

Brainstorming: una tecnica per la creatività del gruppo ... che talvolta non 'funziona'

Alle origini del metodo

Il termine (letteralmente 'tempesta di cervelli') indica uno dei principali metodi di problem solving. Ideato negli anni Cinquanta da Alex Osborn (1953), trovò un'applicazione ideale soprattutto nel mondo della pubblicità, anche se poi fu utilizzato e diffuso in molti altri ambienti: dal mondo delle aziende alla scuola. Il metodo, nella sua forma base, consiste in una discussione di gruppo guidata da un animatore, il cui scopo è trovare e far emergere il più alto numero di idee possibile su un argomento precedentemente definito; solo al termine di questo compito si potrà poi selezionare, criticare e valutare nell'alto numero di idee prodotte. Utilizzato per la generazione di idee creative, negli ultimi anni il brainstorming è diventato un potente strumento di ricerca per valutatori, ricercatori sociali e tutti coloro che intendono utilizzare la forza di un gruppo per trovare idee e soluzioni, esplorare concetti, rilevare informazioni altrimenti difficilmente osservabili, analogamente – e, talvolta, con risultati più efficaci – del focus group.

Il brainstorming «insiste soprattutto su una funzione che è rapportabile ai tre principali fattori del pensiero divergente: la capacità di produrre molte idee, diversificate e insolite [...], l'interazione fra le persone e la moltiplicazione dello sforzo di ciascuno con quello di un altro» (Antonietti 1994, p. 23). Le sedute di brainstorming riguardano solo le ultime due fasi di una processualità che comprende:

- a) la definizione e la scomposizione del problema, e quindi l'identificazione e la distinzione delle parti di esso che richiedono un intervento di tipo creativo rispetto a quelle che richiedono interventi decisionali;
- b) la raccolta delle informazioni inerenti al problema;
- c) la produzione delle idee nuove, ovvero la parte illuminativa del processo;
- d) la decisione e la valutazione delle idee.

Queste ultime due fasi si svolgono in gruppi che contano «da 6 a 10 persone che lavorano nello stesso luogo dove si vuol risolvere il problema» (Larocca 1983, p. 206).

Le regole del brainstorming

Nel processo di soluzione di un problema, il brainstorming fa riferimento all'insieme di processi di comunicazione, opportunamente stimolati e indirizzati per far scaturire il massimo numero di idee utilizzabili nel minor tempo possibile. Per ottenere questo, nella prima fase della sessione si devono rispettare alcune regole base (Seelig, 2012):

- non criticare e non autocriticarsi;
- elogiare e sfruttare tutto ciò che emerge di insolito;
- prediligere la quantità piuttosto che la qualità delle idee;
- costruire sulle idee degli altri.

L'importante è pensare che non ci siano idee sbagliate e che, in questa fase, non serve valutare se l'idea sia realizzabile o meno. Talvolta, idee inusuali e apparentemente impraticabili possono condurre a innovazioni importanti. Un modo per permettere ai partecipanti di superare le idee scontate o i propri 'pre-concetti' è quello di chiedere di produrre idee stupide o le "peggiori idee" che permettano di risolvere un problema. Solo così ci si può liberare dalle assunzioni e pensare veramente *out of the box*.

La sessione non deve essere troppo breve, in modo da permettere di andare oltre le prime idee, ma neanche troppo lunga: è impossibile mantenere per più di un'ora l'energia produttiva necessaria per una sessione di brainstorming. Talvolta può essere utile spezzare una sessione lunga in tanti segmenti, in cui si utilizzano stimoli e tecniche diverse.

Anche l'ambiente ha una sua importanza: il luogo in cui si svolge il brainstorming deve essere appositamente preparato, in modo da consentire, se possibile, alle persone di muoversi e camminare. Secondo uno studio di due docenti di Stanford (Oppezzo & Schwartz, 2014), passeggiare aiuta il pensiero divergente e la produzione di idee creative. Queste possono essere postate lungo le pareti, predisponendo appositi spazi, lavagne, flipcharts, poster ecc.

Nella seconda fase, spesso realizzata in una sessione successiva, si valutano le idee prodotte in maniera critica, selezionando quelle che realmente potranno essere adottate.

Può risultare utile formare gruppi composti sia di soggetti esperti dell'argomento, sia soggetti estranei al problema in questione. Le persone invitate a una sessione di brainstorming dovrebbero avere diversi punti di vista ed expertise nell'argomento. Inoltre, sarebbe bene avere gruppi diversi: ovvero invitare persone diverse alla fase di produzione delle idee rispetto a quelle che poi le valuteranno e prenderanno la decisione finale. La dimensione ideale del gruppo è quella definita dalla cosiddetta *two-pizza rule*, che si attribuisce a Jeff Bezos, fondatore e CEO di Amazon, secondo il quale il team ideale è composto da numero di persone che possono essere 'sfamate' con due pizze: ovvero tra 6 e 8 persone.

La conduzione

Il conduttore ricopre un ruolo chiave nelle sessioni di brainstorming: egli infatti deve conoscere bene gli estremi e i limiti del problema da sottoporre - pur non essendo necessariamente un esperto, e deve istruire i membri del gruppo alle regole inerenti il metodo ed, eventualmente le diverse tecniche che saranno utilizzate nei vari segmenti della sessione. Inoltre chi conduce un gruppo di brainstorming ha il compito di stimolare l'interesse dei partecipanti e porsi con atteggiamento di ascolto, di apertura fiduciosa raccomandando di non porsi limiti e di esprimere e/o scrivere tutte le idee che pervengono, anche se confuse.

La formulazione delle richieste da sottoporre al gruppo dovrebbe essere preparata accuratamente. Essa, infatti, dovrebbe presentarsi in forma aperta, per permettere ai partecipanti del gruppo di non fissarsi su vecchie idee. Alla chiusura della seduta è ancora compito dell'animatore riassumere le idee espresse dal gruppo e chiedere ai partecipanti di comunicargli tutte le idee che possano presentarsi nelle ventiquattr'ore successive, poiché queste idee sono talvolta le migliori.

Osborn sottolinea come il brainstorming serva da ausilio all'attività intellettuale e creativa del singolo, al quale non può sostituirsi, ma rispetto cui permette di far scaturire un maggior numero di idee; ne parla allo stesso modo confrontandolo con le riunioni di tipo tradizionale rispetto a cui «le sedute di brainstorming possono essere dieci volte più produttive di suggerimenti adatti alla soluzione del problema posto». Ritiene inoltre che il brainstorming per il suo carattere 'autodimostrativo' possa essere impiegato come «mezzo didattico nei programmi per lo sviluppo del pensiero creativo»⁶, aiutando e stimolando alcuni caratteri della creatività come la fluidità.

Alcune critiche

Eduard De Bono, uno studioso di tecniche di creatività, ha criticato il brainstorming, lamentando che, pur nella validità di alcuni suoi principi di base, lo strumento possa, in alcuni casi, bloccare la creatività: «Sfortunatamente, il termine brainstorming è diventato sinonimo di impegno creativo intenzionale, bloccando così lo sviluppo di serie capacità di pensiero

creativo; quelli che vogliono usare intenzionalmente la creatività ritengono che siano sufficienti i deboli metodi del brainstorming.

Altri, che potrebbero essere motivati a sviluppare capacità di pensiero creativo, sono scoraggiati dal modo di sparare alla cieca tipico del brainstorming. Che da un fermento di osservazioni possa emergere un'idea utile nel mondo della pubblicità (dove ha avuto origine il brainstorming) è una nozione valida, ma è molto meno valida laddove la novità non è, di per se stessa, un valore sufficiente» (De Bono 1996, p. XXXIX).

Lo studioso e saggista Jonah Lehrer afferma che «il brainstorming in realtà non funziona». Nel volume *Imagine: How creativity works* (2012) ha affrontato criticamente la presunta efficacia di questo sistema, passando anche in rassegna studi e idee del passato che ne confutano i meriti. Secondo Lehrer, il classico problema di questo metodo è che alla base il processo rifiuta la critica delle idee cattive e si affida troppo a un meccanismo *cookie-cutter*, cioè fatto con lo stampo.

Perché non sempre funziona?

L'esperienza pratica dimostra che, se non ben strutturato, il Brainstorming può 'degenerare' soprattutto se ci sono conflittualità tra i partecipanti o se pochi di essi monopolizzano la discussione. Secondo alcuni studi, in un tipico gruppo di sei persone, due di esse, spesso, riescono ad accaparrarsi oltre il 60% del dibattito, inibendo in pratica la possibile partecipazione di altri membri del gruppo. Si tratta di un effetto che, a mano a mano che il gruppo diventa più grande, si amplifica.

La scrittrice Susan Cain, affronta il problema nel suo libro *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (2012). Secondo l'autrice, lo stare in gruppo non incoraggia la creatività a causa della pressione sociale:

Le persone in gruppo tendono a sedersi e lasciare ad altri il lavoro, istintivamente imitano le opinioni degli altri e perdono di vista le proprie e spesso soccombono alla pressione dei pari. Gregory Berns, neuroscienziato della Emory University ha scoperto che quando prendiamo una posizione diversa da quella del gruppo, si attiva l'amigdala, un piccolo organo del cervello associato alla paura del rifiuto. Il professor Berns la chiama *sofferenza dell'indipendenza*. (Cain, 2012).

Di contro, il già citato Lehrer ritiene che sia l'attrito umano a causare la scintilla: sebbene le discussioni siano occasionalmente spiacevoli, non possono essere evitate. "Alla lunga il criticismo è costruttivo, spinge le persone a impegnarsi a un livello più profondo". Il problema, per lo studioso, nasce da una visione innatista della creatività, che germoglia all'improvviso. Nella vita reale, le cose sono più complicate ma anche più interessanti e partono con la rilevazione di un problema, non certo con la sua elisione.

Lehrer passa in rassegna anche numerosi studi degli ultimi dieci anni per supportare le sue tesi. Si va dalle ricerche di Keith Sawyer, psicologo dell'Università di Washington, che ha dimostrato come il brainstorming produce un minor numero di idee rispetto a quello di persone che lavorano da sole e poi le mettono in condivisione, a quelli di Charlan Nemeth, accademica di Berkeley. Nel 2003 Nemeth, docente di psicologia, separò due gruppi di studenti ordinando di risolvere il medesimo problema in maniera diversa. Il gruppo del brainstorming era più produttivo di quello a cui non erano state date istruzioni. Tuttavia, il secondo raggruppamento, partendo dalla critica e dalla discussione delle idee, era più creativo. Interessante anche la visione del sociologo di Northwestern Brian Uzzi che ha analizzato gli effetti della interazione sul lavoro tra gli staff dei musical di Broadway e si è reso conto che i migliori spettacoli, come *West Side Story*, sono stati prodotti dalle reti che avevano un livello intermedio di intimità: né troppo bassa né troppo alta.

Alcune possibili soluzioni: brainwriting e brainswarming

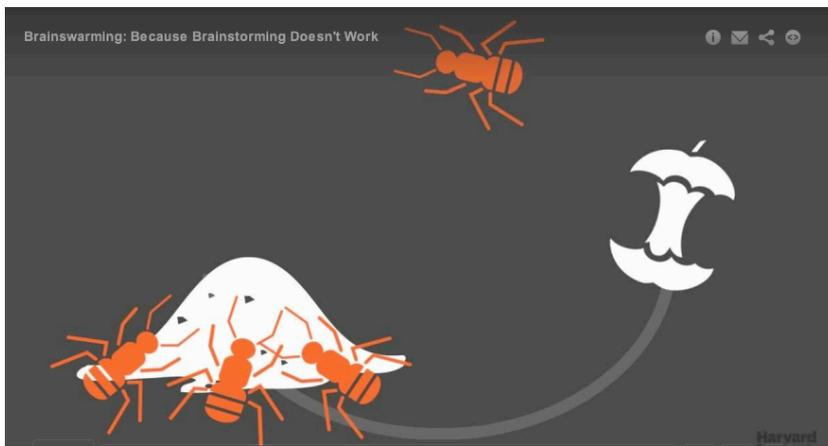
Il brainstorming ha comunque il grande merito di essere il capostipite di una nuova serie di tecniche di creatività, come per es. il *brainwriting* e il *brainswarming*, che permettono sia alla creatività individuale che a quella di gruppo di esprimersi.

La prima, *brainwriting*, fu ideata e applicata negli anni Ottanta da VanGundy (1988). Si fanno sedere 4-8 persone attorno a un tavolo o creando un cerchio con delle sedie; ogni partecipante deve essere lontano dall'altro a sufficienza per poter godere di una certa privacy. Si discute il problema e si cerca di farlo comprendere pienamente a tutti partecipanti; ogni partecipante scrive su un pezzo di carta una prima ipotesi abbozzata di come potrebbe essere risolto il problema. Quando l'animatore decide, ogni partecipante passa il foglio al suo collega di destra; ogni partecipante prende spunto dalla proposta fatta dal suo collega e riportata sul foglio per proporre un'altra soluzione; al termine di un certo periodo di tempo scelto dall'animatore, si raccolgono i fogli con le proposte; si classificano le idee emerse e si valutano in gruppo. Una variante è rappresentata dal *brainwriting* 6-3-5, in cui si coinvolgono 6

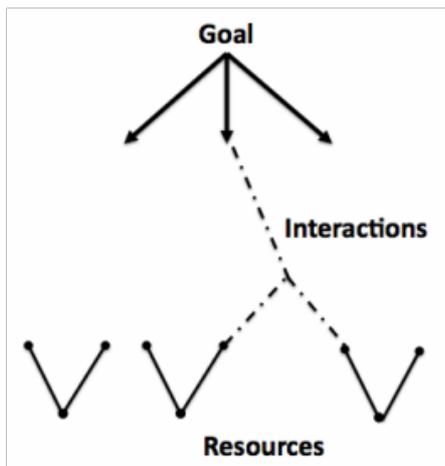
persone alle quali viene chiesto di esporre tre idee in cinque minuti di tempo.

La tecnica del *brainswarming*, creata da Tony McCaffrey e presentata in un video sul sito della celebre *Harvard Business Review* (2014¹), parte dal sovvertimento di uno dei punti cardine del brainstorming.

"Perché innanzitutto abbiamo bisogno di parlare?" si chiede McCaffrey. Per iniziare



brainswarming occorre scrivere l'obiettivo da realizzare o il problema da risolvere su un grande foglio di carta, chiedere al gruppo di sedere in silenzio e scrivere diversi modi per affrontare la situazione con le risorse a disposizione. Una volta che le giuste risorse si trovano, si è venuta in mente la soluzione.



La tecnica del *brainswarming* è stata elaborata utilizzando l'osservazione delle formiche: quando sono alla ricerca di cibo, le formiche lasciano tracce di feromoni per altre formiche a seguire - un modo efficace per portare la colonia di risorse senza perdere tempo o creare confusione.

Riferimenti bibliografici

Cain, S. (2012). *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*. Crown Publishing Group.

Lehrer, J. (2012). *Imagine: How creativity works*. Houghton Mifflin.

Osborn, A.F. (1953). *Applied imagination*, Scribner's.

Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. (2104). Give your ideas

some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, & Cognition*.

Seelig, T. (2012). *InGenius: A Crash Course on Creativity*. HarperOne.

VanGundy, A.B. (1988). *Techniques of Structured Problem Solving*. VanNostrand Reinhold.

¹ <https://hbr.org/2014/03/why-you-should-stop-brainstorming/>