a e): «Pensare a voce alta...»

Esempio (in tedesco):

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Lautdenken>

Livelli di processo d) ed e): «Do Nothing / generatore di criteri...»

Esempi (in tedesco):

http://www.creapedia.com/w/index.php/Do_Nothing

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Problemqualität>

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Kriteriengenerator>

Livello di processo e): «Gioco di carte» (Capitolo 4.6)

«Circle» (Capitolo 5.5) e «Retrogusto» (Capitolo 5.6)

Domande

Livello di processo a): Capitolo 5.3

Esempi (in tedesco): «Astrazione progressiva e modello SCORE...»

http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive_Abstraktion

<http://www.creapedia.com/w/index.php/SCORE-Raster>

Livelli di processo a), b) e d): «Pro Action Café» (Capitolo 5.4)

Livelli di processo a), b), d) ed e): «Porre domande negative»

Esempio (in tedesco):

<http://creapedia.com/w/index.php/Kopfstand>

Livelli di processo b) e c): «Domande interrogative...»

Esempio (in tedesco):

<http://www.creapedia.com/w/index.php/W-Raster>

Livello di processo d) «Che cosa succede se»

Esempi (in tedesco):

http://www.creapedia.com/w/index.php/Was_wäre_wenn

http://www.creapedia.com/w/index.php/Escape_Thinking

http://www.creapedia.com/w/index.php/Epistemologische_Analyse

Livelli di processo d) ed e): «Intreccio di domande» (*Capitolo 5.6*)

Esempi (in tedesco): «Analisi critica del problema» / «Attribute Listing / presupposizioni / metodo Walt Disney...»

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Problemqualität>

http://www.creapedia.com/w/index.php/Attribute_Listing

http://www.creapedia.com/w/index.php/Verborgene_Vorannahmen

http://www.creapedia.com/w/index.php/Short_Cut

http://www.creapedia.com/w/index.php/Walt_Disney-Strategie

Livello di processo e): «Gioco di carte» (*Capitolo 4.6*)

Azioni

Livello di processo a): «Trasmettere l'impulso», «Acchiappare/cambia-posto», «Passaggio di parola», «Flash» (*capitolo 5.7*)

Livelli di processo a) e c): «Camminare nella stanza + «qui!»,

«Camminare nella stanza: sciame», «Elvis Walk» (*entrambi capitolo 4.3*), «Lubrificare le articolazioni» (*capitolo 5.7*)

Fase di processo da a) a d): dall'improvvisazione teatrale

Esempi (in tedesco):

<https://improwiki.com/de/uebungen>

<https://improwiki.com/de/aufwaermspiele>

Livelli di processo a) e d): «Il grande vento soffia» (*Capitolo 5.2*)

Livello di processo d): «Specchio» (*Capitolo 5.7*), «Disporsi in ordine» (*Capitolo 5.1*)

Livello di processo e): «Opere artistiche «Sedia» e «Capo d'abbigliamento»» (*Capitolo 4.4*)

Livelli di processo e) e f): «Collage» (*Capitolo 4.5*)

Livello di processo e): «Associazioni di immagini»

Esempio (in tedesco):

<https://mychange.solutions/toolbox/moderation/bild-assoziationen/>

Azioni online

Livello di processo a):

Esempio (in tedesco):

<https://www.workshop-spiele.de/online-warm-up-finder/>

Livello di processo d): «Storia della chiave» (*Capitolo 5.1*), «Tutti quelli che...» (*Capitolo 5.2*), «Trova il colore» (*Capitolo 5.2*)