

# Plasmare i processi di trasformazione organizzativa grazie all'agilità creativa

## Testo di riflessione

### Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici

Dagmar Frick-Isplitzer

In questo mondo complesso e caratterizzato dalla volatilità, il pensiero artistico sta diventando sempre più importante per le aziende. Ma come si fa a improvvisare? E come si può cambiare prospettiva? Le strategie basate su un approccio artistico si occupano proprio di questo: approcci artistici che le aziende di oggi non devono assolutamente lasciarsi sfuggire.

#### Come utilizzare questo testo di riflessione

Questo testo di riflessione contiene diverse informazioni utili su come gestire strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici ed è pensato per l'autoapprendimento e come diario di ricerca personale. I seguenti cinque simboli indicano un'interruzione nel testo e ti invitano a fermarti per un momento, riflettere 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. Nelle colonne a margine puoi annotare parole chiave, suggerimenti, domande e idee, mentre nel riquadro inferiore puoi riassumere tutto a parole tue e annotare ciò che reputi essenziale.

Cominciamo! Buon divertimento!

## Caratteristiche del mondo moderno

Il mondo in cui viviamo è diventato quasi impossibile da comprendere; è dinamico e a un cambiamento ne susseguono altri in ulteriori settori. Questo mondo è caratterizzato da fattori che possono essere spiegati grazie all'acronimo VUCA. Le quattro lettere VUCA si riferiscono a volatility, uncertainty, complexity e ambiguity. Volatility significa mutabilità, sconvolgimento costante e cambiamenti continui. Uncertainty significa indeterminatezza e incertezza. Il costante cambiamento determina eventi imprevisti, i cui fattori d'influenza sono sempre più difficili da riconoscere. Complexity descrive la crescente complessità. La globalizzazione sta creando un mondo sempre più interconnesso, nel quale è sempre più difficile mantenere una visione d'insieme. Ambiguity sta per plurivocità. La crescente quantità di informazioni – spesso contraddittorie – a nostra disposizione, rende difficile una loro corretta interpretazione e l'inserimento in un contesto. ► [Vedi anche il testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà».](#)

Il cambiamento causato dalla digitalizzazione e dalla globalizzazione ha un forte impatto sul nostro ambiente di lavoro: ci sono infatti nuove condizioni, nuovi requisiti ed esigenze. Da parte delle organizzazioni e dei collaboratori è richiesta sempre più flessibilità e resilienza, insieme a competenze comunicative analogiche e digitali. ► [Vedi anche il testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling».](#)



### Fermati per un momento e rifletti:

- In che misura sento gli effetti del mondo VUCA e in che modo questo influisce sul mio lavoro?
- Come reagisco davanti a questi effetti?
- Cosa mi aiuta a gestire bene questi effetti e i cambiamenti che ne derivano?
- I parametri con cui lavoriamo sono quelli giusti?
- Qual è la mia visione delle cose e del mondo?
- Come riesco a uscire da una condizione di squilibrio e a rimettermi in carreggiata?

Pensare in modo interconnesso e porre domande, cambiare prospettiva, prendere decisioni in situazioni di incertezza ed essere in grado di comunicare in modo agile sono solo alcune delle future skill richieste nel mondo VUCA. Ancora più importanti sono il pensiero sistemico (competenza di sistema), l'autogestione (autocompetenza, autodeterminazione e autoefficacia) e la creatività (competenza di progetto, competenza di futuro e design thinking); si tratta di competenze utili, che riteniamo sia necessario far proprie, come sostiene il Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers: ricercatore educativo e professore di gestione dell'istruzione e di apprendimento permanente, mindful leader ed esperto di arte della comunicazione. (Ehlers 2020a/b) ► [Vedi anche i testi di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling» e «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà».](#)

Prendiamo l'esempio delle «innovazioni» (competenza per l'innovazione) a cui le organizzazioni aspirano: in passato il product management era all'ordine del giorno,

mentre oggi si raccomanda di pensare non più in maniera orientata al prodotto, ma bensì al processo. È così che le aziende riescono a realizzare vere innovazioni: dai chicchi di caffè si arriva a Nespresso, dalla musica a iTunes e dai mobili di falegnameria a Ikea. Ma come funziona il pensiero orientato al processo? Concentrandosi maggiormente sull'utilizzo che si fa del prodotto piuttosto che sulle sue caratteristiche. Invece di pensare alle singole innovazioni, è essenziale investire nelle capacità di innovazione. Questo ci porta alla domanda successiva, ovvero: quali competenze specifiche richiede tutto ciò?



### **Prima di continuare a leggere, rifletti:**

- Come procedo quando devo affrontare un compito o un problema? Adotto un approccio cognitivo, analitico, cinestetico, creativo, sistemico, progettuale, bottom-up o top-down?
- Riconosco e comprendo (in maniera sufficiente) il problema? Come me ne rendo conto?
- Come mi vengono le idee?
- Cosa mi aiuta a trovarle?
- Come le ho messe in pratica?
- Quanto sono state originali o innovative le soluzioni che ho sviluppato?
- Su chi e quali effetti hanno o non hanno avuto le mie idee?

### **Strategie basate su un approccio artistico**

Quando si tratta di trovare idee e innovazioni, entrano in gioco gli artisti. Per raggiungere nuove idee davvero innovative, alle quali i veri artisti ambiscono sempre, essi ricorrono ad approcci e competenze, atteggiamenti di pensiero e di lavoro specifici propri del mondo artistico. Tra questi elementi rientrano la curiosità e l'apertura, la percettività, la gioia per la sperimentazione e la creazione, l'intuizione e l'improvvisazione, la multiprospettività, il coraggio, la capacità di giudizio, la tolleranza dell'incertezza, la gestione di processi, la collaborazione, la comunicazione, l'ambiente di lavoro e molto altro ancora. Queste capacità e questi atteggiamenti si possono sviluppare prevalentemente nei processi artistici. Ed è qui che sorgono numerose domande:

- Gli artisti come si avvicinano ai processi innovativi?
- Come scoprono cose nuove?
- Come creano ambienti in cui sentirsi liberi?
- Come entrano nel flusso creativo?
- Come ampliano la loro immaginazione?
- Come affrontano gli ostacoli?
- Come si comportano quando falliscono?

### **Le strategie basate su un approccio artistico cosa hanno a che fare con l'agilità creativa?**

L'agilità creativa è una competenza chiave per affrontare nuove situazioni caratterizzate da variabilità, incertezza, complessità e contraddittorietà. Nonostante le condizioni difficili, la vera sfida sta nel pensare in modo creativo e agile, confrontarsi

con gli altri, decidere e agire, sia in modo digitale che analogico. Dalle strategie basate su un approccio artistico si possono ricavare suggerimenti su come «trovare» senza «cercare» (Picasso: «lo non cerco. Trovo»), su come **lavorare non in modo orientato alla soluzione, ma bensì al processo** e quindi arrivare a nuovi aspetti e consapevolezze. Anche la volontà di aprirsi all'ignoto e di essere curiosi è necessaria, così come lo sono le domande che permettono l'apertura di contesti e conducono la discussione verso nuove direzioni. L'agilità creativa è un approccio multiprospettico che permette di aprire nuovi spazi lavorando con strategie, pratiche e tecniche adeguate provenienti dagli ambiti dell'arte, della comunicazione e dello sviluppo organizzativo.

### **Quali sono le strategie basate su un approccio artistico con cui lavorano gli artisti?**

Gli artisti sanno bene che alla fine otterranno un dipinto, una scultura, una partitura oppure un libro, un brano musicale, una danza o un pezzo di teatro. Queste sono però manifestazioni che rispondono alla domanda del COSA. L'applicazione e l'efficacia delle strategie basate su un approccio artistico si riferiscono però al COME. In questo modo l'attenzione si sposta dal prodotto (finale) al processo e alle seguenti domande:

- Come si lavora in maniera collaborativa, orientata al processo e non a un obiettivo specifico?
- Come possiamo aprire le porte a nuove possibilità e sfruttare ciò che non è prevedibile in modo produttivo?
- Come si comporta la leadership in tali processi? ► [Vedi anche il testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà».](#)
- Come riesce la comunicazione nell'interazione collaborativa? ► [Vedi anche il testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling».](#)
- A quali strategie ricorrono gli artisti nei processi aperti in situazioni diverse?

### **Lavorare in maniera non orientata a un risultato specifico**

Non aspettarsi un risultato specifico non significa essere sprovvisti di un obiettivo. Ne è convinto anche il pittore e grafico altoatesino Arnold Mario Dall'O:

«Credo che ogni artista si fissi degli obiettivi. C'è bisogno di convinzione, di desideri e sogni per continuare a lavorare. È necessario credere che quello che si fa sia valido. Altrimenti non lo si farebbe».

Lo stesso vale per la motivazione artistica e la serietà. A tal proposito, l'attrice del Liechtenstein Christiani Wetter dice che:

«Nelle arti dello spettacolo, e come del resto in ogni altra professione, per lavorare in modo produttivo e mirato è molto importante la disciplina. Credo che in un gruppo si lavori meglio e si arrivi più rapidamente a destinazione se tutti aderiscono a determinati accordi e condizioni. Ciò dimostra anche il rispetto nei confronti dei propri colleghi e per il progetto stesso»

La scrittrice austriaca Maria Seisenbacher si fissa chiari obiettivi di scrittura:

«Per me la cosa migliore è scrivere alla mattina, prima di aver visto o sentito qualsiasi cosa. Funziona molto bene fino alle 14:00. Dopo pranzo, vado a fare una passeggiata e rifletto passando in rassegna le poesie che ho creato. Poi segue una fase di lettura. La sera tardi continuo la fase di scrittura. Mi pongo sempre un obiettivo. Nel caso delle borse di scrittura, sono molto produttiva e costante e quindi raggiingo i miei obiettivi».

Sulla base di queste affermazioni, è chiaro che gli artisti si fissano degli obiettivi e li perseguono con disciplina e costanza. **Tuttavia, obiettivo non è sinonimo di risultato.** Un obiettivo ci aiuta passo dopo passo lungo il cammino e ci porta in una determinata direzione (processo – COME), verso un prodotto (finale) (COSA). Mentre per Dall’O, l’obiettivo è un atteggiamento di base, per la signora Seisenbacher è il riservarsi fasce orarie specifiche. Tuttavia, ci sono anche artisti che non procedono con un approccio orientato agli obiettivi. Lo conferma la scultrice austriaca Ilona Kálnoky:

«Parto con l’idea di una ricerca o di una sensazione. Si tratta di due atteggiamenti diversi. Posso dire: Cerco qualcosa. Ma preferisco dire: Trovo qualcosa. Prendo un materiale e vedo che cosa accade mentre lo uso in questo o quell’altro modo. È così che trovo qualcosa. Questo qualcosa lo sviluppo ulteriormente, (...) ma è sempre basato su ciò che trovo e non su un obiettivo che mi pongo, perché quest’ultimo a mio parere rappresenta qualcosa di molto limitato».

Ma cosa significa questo «non-orientamento» verso un obiettivo specifico? È lo spazio di libertà artistica all’interno delle condizioni stabilite. È uno spazio dove anche le idee più spontanee possono nascere ed essere prese sul serio, in cui gli elementi vengono messi in discussione, capovolti, combinati in maniera diversa o rigettati, in cui gli errori non vengono censurati e i fallimenti vengono accolti con favore. Gli spazi artistici sono laboratori sperimentali e palcoscenici di prova in cui la mente viene stimolata e il flusso creativo viene lasciato scorrere. Si tratta di ricercare in campi aperti, dove possono originare nuovi elementi che vanno oltre l’immaginazione e che possono portare verso l’innovazione. Questo è il risultato che necessita di apertura.

Non orientarsi a un obiettivo specifico e lavorare in maniera aperta ai risultati sono la chiave del lavoro orientato al processo. Non si cerca una soluzione, ma si trova un risultato. Funziona sia per lavori individuali che collettivi.



**Prenditi mezz’ora** per ascoltare [una chiacchierata artistica con il regista Michael Uhl di Oldenburg \(Germania\) a proposito della gestione dei processi \(in tedesco\).](#)



**Trovi una serie di tecniche e metodi creativi a questo link:**

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Kategorie:Kreativit%C3%A4tstechni>

O nei seguenti manuali:

- Luther, Michael (2013). Das grosse Handbuch der Kreativitätsmethoden: Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenzen entwickeln und zum Ideen-Profi werden. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Weidenmann, Bernd (2010). Handbuch Kreativität. 1a edizione. Weinheim/Basilea: Beltz.

#### **Esempi:**

- [Barcamp](#)
- [Open space](#)
- [Zukunftswerkstatt](#)
- [Grossgruppenverfahren](#)

#### **Accettare la non conoscenza**

Gli artisti abbandonano i sentieri (di pensiero) più battuti, dove sono già passati tutti. Non hanno interesse a incamminarsi dove non può più emergere nulla di nuovo. Al contrario, escono dalla loro comfort zone e si espongono deliberatamente all'incertezza. ► [Vedi anche il testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà»](#). Il loro potere creativo entra in gioco quando non sanno dove la strada li condurrà. Allo stesso tempo, è lì che anche loro incontrano le loro paure. Marina Abramovic sceglie sempre **la strada che la spaventa** di più. È qui che vede il massimo sviluppo artistico per sé stessa.

Katrin Hilbe, regista del Liechtenstein, descrive come procede quando non sa bene come compiere il prossimo passo artistico.

«Nel corso degli anni ho imparato – e ora amo confrontarmi – ad affrontare la non conoscenza e il non avere una risposta. Anzi, a volte cerco di rinviare deliberatamente la ricerca della risposta. Trovo sia una dimostrazione di grande forza saper dire: “Ancora non lo so. Troveremo una risposta.” Col tempo ho imparato a fidarmi di questa idea. È fiducia non solo verso i miei compagni di viaggio, ma anche in me stessa. So che troverò la risposta. Più tempo ho a disposizione per posticiparla, più ho l'opportunità di provare cose nuove e forse di ottenere risposte alle quali non avrei mai pensato di arrivare».

Per sopportare fasi di incertezza e momenti di stallo occorre coraggio e fiducia nella propria (in-)abilità. A volte sono le circostanze che ci costringono ad affrontare i problemi in modo diverso. Spesso, a posteriori, sono proprio le situazioni di crisi che risultano essere le più fruttuose. In ogni caso, la non conoscenza è una chiave per la gestione e l'esecuzione di processi non orientati a un risultato specifico.

**Confrontati con un/a collega sulle seguenti domande:**



Prova a ricordarti di una situazione in cui hai avuto lo spazio e la libertà di provare cose nuove. Prendi consapevolezza delle differenze tra procedimenti pianificabili e pianificati. Cosa c'è di diverso?

- Quali sono le considerazioni che ne trai per te stesso/a?
- Come potresti rafforzare la tua maniera di affrontare in modo costruttivo e produttivo la non conoscenza?



**Prenditi mezz'ora** per ascoltare [una chiacchierata artistica con l'artista ungherese Hanga Séra di Zurigo \(Svizzera\) a proposito del coraggio artistico.](#)



A questi link trovi una serie di tecniche e metodi creativi relativi ai diversi **stili di pensiero e la creatività intenzionale** (in tedesco):

- [Stili di pensiero](#)
- [Creatività intenzionale \(in tedesco\)](#)

### Esempi:

- [Pensiero divergente \(in tedesco\)](#)
- [Pensiero laterale \(in tedesco\)](#)
- [Pensiero out of the box \(in tedesco\)](#)

### Non linearità: come (imparare ad) amarla

Per la pittrice coreana stabilitasi a Vienna Sung Min Kim non esiste una via rapida e diretta. Ci vuole tempo, molto tempo, calma e un lavoro meticoloso e di qualità. Per ottenere quello che per lei è un buon risultato, è pronta a percorrere strade più lunghe e vie traverse. Il sentiero si delinea durante il processo, proprio come la vita si rivela camminando.

Non lineare significa

- evitare vie (di pensiero) «diritte» e optare per deviazioni sconosciute;
- dare precedenza alla fantasia e alle emozioni – mettere la razionalità e la logica in secondo piano;
- rallentare e percepire in modo più consapevole;
- seguire gli impulsi e sperimentare invece di seguire un piano prestabilito;
- utilizzare immagini al posto delle parole;
- lasciarsi alle spalle la cecità operativa e dare spazio a una nuova visione e percezione delle cose.

Il pensiero non lineare è anche chiamato pensiero laterale. Si tratta di provare a risolvere un problema servendosi di metodi apparentemente illogici, rompendo deliberatamente gli schemi.

In questo contesto, esistono **strategie basate su approcci artistici come**

- percepire e descrivere senza giudicare (non interpretare e valutare immediatamente, evitare i giudizi come «giusto» e «sbagliato»);
- pensare in modo associativo (combinare o scomporre pensieri/cose e assemblarli in modo diverso).

... insieme a **strategie creative come**

- estraniare, ribaltare, giocare con le proporzioni;
- decontestualizzare, ovvero spostarsi da un contesto familiare a uno sconosciuto.

Si tratta di

- provocare deliberatamente la distruzione del solito modo di pensare;
- sovraccaricarsi intenzionalmente.



A questi link trovi una serie di tecniche e metodi creativi relativi ai diversi **tratti della personalità creativa** (in tedesco):

[Tratti della personalità creativa](#)

I tratti della personalità sono caratteristiche primarie (e non tratti caratteriali) che servono a categorizzare o giudicare altre persone.

► Vedi anche i testi di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling» e «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà».

- [Tolleranza dell'ambiguità \(in tedesco\)](#)
- [Tolleranza dell'incertezza \(in tedesco\)](#)
- [Anticonformismo \(in tedesco\)](#)
- [Audacia \(in tedesco\)](#)
- [Capacità associativa \(in tedesco\)](#)



**Rifletti sui tratti della tua personalità.**

#### **Resistenza**

- Quanto è forte la tua motivazione? Quanta tolleranza hai per la frustrazione?
- Sei capace di rifiutare soluzioni troppo sbrigative o unilaterali?

#### **Curiosità, apertura verso influenze esterne**

- Consideri di avere una buona capacità di percezione?
- Ti piace addentrarti in aree (di conoscenza) o processi nuovi e sconosciuti?
- Come valuti i seguenti requisiti per l'agire creativo:  
a) confrontarsi con l'ambiente circostante e b) con se stessi?

#### **Spontaneità**

- In quali aree e fino a che punto lasci spazio all'intuito invece di pianificare?

#### **Fiducia in sé stessi e indipendenza interiore**

- Sei una persona che ha coraggio e si lascia mettere alla prova?
- Riconosci in te comportamenti anticonformisti?
- Come si manifesta la tua fiducia in te stesso/a?

#### **Complessità**

- Fino a che punto riesci a far convivere informazioni complesse, stili di vita e abitudini diversi e molteplici approcci per risolvere i problemi?



### Tolleranza dell'ambiguità

- In che misura sei in grado di sopportare una situazione complicata, contraddittoria e incerta e allo stesso tempo di impegnarti con costanza per risolvere il problema?
- Ti lasci ispirare da situazioni poco chiare, plurivoche e imprevedibili, accettando quel che viene, o ricadi nel pensiero dicotomico (paradigma «sì o no»)?

### Incoraggiare intuizioni e lampi di genio

Nel mondo VUCA, la non linearità – al contrario di piani rigidi, strutture fisse e gerarchie insindacabili – permette di procedere con maggior facilità. Lo scopo è riconoscere schemi (d'azione) «creagili» (un neologismo composto da «creativo» e «agile») per poterli utilizzare/integrare nel proprio lavoro.

Maurice Joseph Micklewhite, che però si fa chiamare Michael White, telefona alla sua agente da una cabina telefonica di Leicester Square a Londra. Si tratta di un lavoro in televisione e l'agente deve richiamare il produttore. Poiché un Michael White fa già parte del sindacato degli attori, l'agente gli chiede di proporle subito un altro nome. Dalla cabina telefonica, White vede l'Odeon Leicester Square e legge a grandi lettere: «Humphrey Bogart in The Caine Mutiny». Humphrey Bogart è il suo attore preferito e il suo intuito gli suggerisce una parola: trovato! E così risponde: «Caine». Michael Caine è vigile e concentrato e agisce d'impulso, senza preparazione o preavviso.


È la prova che i **lampi di genio** esistono. Nella stragrande maggioranza dei casi, però, non emergono dal nulla, ma colpiscono le menti preparate. È per questo che oltre all'intuizione serve anche la pazienza. Il compositore e musicista austriaco Franz Thürauer può confermarlo: deve innanzitutto confrontarsi in modo approfondito con un argomento e desiderare di comprenderlo. Qual è il contenuto principale? Dove sono i punti chiave? Come si possono unire le singole parti per formare un tutto?

«Questa è l'attesa che precede l'idea giusta, che è sempre accompagnata dall'emozione corrispondente. Il termine emozione contiene anch'esso un certo movimento. Quindi è importante aspettare che qualcosa si muova dentro di me. È possibile provare diverse emozioni e avere diverse idee. Poi a un certo punto ne arriva una che mi fa pensare: Eccola! Deve essere lei, quella che mi permetterà di andare avanti».

Franz Thürauer sente quindi una spinta in avanti, un gioco di interazione tra razionalità e sentimento.

 **Confrontati con un/a collega sulla domanda seguente** :

- Nella tua vita lavorativa, come puoi creare spazio e condizioni ideali per l'intuizione e i lampi di genio?

 **Prenditi mezz'ora** per ascoltare [una chiacchierata artistica con il compositore e musicista austriaco Franz Thürauer, di Kochholz \(Austria\), a proposito dell'intuizione.](#)

## Accettare e sfruttare il caso e le sorprese

Molti artisti incorporano deliberatamente il caso nelle loro azioni, come una sorta di principio artistico. Per riconoscerlo, è necessario prima di tutto accettare che accada e mantenere una certa apertura, un lucido stato di attenzione. Bisogna inoltre saperlo riconoscere come tale e volerlo accogliere come un disturbo gradito e integrarlo (dosandolo) nell'opera che si sta perseguendo. Si tratta di influenze ed eventi che gli artisti non possono del tutto controllare.

Gerhard Richter, nei suoi dipinti fatti con la spatola, incorpora il caso nel modo seguente: mette molto colore sulla spatola in gomma e procede quindi con movimenti che coprono l'intera superficie del dipinto. Nascono così sovrapposizioni e sfumature che fanno sì che per l'artista sia impossibile pianificare o prevedere il risultato. «Spesso rimango sbalordito di come il caso dipinga meglio di me», afferma Richter.

Il caso, che spesso è «controllato», aiuta gli artisti a non ricadere nella routine. La pittrice altoatesina Cornelia Lochmann accoglie con favore sia le sorprese che il caso:

«... ma è un filo sottile quello che divide il mio voler lasciare le cose al caso o il guidarlo volutamente. Se lancio alla cieca dell'acqua su un dipinto, allora si tratta di un caso volutamente guidato. Se però il quadro mi cade e la vernice si sbriciola in qualche punto, non è intenzionale».



### Prima di continuare a leggere, rifletti su quanto segue:

- Ti piace lasciare le cose al caso? Se sì, in che misura? Se no, perché?
- Prova a ricordarti una situazione che si è rivelata diversa da come l'avevi prevista. Quale o quali sono stati i fattori scatenanti?
- Che sensazioni provi quando lasci le cose al caso?
- Lasciando le cose al caso, gli artisti si creano spazi liberi. Per farlo, devono essere aperti e permeabili. Quanto sei aperto/a agli imprevisti?



**Prenditi mezz'ora** per ascoltare [una chiacchierata artistica con la ballerina e coreografa austriaca \*\*Eva-Maria Kraft\*\* di Vienna \(Austria\), a proposito dell'improvvisazione.](#)



A questi link trovi una serie di tecniche e metodi creativi relativi a diversi aspetti di intuizione, illuminazione, stupore e curiosità (in tedesco):

- [Intuizione](#)
- [Illuminazione](#)
- [Curiosità e stupore, domandare ed esplorare](#)

## Rinunciare consapevolmente al controllo

Chi non ha mai sentito il detto: «Fidarsi è bene, controllare è meglio». Dobbiamo forse disimparare ciò che ci è stato inculcato per anni e decenni? Ni. Dobbiamo fare una distinzione, soprattutto per quanto riguarda il grado di precisione e sicurezza. I piani

meticolosi sembrano dare solo l'illusione del controllo e una presunta sicurezza. Se accade un imprevisto, di solito non servono più a molto. Il modo migliore è prepararsi bene per essere il più flessibili possibile di fronte a una determinata situazione: ciò implica che bisogna rinunciare al controllo e restare aperti e fiduciosi nei confronti di quello che si presenta.

L'artista altoatesina Cornelia Lochmann descrive la perdita di controllo come segue:

«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, imprevista direzione».

Da questo momento in poi, può nascere qualcosa di nuovo.

La scultrice austriaca Ilona Kálnoky ci dice dove, secondo lei, corre il delicato confine tra l'osservazione, il controllo e il lasciare andare nelle sue opere artistiche:

«Sono decisamente a favore del perdere il controllo, come pure del non avere obiettivi e risultati fissi in mente. Quello che faccio è prendere un materiale, cercare di capirlo, far emergere un po' del suo carattere, magari accostandolo, combinandolo o unendolo in un processo e lasciare che si compia. Come artista, mi limito a osservare questo lavoro. Ma non si tratta di controllo».

### Cambio di prospettiva

Cambiare prospettiva significa guardare le cose da angolazioni diverse.

Se si assume una determinata posizione si ha un certo campo visivo, che si allarga ruotando la testa. Cambiando la propria posizione, si sperimentano altri punti di vista, come magari dall'alto, quella a volo d'uccello, o dal basso quella della rana. Con un po' di dinamismo e movimento si possono scoprire ancora più immagini nuove. È così che si crea la **multiprospettività**.


Questo approccio non si limita solo alla visione fisica e al movimento, ma va oltre nell'apprendimento di argomenti e nella formazione di opinioni. Un cambio di prospettiva si verifica anche nell'interazione fra prossimità e distanza. Gli artisti sono in grado di staccarsi da un problema e adottare una prospettiva diversa. Prendendo le distanze, entrando quindi consapevolmente in un contesto sfocato, riescono a rendere più nitida la loro visione, ciò che in un primo momento può sembrare contraddittorio e ambivalente. ► [Vedi anche il testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà».](#)



#### Rifletti:

- In che modo trovi nuove prospettive?
- Come riesci a farle tue?
- Qual è secondo te il valore aggiunto dato dal poter assumere nuove prospettive?
- Perché al giorno d'oggi questa capacità è necessaria, se non addirittura essenziale? Che tipo di «necessità» può essere fronteggiata con un cambio di prospettiva?

 **Confrontati su un tema a scelta con un/a amico/a o collega** e poi rifletti su come è cambiata la tua visione al riguardo.

 **Prenditi mezz'ora** per ascoltare una [chiacchierata artistica con l'esploratrice, artista e mediatrice austriaca Kerstin Wiesmayer di Hofarnsdorf bei Krems \(Austria\) a proposito del cambio di prospettiva.](#)

 A questo link trovi una serie di tecniche e metodi creativi relativi all'aspetto del **cambio di prospettiva** (in tedesco):

- [Cambio di prospettiva](#)

### **Creare spazio, anche per gli errori**


Creare un'atmosfera di lavoro piacevole e stimolante è essenziale, non solo dal punto di vista spaziale, estetico e sensoriale, ma anche nella collaborazione con gli altri. L'attrice teatrale svizzera Eveline Ratering è attiva in un ambito professionale in cui si lavora artisticamente in gruppo e con ruoli diversi.


«L'atmosfera di lavoro è di enorme importanza, affinché ci sia la possibilità di essere creativi all'interno del team. Come regista, mi sono dedicata molto a questo aspetto, perché ho notato che spesso siamo tutti sottoposti a un'enorme pressione data dalla performance, siamo ansiosi e sull'attenti. E credo che a ostacolare il flusso creativo siano i sentimenti negativi, l'ansia e la pressione».

Gli errori sono consentiti, persino auspicati. È quindi opportuno che venga lasciato loro il giusto spazio. Per Eveline Ratering è importante che le persone capiscano che anche lei è alla ricerca di qualcosa e ha molte domande.

«Anche io faccio errori. Questi errori, miei e di altri, sono ben accettati. Secondo la mia esperienza, sono spesso infatti fonte di umorismo e creatività. Le idee migliori spesso nascono dagli errori. Credo che sia necessario stabilire questo modo di fare, questa cultura, fin dall'inizio. (...) La franchezza e l'onestà da parte mia permettono di ottenere la fiducia da parte loro. Nutro una profonda fiducia in questo modo di lavorare. Ho avuto solo esperienze positive».

Con questo atteggiamento di base nei confronti degli altri, può nascere un'atmosfera estremamente produttiva e rilassata.

 **Prova a ricordarti di una situazione** in cui tu o un'altra persona all'interno dell'organizzazione si è mostrata aperta, onesta e alla ricerca di qualcosa. Come era l'atmosfera? Come hai percepito la tua autorità o quella dell'altra persona?

 **Prenditi mezz'ora** per ascoltare una [chiacchierata artistica con la regista, attrice, autrice e pedagoga teatrale svizzera Eveline Ratering di Uster a proposito dell'atmosfera lavorativa.](#)



A questi link trovi una serie di tecniche e metodi creativi relativi allo sviluppo di idee all'interno di ambienti protetti (in tedesco):

- [Sei cappelli per pensare](#)
- [Strategia di Walt Disney](#)
- [Idealog](#)
- [Indagine elogiativa](#) ► Vedi anche il testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling»

### **Sfruttare positivamente le crisi e i fallimenti**

Coloro che hanno paura delle crisi e si fermano di fronte al fallimento o addirittura tornano indietro, si negano l'opportunità di esplorare il fondo. Infatti, spesso è solo dopo un fallimento che nascono le cose davvero interessanti. L'artista altoatesino Arnold Mario Dall'O afferma di aver fallito più spesso di quanto abbia avuto successo.

«Fondamentalmente, il processo artistico è un costante fallimento e allo stesso tempo una forza trainante. Mettere in discussione ciò che si fa è molto importante. Il dubbio ti spinge a trovare nuovi modi di fare le cose. Mentre sei assorto in un'opera, stai già pensando a quella successiva. È una catena. Non ho il tempo o il desiderio di riflettere, di finire qualcosa che sia perfetto e poi di iniziare qualcosa di nuovo. Le due cose si fondono. È questo che mi spinge, che accende la mia curiosità».

Un modo per causare il fallimento è quello di capovolgere e vedere come negativi i propri standard. Cosa posso fare per far fallire questa cosa? In questo modo si aprono nuove prospettive. Di norma, gli artisti desiderano che il progetto successivo sia almeno all'altezza di quello precedente. Con questa aspirazione, il fallimento fa sempre parte del processo. Senza incertezza, blocco e liberazione, non c'è novità. L'esperienza del fallimento produttivo aiuta molti artisti. L'artista olandese Peer Holthuizen dice:

«Non sono capace di fare nulla. Mi apro, sono attento e sveglio. Vediamo cosa succede. So che riuscirò a risolvere tutto. Questo mi dà pace e concentrazione».

«Il modo in cui un progetto inizia è anche il modo in cui finisce» Questa è la raccomandazione di un project manager con lunga esperienza in un gruppo industriale. Se un progetto inizia con un alto livello di energia da parte di tutti i soggetti coinvolti, il team resisterà e persevererà anche nei periodi di magra e in quelli di stallo. Un altro consiglio è quello di prendersi molto tempo all'inizio. Ci vuole tempo per cogliere una situazione o un problema da tutti i punti di vista e per chiedersi: abbiamo tenuto conto di tutto? Un approccio troppo rapido o la pressione del tempo producono soluzioni standard. La mancanza di diligenza all'inizio comporta ritocchi durante l'implementazione, fase in cui di solito è possibile aumentare la velocità.



**Prova a ricordarti una situazione** che ti ha messo in crisi. Rifletti sulle seguenti domande:

- Come ti sei comportato/a in tale situazione?

- C'è uno schema comportamentale che riconosci e riesci a classificare?
- Avresti potuto comportarti diversamente? In che misura e come?



Per saperne di più sull'arte del fallire, cerca i due termini al seguente link (in tedesco): <http://www.creapedia.com nach folgenden Begriffen>:

- [Erfolgreich scheitern \(fallire con successo\)](#)
- [Fehlerkultur \(cultura dell'errore\)](#)

### Disimparare coscientemente

Passiamo tutta la vita a imparare. Dalla nostra famiglia, dagli insegnanti, al lavoro. Gli esperti parlano anche di «life-long learning». Accumuliamo conoscenze, facciamo esperienze (formative), interiorizziamo valori, comportamenti e atteggiamenti. Ma la vita ci mostra anche che ciò che abbiamo imparato può essere un ostacolo, se è diventato obsoleto e non è più al passo con i tempi. Come facciamo quindi a lasciar andare conoscenze obsolete e routine consolidate? Come possiamo uscire dalla nostra «bolla» e cambiare la prospettiva dei nostri pensieri e delle nostre azioni? Come possiamo mettere in discussione ciò che abbiamo imparato e lasciare spazio alle alternative?

### Tecniche per disimparare

- **Riprogrammare il pensiero:** tutto inizia nella mente, quindi questa tecnica potrebbe essere meglio descritta come un allontanamento dai vecchi modelli di pensiero.
- **Disabituarsi:** una sorta di lasciarsi alle spalle. La scrittrice austriaca Marlene Streeruwitz trova che «disabituarsi» sia più adatto di «disimparare» perché è più liberatorio, viene infatti percepito come un'evasione.
- **Reimparare:** il processo di rimozione mentale del vecchio e di acquisizione del nuovo non finisce mai. Ecco perché l'attenzione rivolta alla nascita di qualcosa di nuovo è probabilmente più importante di quella rivolta all'opera finita.  
Le domande da porsi sono: cosa cambia? Cosa rimane uguale? Cosa può essere modificato? Che cosa rimane immutabile?
- **Riapprendere:** In età adulta, i confini fra i modelli dell'apprendimento sono flessibili. A questo proposito potrebbero essere utili i termini apprendimento attivo e apprendimento osservazionale. Essi descrivono il processo attivo del far propria una conoscenza, in contrasto con l'insegnamento passivo. Come facciamo però a sapere cosa dobbiamo interiorizzare e cosa invece dovremmo evitare di imparare?

Marlene Streeruwitz descrive l'imparare a riapprendere come un «rimettersi in carreggiata». Ovvero «cambiare percorso, cercare altri sentieri rispetto a quelli facilmente accessibili o prescritti dal pensiero, dai sentimenti e dal pensare

basato sui sentimenti (...)». Streeruwitz definisce il processo del disimparare e del riapprendere come una procedura di ricerca. Di queste bisognerebbe conoscerne il maggior numero possibile. Non esiste infatti una ricetta che va bene per tutto. Se consideriamo la riprogrammazione del pensiero, il disimparare e il disabituarsi, il riapprendere e il reimparare non come prodotti finiti ma come ingredienti freschi sul tavolo della cucina pronti a essere trasformati in modo creativo in piatti diversi e gustosi, è molto probabile che riusciremo nell'intento di «rimetterci in carreggiata».


### **Confrontati con un/a collega sulle seguenti domande:**

- Nel tuo ambiente professionale cosa bisognerebbe riconsiderare?
- Dove è necessario disimparare qualcosa?

### **Apertura a cose nuove**

Martin Nachbar, coreografo e ballerino tedesco, parla con i suoi ballerini dei suoi interessi artistici, della sua curiosità e di desideri.

«Mi piace quando le persone sfidano ciò che suggerisco loro. Quando portano idee che conducono in una direzione diversa o rispondono a una proposta in un modo a cui non avrei mai pensato. Questa apertura è necessaria per poter arricchire il mio lavoro».

 **Prenditi mezz'ora** per ascoltare una chiacchierata artistica con l'artista del Liechtenstein **Martina Morger** di Balzers in Lichtenstein e Hannover in Germania, a proposito della collaborazione. La conversazione riguarda il processo decisionale collettivo e la responsabilità, la capacità di farsi carico e affrontare conflitti sia interni sia esterni, valori e i principi.

### **Rifletti:**

- Qual è la motivazione che ti spinge a unire le forze con gli altri?
- Come scegli i tuoi compagni di squadra?
- Come parli delle tue idee? ► Vedi anche il testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling»
- Quale ruolo giocano l'entusiasmo e le visioni nella collaborazione con gli altri?
- Come riesci, a sentirti parte di un team, di un gruppo, di un'organizzazione anche quando hai un ruolo di leadership?
- Da cosa riconosci che la collaborazione sta funzionando?

### **Per quanto riguarda la co-creatività, si consiglia la seguente letteratura:**

- Gerald Hüther: Co-creativity and community. Casa editrice Vandenhoeck & Ruprecht 2018
- Sandberg, Berit & Dagmar, Frick-Isutzer (2018). Die Künstlerbrille: Was und wie Führungskräfte von Künstlern lernen können. Wiesbaden: Springer.





### **Confrontati con un/a collega sulle seguenti domande:**

- Nella mia vita professionale quotidiana, dove è necessario pianificare e dove posso invece lasciare spazio al pensiero e alle azioni caratterizzati da un approccio artistico?
- Come posso preparare me stesso/a e il mio team per ciò che è imprevedibile?
- Come faccio a risvegliare il mio team?
- Con quali domande posso contribuire alla risoluzione creativa dei problemi?

### **Come ci comportiamo di fronte a problemi sempre più complessi e soluzioni (ancora) intangibili nel contesto professionale?**

#### **Cosa è bene evitare**

- forzare soluzioni facendo pressione e premendo sull'acceleratore;
- fingere di conoscere la strada da seguire e decidere dove porta;
- cercare un capro espiatorio;
- esercitare controllo;
- manipolare;
- sottomettersi all'autorità, ovvero non analizzare criticamente ciò che viene ordinato.

#### **Cosa è bene accettare**

- scostarsi dai piani;
- praticare un modo di pensare più aperto;
- prendersi del tempo all'inizio per comprendere appieno una situazione, un problema, e solo in seguito esplorare le possibilità;
- riconoscere e abbandonare modelli di pensiero e di azione obsoleti;
- sperimentare;
- agire in maniera appropriata e non convenzionale, sempre tenendo conto della situazione;
- garantire ambienti protetti;
- porre domande;
- consentire ai collaboratori di cambiare;
- comunicare alla pari.

Le persone intelligenti spesso devono fare meno sforzi perché riescono ad afferrare e collegare facilmente dei concetti. Di conseguenza, a volte diventano «pigre». La pigrizia stimola la creatività. Se queste persone non si sentono (più) a loro agio con qualcosa, vogliono trovare soluzioni valide facendo sfoggio di un alto grado di creatività. Questa risorsa deve assolutamente essere sfruttata.

### **Come possiamo applicare l'agilità creativa in un contesto organizzativo?**

Per non sentirsi completamente in balia dei continui cambiamenti e della volatilità (volatility), è utile avere fiducia nelle proprie capacità e nella propria bussola interiore e quindi in una direzione orientata al processo e all'apertura.

Parlare aiuta a gestire l'indeterminatezza e l'incertezza (**uncertainty**). L'ascolto, in particolare, porta nuove informazioni, prospettive su una situazione e, infine, a



una migliore **comprensione**. ► Vedi anche il testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling». Una situazione o un problema appaiono complessi quando è difficile riconoscere i singoli elementi del sistema e comprendere il contesto. Con una mente aperta e accettando la non conoscenza, questa complessità può portare a nuove domande e a diversità.

La plurivocità caratterizza situazioni nuove, spesso apparentemente contraddittorie, di cui non è possibile mantenere una visione d'insieme. Manca l'esperienza per affrontarle. **Ambiguity** e contraddittorietà vanno affrontate con **agilità**. L'agilità mentale, il coraggio di provare e l'accettazione degli errori favoriscono questa capacità. ► Vedi anche il testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà».

Diverse abilità e attitudini artistiche, che possono essere riassunte come **abilità di navigazione multiprospettiche**, supportano i dirigenti e le persone nelle funzioni chiave per essere sempre in grado di prendere decisioni e agire nel mondo VUCA. A questo scopo, esiste un ricco repertorio di strategie e **interventi** artistici e creativi, ovvero procedure messe in scena in strutture, processi e contesti già esistenti. Le strategie vengono trasferite dal campo artistico in contesti organizzativi, politici o sanitari. In questo caso è importante distinguere tra interventi che hanno un impatto su ambiti sociali e sono rivolti a un pubblico specifico e, come nel nostro caso, interventi che consistono in applicazioni di metodi e strategie artistiche orientate al processo. Le persone che fanno parte di organizzazioni e aziende possono sperimentarli e applicarli nel loro ambiente professionale. In questo senso, le strategie e gli interventi «creagili» offrono un enorme potenziale per rompere le routine e le convenzioni radicate, per rendere le persone consapevoli dei modelli di comportamento e di ruolo e per contribuire consapevolmente a dare forma alle trasformazioni organizzative, insieme ad artisti e a persone creative.

**Il futuro inizia ora!**

**Il futuro è «creagile»!**

**Il futuro sei tu!**

**Il futuro siamo noi!**

**Adesso!**

## **Bibliografia**

CreaPedia (2022). Enciclopedia sulla creatività, <https://creapedia.com> [25.05.2022].

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1a edizione. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Künstlerbrille® (2022). Chiacchierata artistica sul tema della GESTIONE DEI PROCESSI

con Michael Uhl, regista teatrale di Oldenburg/Germania

<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2022/07/michael-uhl-prozesssteuerung-20211206.mp3> [13.07.2022].

Künstlerbrille® (2022). Chiacchierata artistica sul tema del CORAGGIO

con Hanga Séra, artista concettuale e di performance (art) di Zurigo/Svizzera, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2022/02/mut-hanga-sera-20211001.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Chiacchierata artistica sul tema dell'INTUIZIONE

con Franz Thürauer, compositore e musicista di Kochholz/bassa Austria,

<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/09/intuition-franz-thuerauer.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2022). Chiacchierata artistica sul tema dell'IMPROVVISAZIONE con Eva-Maria Kraft, ballerina e coreografa di Vienna/Austria,

<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/12/improvisation-eva-maria-kraft.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Chiacchierata artistica sul tema del CAMBIO DI PROSPETTIVA con Kerstin Wiesmayer, esploratrice, artista e mediatrice di Hofarnsdorf bei Krems in bassa Austria,

<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/07/gespraech-mit-kerstin-wiesmayer-zum-perspektivwechsel-20200618.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Chiacchierata artistica sul tema dell'ATMOSFERA LAVORATIVA con Eveline Ratering, regista, attrice, autrice, pedagoga teatrale di Uster in Svizzera,

<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/10/arbeitsatmosphaere-eveline-ratering.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Chiacchierata artistica sul tema della COLLABORAZIONE con Martina Morger, artista di performance art di Balzers in Liechtenstein e Hannover in Germania,

<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/11/martina-morger-kollaboration-20211107.mp3> [25.05.2022].

**Autori, progettazione del testo, redazione:**

Dagmar Frick-Islitzer, titolare di Kubus Kulturvermittlung,  
direzione del progetto Erasmus+ «Agilità creativa» (2021-2023)

**Progettazione del testo, co-redazione:**

Mario Ernst, Linda Käsbohrer, Caroline Lahusen, studenti del corso di laurea in Comunicazione presso l'Università di Scienze Applicate Zurigo nell'ambito del seminario di progettazione «Agilità creativa» (primavera 2022)

**Traduzione tedesco-italiano:**

Mirco Bernasconi, Christina Capizzi, Gabriele Gelormino, Giulia Gobbo, Céline Grob e Arianna Roth, studenti del Master in Linguistica applicata con indirizzo Traduzione professionale dell'Università di Scienze Applicate Zurigo (ZHAW), nell'ambito del modulo «Traduzione settoriale e transcreazione», sotto la supervisione di Hellmut Riediger, docente di italiano (primavera 2023)

**Coordinamento della progettazione, della redazione e della produzione del testo:**

Birgitta Borghoff, docente presso l'Università di Scienze Applicate Zurigo, responsabile del seminario di progettazione «Agilità creativa» (primavera 2022), direzione della ricerca di accompagnamento per il progetto Erasmus+ «Agilità creativa» (2021-2023)