

# Brainstorming, le idee nella forza del team

## Indice

- |   |  |
|---|--|
| 1. <b>Che cos'è il Brainstorming?</b><br>Pagina 2   | 5. <b>Come viene svolto un Brainstorming</b><br>Pagina 3     |
| 2. <b>Le origini del Brainstorming</b><br>Pagina 2  | 6. <b>Dove svolgere un Brainstorming?</b><br>Pagina 5        |
| 3. <b>Che cosa significa "Brainstorming"?</b><br>Pagina 3   | 7. <b>Potenziali Limiti del Brainstorming</b><br>Pagina 6    |
| 4. <b>Il Brainstorming all'Interno dell'azienda<br/>il valore delle idee nel capitale umano</b><br>Pagina 3 | 8. <b>Il punto di vista HR (Human Resources)</b><br>Pagina 7 |



## Che cos'è il Brainstorming?

**Brainstorming** significa riunione di gruppo (traduzione inglese di "tempesta di cervelli"). Chi non lo conosce nel 2020? Forse non lo sappiamo tradurre, ma questo in Italia non è un particolare limite, il 99% dei titoli dei film che ogni sera vediamo con le nostre famiglie hanno traduzioni scorrette. Tutti conosciamo il **Brainstorming**, quando cioè i "responsabili" si riuniscono tra loro e passano ore a "confrontarsi" (con svariate intensità vocali e dizionari di vario genere) su diverse questioni aziendali. Potrei continuare a lungo ad elencare cosa le persone credono possa essere un **Brainstorming**.

Anch'io pensavo di sapere cosa fosse un **Brainstorming**, ma, avvicinandomi al mondo del controlling, ho scoperto di conoscerne solo una piccola parte, la famigerata punta dell'iceberg.

Il **Brainstorming** nasconde una storia lunga, una storia di successi, di critiche, di rivisitazioni, di adeguamenti rispetto al contesto economico, rispetto al contesto culturale, rispetto all'era economica e all'era sociale.

In questa piccola analisi tenterò di descrivere come la mia esperienza e le analisi svolte abbiano arricchito il mio bagaglio rispetto all'argomento.

## Le origini del Brainstorming

La nascita del **Brainstorming** risale alla fine degli anni '30, più specificatamente al 1938. In quell'anno il pubblicitario [Alex Faickney Osborn](#) ideò una nuova modalità di discussione di gruppo.

Questa nuova tecnica iniziò però ad essere conosciuta e utilizzata solo vent'anni più tardi, a partire dal 1957, grazie al libro "Applied Imagination" scritto proprio da Alex Osborn.

Alex Osborn fu un pubblicitario di fama internazionale: dirigente di una delle principali agenzie mondiali e direttore di una banca commerciale e di altre quattro società.

Per scavare alle origini del nostro progetto dobbiamo calarci nel contesto storico di riferimento nel quale è nato il **Brainstorming**. Siamo attorno agli anni '50.

L'economia mondiale tra la fine degli anni '50 e l'inizio degli anni '60 attraversò una vera e propria "età dell'oro". Tassi di crescita mai osservati e sperimentati fino a quel momento. Tutto questo, sostenuto da un fortissimo incremento demografico innescò un grande processo di espansione economica industriale. Il volano di questa immensa ripresa capitalistica furono gli Stati Uniti, per coinvolgere poi il resto d'Europa nel decennio successivo, fino a garantire, per quasi 25 anni, una fase quasi ininterrotta di benessere.

L'Italia in tutto questo giocò un ruolo da protagonista assoluta del vecchio continente. Pil al 6,3%, secondo soltanto alla nazione tedesca, produzione industriale raddoppiata, esportazioni in aumento del 14%.

Ricordiamo qualche simbolo del boom italiano, Fiat, Olivetti, i grandi elettrodomestici, la televisione, ecc..

Siamo quindi in un contesto di espansione incontrollata di capitalismo e consumismo, la domanda di beni è incessante e le aziende splendono, concorrono, pubblicizzano e vendono!

## Che cosa significa "Brainstorming"?

**Brainstorming** è un termine inglese composto dalle parole brain (cervello) e storming (tempesta), significa quindi "tempesta di cervelli".

Come dicevamo è un'espressione entrata nell'uso comune e consiste in una discussione di gruppo incrociata e guidata da un facilitatore/moderatore, il cui scopo è quello di abbattere barriere psicologiche stimolando la creatività e far quindi emergere le idee.

Può essere sviluppato per varie ragioni: come detto, far emergere nuove idee (es. marketing di un prodotto da poco lanciato sul mercato o in fase di lancio), discutere eventuali problemi emersi da una analisi (in questo ci viene in aiuto l'analisi delle **VOC**, **voice of customer**, concetto base all'interno del processo **lean six sigma**, e cioè le esigenze del cliente, le aspettative del cliente), far emergere possibili punti di forza per implementare il vantaggio nei confronti dei competitors (in questo caso ci aiuta lo studio del comportamento "proattivo").

## Il Brainstorming all'Interno dell'azienda il valore delle idee nel capitale umano

Il **Brainstorming** è un passaggio chiave all'interno del processo manageriale e all'interno del pensiero di [miglioramento continuo \(kaizen\)](#)

Deve essere lo strumento principale per affrontare una novità, un problema, un cambiamento, rafforzare un concetto, un principio, confrontare le idee, ogni volta che il team abbia bisogno di chiarezza e coesione per proseguire nel suo percorso. È proprio in questo momento che si aprono le porte al mondo delle **Risorse Umane (HR)**.

Del resto, i team sono formati da persone, da collaboratori pensanti, da individui con intuizioni e idee. Serve allora impegnarsi sul valore del capitale umano presente in azienda, serve dare voce e spazio tramite tecniche di **Brainstorming** e pensiero creativo al know-how aziendale dei nostri collaboratori. Questo perché certamente non esiste qualità senza coinvolgimento delle risorse umane; il cardine di qualsiasi organizzazione che sappia soddisfare adeguatamente le esigenze di un mercato fortemente competitivo e che migliori con continuità i propri servizi, è sempre una organizzazione con un alto valore aggiunto in termini di uomini, idee, risorse umane.

Si predilige un approccio [Kaizen](#), quindi il coinvolgimento di tutti, il miglioramento per piccoli passi senza stravolgimenti, al contrario di quello che potrebbe essere un approccio stravolgente o rivoluzionario (**Kaikaku**) ma questo dipende dal contesto e dà che tipo di progetto si vuole intraprendere.

## Come viene svolto un Brainstorming

Cos'è un'azienda? È un'organizzazione di persone (lavoro) e di beni materiali e immateriali ecc... ma è principalmente un'organizzazione di persone.

Se diamo valore alle persone, diamo valore alla produzione e di conseguenza diamo valore al prodotto finito.

Come sappiamo i "processi produttivi" sono un insieme di variabili incontrollabili (Z), e controllabili (X) che danno vita attraverso un processo ad un output (Y).

In tutto questo la consapevolezza, serenità, comprensione e l'entusiasmo delle persone è di fondamentale importanza in un'era economica/sociale come quella in cui viviamo.

Non è più l'età dell'oro, dei famigerati anni 50/60, ma bensì un'era in cui il dettaglio, la velocità delle informazioni, la velocità di pensiero, l'approccio proattivo invece che reattivo, fanno la differenza, e, in tutto questo, troviamo valore nel capitale umano. Dobbiamo quindi dare voce al nostro personale, al nostro know-how.

Ma come diamo voce ai nostri collaboratori? Proprio tramite **Brainstorming** ben strutturati.

Esistono diverse tecniche di **Brainstorming** tutte volte a sviluppare il **pensiero divergente**, che ha la potenzialità di dare forma ai pensieri, generando idee diversificate e spesso insolitamente geniali.

Qualsiasi tipo di tecnica si voglia utilizzare, le fasi principali sono tre:

- **FASE INIZIALE:**  
In questa prima fase, l'obiettivo è spiegare in modo chiaro e preciso l'oggetto della discussione a tutti i partecipanti. Questo compito spetta al moderatore o Team Leader, che sarà la figura che guiderà la discussione durante tutte le fasi del processo. Aiuterà a fare uso della memoria spaziale, e per questo serve dotarsi di spazi, fogli, lavagne, post-it pennarelli ecc.  
Durante la mia esperienza in gruppi di lavoro strutturati, i banali post-it si sono verificati un elemento fondamentale poiché aiutano a fissare idee e a muoverle nello spazio, metterle in correlazione l'una con l'altra, spostarle in base alle riflessioni che emergono o creare flussi di informazioni, come se creassero un diagramma di flusso.
- **FASE DIVERGENTE:**  
Quando tutti i componenti del gruppo hanno chiaro quale sia la questione da affrontare, comincia la fase più creativa del processo, quella in cui viene dato libero sfogo al pensiero di ciascun partecipante in merito al tema proposto. Durante questa fase emergono gli elementi che verranno utilizzati in un secondo momento per arrivare al risultato finale.
- **FASE CONVERGENTE:**  
La fase finale del processo, consiste nel selezionare le idee più brillanti emerse durante la fase divergente per arrivare al risultato finale migliore, cioè quello più vantaggioso e più realizzabile. In questa fase è molto importante l'aspetto critico e analitico, mentre nelle fasi precedenti l'attenzione è rivolta a produrre idee con atteggiamento innovativo, prospettico, rivolti al cambiamento di prospettiva.

La durata dell'incontro dipende dalla quantità di idee prodotte, anche se sarebbe opportuno che non si superassero le 2 ore. Ricordiamo è fondamentale che siano coinvolte fino un massimo di 10 persone. Il facilitatore (meglio se esterno o non direttamente coinvolto emotivamente nella discussione e nell'oggetto del **Brainstorming**) deve conoscere molto bene il problema e i suoi limiti, saper istruire il gruppo sulle regole, stimolarne l'interesse e facilitarne la produzione di idee.



## Dove svolgere un **Brainstorming**?

Deve essere un ambiente luminoso, confortevole, tranquillo, preferibilmente senza la possibilità che venga disturbato dall'esterno, quindi evitando l'utilizzo di smartphone.

Sarebbe auspicabile che il gruppo sia compatto attorno ad un tavolo rotondo e delle comode sedie. Il luogo potrebbe sembrare un aspetto banale, ma non è affatto così. In questo caso ci sono diverse teorie. Sperimentando sul campo, ho notato che, se svolto in modo consapevole e con un lavoro dettagliato da parte del facilitatore, questo può diventare anche un momento fondamentale di piacevole team building. I vari membri avranno l'opportunità di conoscere meglio o per la prima volta lati diversi dei propri colleghi, mentalità diverse, vite diverse, come e perché circolano informazioni all'interno dell'azienda. Diventa quindi un momento di arricchimento reciproco, il che aiuta al raggiungimento dell'obiettivo. Prendiamo in considerazione l'ipotesi di svolgere **Brainstorming** all'aperto, la natura è un meraviglioso aiuto per "staccarsi" dalla quotidianità, a ripulire la mente e a compattare un gruppo di persone. Il facilitatore ha il compito di fornire incoraggiamenti, mantenere la disciplina sulle regole e, se necessario, lanciare provocazioni.

Cosa non deve essere assolutamente fatto in un **Brainstorming**:

- dominare la discussione. Ogni collaboratore ha un tempo massimo per esporre la propria idea e nessuno dovrà essere interrotto;
- deridere le idee di altre persone. Ogni idea viene accettata. Stiamo attenti alle persone più introversive, che solitamente - tra l'altro - sono spesso anche le più creative;
- non avere paura di sfidare dogmi, vangeli e preconcetti aziendali: "si è sempre fatto così";
- non considerare tutti i pensieri, i pensieri altrui sono sempre un valore aggiunto;
- non ragionare solo per logica, l'istintività è ben accetta oltre che fondamentale.

## Potenziali Limiti del Brainstorming

Come dicevamo, il **Brainstorming** è ormai molto conosciuto, e quindi, anche molto criticato.

Le critiche mosse negli anni sono:

- non è vero che gruppi di persone producono più idee, le persone sono più produttive se lavorano da sé e le idee prodotte in solitudine sono migliori;
- ci può essere un problema di “conformismo” delle idee, non è detto che i gruppi, anche quelli più innovativi producano idee originali;
- le persone introversive non si troverebbero a proprio agio;
- ecc...

Credo che sia il campo, l'ufficio, l'azienda, lo stabilimento, quello che si è vissuto, a poter dare delle risposte concrete alle critiche.

Per prima cosa il **Brainstorming** diventa importante perché vuol dire che si è deciso di affrontare una discussione, un argomento o un problema, tutti assieme. Quante aziende o funzioni o reparti vivono nell'immobilismo? Significa interrompere la quotidianità, il famigerato e inscalfibile “si è sempre fatto così”. Significa fare il passo di investire del tempo assieme per decidere di discutere su un argomento o un problema e tentare di risolverlo.

Presenza di responsabilità. Un gruppo di persone si fa carico di un problema, e si affida agli altri per risolverlo.

Contestualizziamo poi il **Brainstorming** nel tessuto economico odierno, un tessuto ricco di iperspecializzazioni. Mettere a confronto competenze diverse oggi è fondamentale. Certamente si devono selezionare i partecipanti, creare gruppi non numerosi, chiarire bene il problema ecc.. Un esempio pratico ed emblematico: il “CERN” (Conseil européen pour la recherche nucléaire), oltre che ad essere il più grande laboratorio al mondo di fisica delle particelle, cos'è? È un insieme di menti illuminate che giornalmente scambiano idee, esperienze, competenze per arrivare a risultati inimmaginabili. È un **Brainstorming** continuo. Senza andare oltre confine, accanto a noi troviamo il famoso “Kilometro Rosso”, e ce ne sarebbero molti altri.



## Il punto di vista HR (Human Resources)

Le risorse umane, fino a non poco tempo fa venivano denominate “Ufficio del Personale”, “Ufficio Amministrazione del Personale”, oppure in molti casi le loro attività erano demandate al responsabile amministrativo. Oggi tutti lo conosciamo come l’Ufficio Risorse umane, Human Resources. Le risorse umane vanno molto di moda, si parla molto di investire sul capitale umano, di non far sfuggire il proprio know-how, di avere politiche di employer branding, di qualità del luogo di lavoro, ecc... potrei dilungarmi all’infinito.

La mia esperienza in **HR**, calata all’interno del tessuto economico bresciano, mi porta a dire che tutto quello sopra accennato sia estremamente importante per la nostra economia ma sottolineo che il primo tassello, il primo mattone che un bravo **HR manager** dovrebbe mettere nella propria azienda è la consapevolezza di quale sia il significato di Human Resource e di conseguenza che dinamiche può muovere questa funzione all’interno delle aziende.

Il primo atto di forza è agire sulla cultura aziendale, ci vuole tempo, energia, pazienza, ma questo è il percorso giusto.

Come abbiamo visto, nel corso degli anni tutto si è evoluto e tutto si evolverà. Inevitabilmente anche il fabbisogno dei lavoratori nel tempo è cambiato e cambierà, le politiche di welfare aziendale si sono evolute, la comunicazione all’interno delle aziende è completamente cambiata, si è passato da logiche top-down a logiche collaborative o addirittura bottom-up.

Un **HR manager** ha il compito di trasportare la propria azienda in questo percorso di cambiamento del mondo lavorativo. Cambiamento dettato da più fattori: la globalizzazione, la riduzione dei margini, il cambiamento subentrato nella domanda di lavoro (la generazione denominata “Millennial o generazione Y” e la generazione “Z” hanno fabbisogni diversi rispetto alle generazioni precedenti).

Questa è inevitabilmente una delle leve motivazionali da usare con la Direzione aziendale, per cercare di innescare, con moderazione e passi controllati, un cambiamento culturale all’interno di un organismo dinamico e vivo come le nostre aziende.

Ho volutamente fatto riferimento in precedenza al contesto economico bresciano, con la consapevolezza che tali cambiamenti sono difficili, hanno bisogno di tempo ed energia e devono appunto essere ponderati in base al contesto nei quali vogliamo calarli.

Ed in tutto questo il **Brainstorming** si inserisce a pieno titolo come strumento potente e immediato.

Le caratteristiche chiave sono proprio queste, con la giusta preparazione è uno strumento immediato, a livello comunicativo molto potente, democratico, inclusivo.

Questo è l’elemento chiave, lo start, l’innescò di un potenziale cambiamento culturale. Cominciamo per piccoli passi, riunendo le persone attorno ad un tavolo, condividendo, creando sinergie.

*“I grandi cambiamenti nascono dai piccoli passi”*