

INTRODUZIONE AL COGNITIVE TEAM BUILDING

Riccardo Capozzi¹

In questo articolo introduciamo una metodologia innovativa nell'ambito della formazione dei gruppi di lavoro. Si tratta del **Cognitive Team Building** (che da ora definiamo con l'acronimo **CTB**) dove si promuove una diversa visione delle risorse umane in team. Ma prima di entrare nel merito della proposta qui avanzata ritengo sia necessario un breve excursus dei precedenti scientifici che hanno portato alla situazione attuale.

Hahn, pedagogista tedesco, possiamo far risalire le prime esperienze di Team Building al suo lavoro, quando, trasferitosi in Galles per sfuggire alle persecuzioni antisemite, fonda nel 1941 ad Aderdovevy, la prima scuola di formazione esperienziale outdoor. L'idea di base è quella che un apprendimento è più completo ed efficace se, oltre alle lezioni teoriche in aula, vi siano appunto esperienze concrete fatte anche fuori della scuola e soprattutto in gruppo. Oggi questa impostazione viene continuata dalle scuole che seguono il metodo Hahn e sono diffuse in tutto il mondo inclusa l'Italia².

Lewin³ è stato uno psicologo tedesco, fra i precursori della psicologia sociale. Fu tra i sostenitori della psicologia della Gestalt, da cui mutuò il concetto che la nostra esperienza non è costituita da un insieme di elementi casuali, ma da percezioni strutturate – gestalt – di oggetti o reti di relazioni, e che solo in un contesto interattivo di relazioni trovano il loro senso: teoria del campo. Studiò anche le dinamiche dei gruppi e lo sviluppo interno delle organizzazioni. La sua teoria del campo indica che per comprendere e poter

¹ Psicologo – Psicoterapeuta – Metodologo delle scienze sociali.

² K., Hahn, <http://www.kurthahn.org>

³ Ricerca di Lewin condotta con Lippitt e White sugli stili di leadership: Autoritario, Democratico e Lassista in Lewin K. (1936), *Principi di psicologia topologica*, Edizioni OS, Firenze, 1961.

prevedere il comportamento umano dobbiamo considerare appartenenti ed interagenti in un solo campo: la personalità ed il suo ambiente. Partendo dal concetto gestalt che: “il tutto è superiore alla somma delle parti” Lewin intende il gruppo come un campo unitario che costituisce un singolo fenomeno, e non una semplice somma di fenomeni individuali. Le dinamiche di gruppo sono da intendersi come forze che agiscono in un campo dove ciascun individuo è fonte di azioni che modificano gli altri membri ed il gruppo, che così viene a sua volta modificato dalle altrui azioni e reazioni. Il risultato è un gruppo la cui struttura e dinamica trascende la semplice somma dei propri componendi, ponendosi come struttura autonoma e complessa.

A questo concetto faremo riferimento nella costruzione di un Cognitive Team, ritendo il gruppo cognitivo ed il suo funzionamento qualcosa che non si può comprendere ed analizzare semplicemente sommando le caratteristiche dei singoli membri, ma immaginando il gruppo come se fosse un unico insieme pensante, una sorta di cervello sociale i cui membri possono semmai essere paragonati ai neuroni la cui funzione ha senso solo rispetto al tutto ed alle reti nelle quali sono inseriti.

Osborne⁴ ideatore del metodo del *brainstorming* iniziò a diffondersi nel 1957, grazie al libro *Applied Imagination*. L'idea che sviluppò in modo originale e che ebbe una notevole diffusione in molteplici contesti organizzativi riguarda più che la costruzione di un team il suo funzionamento. Osborn pensò al *brainstorming* come esercizio cognitivo di gruppo basato sulla libera espressione, condivisione e discussione di idee. Questo contesto aperto e non giudicante, almeno nella prima fase del metodo, consente di stimolare i partecipanti a pensare insieme liberamente e per questo più creativamente. Nella metodologia CTB nulla impedisce di proporre ad un gruppo degli esercizi di *brainstorming*, e nel progettare il CTB si è cercato proprio di realizzare quelle condizioni facilitanti la creatività, presenti nella seduta di *brainstorming*. Tuttavia, a differenza del *brainstorming* dove la facilitazione avviene per la durata della seduta, nel CTB non vi è un momento specifico in cui il gruppo è autorizzato, e solo in quel caso, a pensare

⁴ A., Osborne, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, New York, Charles Scribner's Sons, 1953.

liberamente; bensì, attraverso la costruzione di una particolare struttura cognitiva dei gruppi, nel CTB si garantisce un contesto sempre libero ed aperto alle nuove idee, presupposto questo imprescindibile per realizzare una condizione permanente di facilitazione immaginativa ed espressiva.

Bion⁵ - uno dei più noti psicoanalisti che si è occupato dei gruppi - in *Esperienze nei gruppi* del 1961 evidenzia molti aspetti che riguardano le dinamiche di gruppo. A partire dalla *cultura di gruppo* che rappresenta per l'autore l'incontro tra volontà collettiva del gruppo e l'individuo. Nel gruppo poi vi sono sempre due tendenze contrastanti: una più razionale verso la realizzazione del compito, l'altra emotiva ed inconscia che si oppone a quella razionale o comunque che la ostacola. Per questo Bion distingue un gruppo di lavoro finalizzato in modo razionale all'esecuzione di un compito, da un gruppo in assunto di base dove domina la parte emotiva ed irrazionale del gruppo. Per Bion quindi il *gruppo di lavoro* è un gruppo che si è riunito consapevolmente, quindi ha una mentalità conscia, volta al raggiungimento di un compito. In questo caso la cultura di gruppo si basa su di un approccio razionale ed il leader è scelto in funzione della sua competenza per il raggiungimento dell'obiettivo. Caratteristiche peculiari del gruppo di lavoro sono l'orientamento al confronto, al cambiamento, all'apprendimento; e ciò non esclude vissuti di rabbia, invidia, e frustrazione che, tuttavia, possono essere elaborati e superati dal gruppo. Una situazione completamente diversa invece è quella di in un gruppo in assunto di base dove le angosce di dipendenza, di attacco e fuga e di accoppiamento rimanendo inconscie impediscono al gruppo di realizzarsi pienamente come gruppo di lavoro.

Da questo autore traiamo, oltre che un'esperienza biennale di partecipazione personale ad un gruppo bioniano, anche una notevole attenzione a quanto le emozioni individuali e, specificamente, le dinamiche emotive del gruppo come insieme possano, se non comprese ed elaborate, ostacolare in modo determinante il pensiero e le dinamiche cognitive costruite secondo il CTB.

⁵ Bion W., trad it., *Esperienze nei gruppi*, Armando Editore, Roma, 1972.

Foulkes⁶ - come Bion uno dei più importanti psicoanalisti che si sia occupato dei gruppi - pone il concetto di matrice al centro della sua concezione e su di esso si basa la pratica della gruppo-analisi. Per l'autore la matrice è il terreno comune condiviso che consente la comprensione e di dare il significato a tutti gli eventi presenti nel gruppo⁷. La matrice non è mai il prodotto di una singola psiche, essa è invece la risultante dei mondi interni di tutti i membri del gruppo, dove il risultato non è mai identificabile con la semplice somma delle parti ma, è al contrario una esperienza multiforme di relazioni e complesse interazioni. Secondo Foulkes nel gruppo varie zone della psiche dei membri entrano in risonanza reciproca e vi è una comunicazione inconscia tra le persone notevolmente specifica e selettiva⁸. Il concetto di risonanza sottolinea come un individuo possa reagire in modo istintivo ed inconscio ad un individuo e come questo possa essere del tutto diverso a seconda della persona con cui si interagisce.

Da Foulkes abbiamo ripreso il concetto di matrice pensando però ad una matrice cognitiva, e non solo relazionale, che riassume le operazioni cognitive esperibili da un determinato gruppo. Si rimanda per un approfondimento al testo di riferimento nel quale viene descritta in dettaglio la metodologia qui semplicemente introdotta⁹.

Tuckman¹⁰ elabora un modello relativo al "divenire" del gruppo ispirandosi al ciclo di vita di un individuo, dalla nascita alla maturità adulta, soffermandosi sulle fasi intermedie di orientamento e dipendenza, ribellione all'autorità, e fase di conclusione del gruppo. Il modello prevede cinque stadi: forming, storming, norming, performing ed adjourning. Il primo stadio, *forming*, costituisce periodo della formazione, durante la quale i membri fanno la prima esperienza del gruppo nel quale sono stati introdotti. Non essendo ancora definiti i rispettivi ruoli e le aspettative reciproche, i componenti

⁶ Foulkes S.H., *La psicoterapia gruppoanalitica, metodo e principi*. Astrolabio, Roma, 1976.

⁷ Ibid.

⁸ Foulkes S.H., *Analisi terapeutica di gruppo*. Boringhieri Editore, Torino, 1967.

⁹ Capozzi R., InterConoscenza – Analisi cognitivo-relazionale delle risorse umane, in *Interconoscenza – Rivista di Psicologia, Psicoterapia e Scienze Cognitive* – Volume 4 – Numeri 2-3 – Maggio-Dicembre 2006 – pp. 4 – 206.

¹⁰ Tuckman, B. W., Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol 63(6), Jun 1965, 384-399.

tendono a dipendere dal leader e ad utilizzare precedenti esperienze. Il secondo stadio, *storming* (da storm, tempesta), è così definito per il clima conflittuale che caratterizza questo stadio del gruppo. Si assiste ad una ribellione verso il leader e ad una crescente ostilità reciproca tra i membri. Lo stile di leadership è determinante nel consentire il superamento dello storming portando il gruppo verso la fase successiva. Il *norming* (periodo normativo) segnala un ritrovato clima positivo verso il leader ed il gruppo, con la interiorizzazione di norme e finalità condivise del gruppo. Il *performing* (periodo della prestazione) caratterizza il gruppo al quarto stadio, orientato prevalentemente al compito, avendo in gran parte superato i precedenti problemi relazionali e di comunicazione. L'*adjourning* (periodo della sospensione) è la fase finale del gruppo, quella che precede il suo scioglimento, ed è caratterizzata da un certo distacco emotivo, come mezzo per prepararsi alla separazione.

L'approccio di Tuckman è stato portato avanti da molti altri autori¹¹ ma per avere una rassegna più ampia sul tema dei cinque stati di sviluppo dei team ricordiamo il lavoro di Kenneth del 1981¹² che ha analizzato trentasei studi empirici condotti sul team building, in base a diverse variabili: (1) disegni di ricerca, (2) dimensioni del campione, (3) variabili dipendenti, e (4) il tempo in cui l'intervento è stato studiato. Le conclusioni a cui è pervenuto l'autore è che il team building sembra costituire un intervento avente un grande potenziale per migliorare sia gli atteggiamenti dei dipendenti che l'efficacia organizzativa. Tuttavia per l'autore saranno necessari ulteriori studi per conseguire risultati più certi e completi.

Smith e Mackie (2000)¹³ propongono un modello più recente rispetto a Tuckman. Gli autori riprendono le cinque fasi: la prima è di tipo conoscitivo-esplorativo; la seconda fase è quella del conflitto che finisce con la

¹¹ Abdulaziz A. Bubshait; Gulam Farooq, Team building and project success, *Cost Engineering*; Jul 1999; 41, 7; *Abi/Inform Global* pg. 34.

¹² Kenneth P. De Meuse and S. Jay Liebowitz, An Empirical Analysis of Team-Building Research, *Group Organization Management*, September 1981 vol. 6 no. 3, 357-378.

¹³ Mackie, Diane M.; Devos, Thierry; Smith, Eliot R. Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 79(4), Oct 2000, 602-616.

formazione di una maggioranza; la terza fase è quella normativa, alla quale si perviene "se il gruppo sopravvive alla fase conflittuale", nascono idee e valori comuni; la quarta fase, quella esecutiva, pone in essere le idee prodotte durante la fase conflittuale e dà luogo a notevole produttività ed efficienza; la quinta fase finale riguarda la "morte" del gruppo, il suo scioglimento una volta raggiunto l'obiettivo prefissato. La morte del gruppo può essere molto problematica soprattutto quando siamo di fronte alla dissoluzione di un gruppo coeso. Il venir meno del gruppo implica un cambiamento nell'identità dei membri, si perdono i benefici derivati dalle capacità e dal contributo degli altri, e prevale un senso di perdita e di solitudine.

Da questa nutrita impostazione abbiamo preso il concetto di stadi di sviluppo di un team dando rilievo ai possibili conflitti evidenziati nel secondo stadio e per questo sono stati previsti nel CTB dei membri, sempre presenti nei gruppi, aventi notevoli capacità empatiche e di mediazione relazionale e cognitiva.

Senge¹⁴ è l'ultimo autore a cui desideriamo riferirci, egli fin dal 1990, intende le organizzazioni come degli organismi che apprendono, e facilitare questo obiettivo rappresenta il vero compito del lavoro di gruppo. Sul quale però, sottolinea l'autore, bisogna evitare di avere un atteggiamento di tipo mitologico. Questo nella consapevolezza che spesso la maggior parte dei team lavorano a un livello di intelligenza inferiore a quello più basso dei loro singoli componenti. Il risultato è l'«incompetenza qualificata», cosa che comporta un blocco dell'apprendimento da parte dei gruppi stessi. Così l'organizzazione e i singoli arrestano il loro sviluppo, non vi è progresso di conoscenza e tutto il processo di apprendimento collettivo si arresta. In un libro pubblicato nel 2013 in italiano "Presence",¹⁵ Senge sostiene che, vista la complessità della società odierna: "Abbiamo necessità di nuovi modi di apprendere a un livello più profondo di quello tradizionalmente usato"¹⁶.

¹⁴ P. M. Senge, *La quinta disciplina - L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo* - Sperling & Kupfer – 2006.

¹⁵ P. M. Senge, C.O. Scharmer, J. Jaworsky e B.S. Flowers, *Presence – Esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società*, Franco Angeli, Milano 2013.

¹⁶ Ibid, p. 14.

Per questo preciso scopo nasce la proposta dell'attuale metodologia CTB. Da Senge in particolare abbiamo raccolto il pensiero di come poter strutturare dei team capaci di apprendere e, soprattutto, di poterli costruire in modo che siano predisposti all'apprendimento più funzionale agli obiettivi da raggiungere.

Considerati i riferimenti sopra riportati si potrà comprendere meglio il significato innovativo del CTB che qui si presenta, tuttavia, prima di entrare nel merito è necessario spendere alcune parole sulla premessa concettuale che sta alla base di tutto quanto si andrà a sviluppare: il cognitive transfert ovvero la relazione cognitiva.

COGNITIVE TRANSFERT

(RELAZIONE COGNITIVA)

Il punto da cui partire è quello del concetto di Cognitive Transfert, ovvero di relazione cognitiva, vero asse portante di tutto il metodo. In cosa consiste questo concetto, è facile dirlo, anche se denso di complessità teorica e metodologica. Nel campo affettivo è facile comprendere cosa si possa intendere per relazione. Siamo di fronte ad un modo di rapportarci agli altri che si articola e si differenzia per il livello delle emozioni che vengono poste in essere. Quindi una relazione emotiva può configurarsi come una semplice conoscenza, oppure un'amicizia o anche un rapporto d'amore. In tutti i casi quello che identifica le dinamiche emotive sono le possibilità di provare sentimenti e di percepire empaticamente quelli altrui. Inoltre, e questo è il punto principale, ogni persona riesce a provare emozioni diverse a seconda della persona che ha di fronte ed in base al livello di coinvolgimento che ha verso quella stessa persona. Questo significa che non è possibile avere con tutte le persone lo stesso tipo di sentimento, come, anche, che ci solo alcune persone che per le loro caratteristiche fisiche e di personalità riescono a

suscitare in noi stessi emozioni che altre non riuscirebbero in alcun modo ad elicitare. Queste nozioni elementari sulla relazione affettiva e sulle dinamiche profonde che in essa sono in gioco, a partire dalla modalità relazionale di base che ciascuno apprende nei primi anni di vita attraverso il rapporto materno e paterno, come del resto evidenziato nel concetto di transfert in ambito psicoanalitico, sono più o meno parte dell'esperienza umana di ciascuno e rappresentano lo stile affettivo individuale.

Cosa ben diversa accade se parliamo a qualcuno di relazione cognitiva: subito appare un cenno di stupore sul volto dell'interlocutore, come se stessi parlando una lingua straniera incomprensibile. Eppure in modo del tutto analogo alla relazione affettiva quella cognitiva è esperienza quotidiana di ciascuno di noi, solamente che non ne siamo proprio consapevoli. Ma per capire meglio cosa intendiamo dire, pensiamo un momento alla nostra vita personale ed a quante volte possiamo ricordare di aver conosciuto una persona con la quale ci riusciva facile parlare e soprattutto pensare. Ovvero quella persona con cui nostri pensieri non si arrestavano ma, piuttosto, riuscivano facilitati; ed altrettanto accadeva all'altra persona che era in grado di interagire sinergicamente con noi attraverso i suoi pensieri e le sue parole, senza nemmeno farci troppo caso. Questo, si badi bene, non riguarda la simpatia o la cordialità che possono esperire due persone fra di loro, ma attiene ad un fenomeno di *transfer cognitivo* fra due individui che messi insieme rappresentano una coppia cognitiva capace di produrre un pensare fertile e costruttivo. Per fare un esempio di una coppia cognitiva famosa nella scienza ricordiamo Crick e Watson che insieme nel 1953 scoprirono il Dna formulando l'ipotesi che si componesse di due catene di nucleotidi disposte a formare la doppia elica. Dimostrazione di come due ricercatori, un biologo ed un fisico, pur con formazioni molto diverse potessero riuscire a costruire insieme nuova conoscenza, avendo però alla base una buona relazione cognitiva che gli ha dato la possibilità di collaborare costruttivamente e di fare delle loro differenze culturali e caratteriali degli *strumenti di pensabilità* tali da superare ogni contrasto e giungere a fare la grande scoperta.

In altri termini si sostiene che lo stile cognitivo di ciascuno interagisce incoscientemente con quello dell'altro, fenomeno del *transfert cognitivo*, consentendo una elaborazione comune del pensiero e, nel caso di un *transfert* positivo, questo porta, generalmente, alla soluzione creativa dei problemi. Il CTB è volto alla costruzione di gruppi basati sulla scelta degli stili cognitivi compatibili, al fine di creare un team bilanciato nelle risorse interne in modo da ottimizzare il suo lavoro in funzione del compito da affrontare.

COGNITIVE SKILLS **(STILI COGNITIVI)**

Le Cognitive Skills, ovvero gli Stili Cognitivi, rappresentano uno dei punti centrali per la comprensione della presente metodologia. Ogni individuo presenta da adulto un suo specifico stile cognitivo, questo si è andato formando attraverso la complessa interazione fra disposizioni genetiche, imprinting cognitivo familiare ed esperienze autonome di apprendimento, il risultato finale è quello che ogni persona presenta un suo specifico Stile Cognitivo. Questo stile si è sviluppato in una sequenza di contesti relazionali e di *climi cognitivi* e perciò possiamo considerare che lo stile cognitivo ha due dimensioni una tipicamente individuale, ed un'altra propriamente relazionale.

Questo significa che una persona pure avendo la propria peculiare modalità di elaborazione delle informazioni questa può esprimersi in modo diverso a seconda dello stile cognitivo della persona con la quale si sta rapportando. In altri termini *tutti noi pensiamo secondo un nostro modo ma la diversa manifestazione di questo dipende dalle caratteristiche cognitive della persona con la quale si interagisce*. Questa è la parte più innovativa del presente lavoro in quanto si sostiene la natura relazionale del pensiero che da specifica individuale diventa prodotto delle relazioni, risultante di due o più stili cognitivi che si incrociano tra di loro, come in un gruppo organizzato, in un team operativo che deve svolgere un compito.

Per esemplificare gli stili cognitivi individuali possiamo riferirci ai seguenti cinque tipi illustrati nella Fig. 1:



**Figura 1 -
Cognitive Skills (Stili Cognitivi).**

- **Leader:** si tratta di uno degli stili cognitivi centrali in un team. Il leader è quella persona che possiede uno stile cognitivo capace di compiere delle operazioni sia di analisi che di sintesi, di trovare tanto i punti comuni che quelli divergenti. Il suo compito è quindi quello di orientare il flusso di conoscenza che circola fra i vari membri di un team senza interferire con i processi in corso. Il leader viene raffigurato nella prima immagine a sinistra della Fig. 1 dove si evidenzia il suo ruolo di: **"Coordinatore di conoscenza"**;
- **Builder:** si tratta dello stile cognitivo di base, quello in cui si sistematizza la conoscenza in un gruppo. In sostanza rappresenta una persona capace di raccogliere la conoscenza e di ottimizzarla, nel senso di procedere a classificazioni e semplificazioni che sono utili in quanto ordinano un determinato ambito e favoriscono poi ulteriori processi di trasformazione del sapere. Il builder viene raffigurato nella seconda immagine della Fig. 1 dove si evidenzia il suo ruolo di: **"Ottimizzatore di conoscenza"**;

- **Bridger**: si tratta di un facilitatore, è lo stile cognitivo che consente di porre in relazione diversi stili cognitivi fra di loro. E' un *ponte cognitivo* che presenta caratteristiche di plasticità di pensiero e capacità di trasferire punti di vista diversi riducendo al minimo il rischio di conflittualità e di incompatibilità fra modi di pensare. Inoltre punto fondamentale di questo stile cognitivo è quello di avere delle doti di mediazione tali da poter interpretare al meglio le direttive del leader e poi di trasmetterle al resto del team in modo filtrato e senza forzature. Il bridger viene raffigurato nella terza immagine della Fig. 1 dove si evidenzia il suo ruolo di: "**Ponte di conoscenza**";
- **Brighter**: si tratta dello stile cognitivo che come sua risorsa ha quella di dare luce al problema affrontato trovando altre strade e percorsi possibili. E' quindi un innovatore capace di proporre soluzioni nuove e di trasformare un insieme di conoscenze già acquisite, migliorandole significativamente. Il suo compito è fondamentale quando si cerca di innovare un prodotto già esistente. Il brighter viene raffigurato nella quarta immagine della Fig. 1 dove si evidenzia il suo ruolo di: "**Innovatore di conoscenza**";
- **Insighter**: si tratta del profilo cognitivo proprio dell'inventore, letteralmente colui che ha l'insight, ovvero l'intuizione, in quanto è un *soggetto capace di pensare in modo radicalmente diverso da quanto già acquisito, trovando delle soluzioni prima mai pensate*. E' il punto di forza di un team che ha il compito di cercare strade nuove e l'invenzione è la sua caratteristica principale. L'insighter viene raffigurato nella quinta ed ultima immagine della Fig. 1 dove si evidenzia il suo ruolo di: "**Inventore di conoscenza**".

Vediamo ora come questi differenti stili cognitivi possano essere fatti lavorare insieme in modo sinergico. L'obiettivo finale del Cognitive Team Building è quello di costituire dei gruppi che siano bilanciati cognitivamente, ovvero dove i membri del team siano scelti in base alle loro caratteristiche cognitive personali ma in funzione di come queste possano accordarsi con quelle degli altri membri del team. Per comprendere meglio questo punto possiamo fare l'analogia con una squadra di calcio dove ogni giocatore svolge un ruolo preciso in funzione del gruppo. Vi sono difensori, centrocampisti ed attaccanti perché per costruire una buona squadra vi devono essere giocatori

con abilità diverse che messe insieme fanno poi un team vincente. Non sarebbe così se facessimo una squadra costituita solo da attaccanti perchè al primo contropiede perderebbero non avendo alcun difensore capace. Quindi l'arte di un allenatore è proprio quella di saper scegliere i giocatori con ruoli diversi ma adeguati alle caratteristiche della squadra avversaria. Nel CTB si cerca di costruire, analogamente, un team che abbia al suo interno membri che abbiano diverse capacità cognitive ma che siano le più adatte all'obiettivo che il gruppo deve raggiungere.

Per esemplificare quanto detto possiamo considerare tre tipi di team che si differenziano per struttura e per le finalità operative e conoscitive a cui sono destinati.

COGNITIVE TEAMS

(GRUPPI COGNITIVI)

Verranno ora presentati tre tipi di Cognitive Teams: il **Gruppo d'Ottimizzazione (Builder Team)**, il **Gruppo d'Innovazione (Brighter Team)** ed il **Gruppo d'Invenzione (Insighter Team)**. Questa è solo un'esemplificazione utile per illustrare il metodo del Cognitive Team Building, ma è del tutto evidente che nelle realtà un team vada costruito tenendo conto dello stile cognitivo delle persone che già sono presenti nell'organizzazione e di come queste possano essere meglio integrate e coordinate, cioè bilanciate su un piano cognitivo, oltre che in funzione degli obiettivi da raggiungere.

E' quindi opportuno sottolineare come questi tre cognitive teams che presentiamo siano solo una tipologia semplificata di applicazione del metodo CTB. Possiamo perciò ipotizzare che, per fare un esempio, i tre gruppi siano costituiti ciascuno da nove ingegneri meccanici alle prese con la costruzione di un motore per auto: il gruppo d'Ottimizzazione (Builder team) avrà il compito di ottimizzare il motore; il gruppo d'Innovazione (Brighter team) dovrà cercare di innovarlo, mentre il gruppo d'Invenzione (Insighter team) tenterà di inventare nuove soluzioni. Supponiamo sempre che, per raggiungere questi

obiettivi, gli ingegneri abbiano analoghe competenze ed esperienze professionali, ma che differiscano in modo significativo solo per il loro stile cognitivo. Avremo così coloro che devono risolvere i problemi, i risolutori, rappresentati dagli ingegneri ottimizzatori (builder), dagli ingegneri innovatori (brighter) e dagli ingegneri inventori (Insighter) che collaborano tra loro grazie al contributo degli altri membri del gruppo ovvero degli ingegneri interpreti (bridger) coordinati dall'ingegnere coordinatore (leader). Tutto questo può sembrare complesso ma, come vedremo di seguito, è piuttosto semplice da spiegare e da comprendere.

Il primo gruppo è quello che definiamo **Gruppo d'Ottimizzazione (Builder Team)**, ovvero gruppo di ottimizzazione – illustrato nella Fig. 2. Il compito che questo team può assolvere è quello di migliorare le caratteristiche di un prodotto senza apportarne alcuna modifica sostanziale. Ad esempio quando un gruppo di ingegneri che deve migliorare il funzionamento di un motore per fargli consumare meno benzina, ci riesce mantenendo le stesse prestazioni e caratteristiche strutturali. Questo è un tipico compito d'ottimizzazione ed il team più adatto è quello che vede: *4 ottimizzatori (builder), coordinati da un leader attraverso 4 ponti cognitivi (bridger)*. Vediamo meglio come funziona questo gruppo illustrandone la dinamica cognitiva, ovvero il modo attraverso il quale si costruisce e trasmette la conoscenza nel gruppo.

Dinamica cognitiva: la conoscenza sostanzialmente circola attraverso i 4 ottimizzatori (builder) i quali hanno il compito di migliorare il motore e sono loro ad effettuare i vari tentativi di soluzione. Però, per riuscire al meglio, in questo gruppo vengono favoriti nella loro comunicazione dall'apporto dei 4 ponti cognitivi (bridger) che hanno lo scopo principale di evitare possibili conflitti fra gli ottimizzatori (builder), sia di carattere interpersonale che professionale. I 4 ponti cognitivi (bridger) poi portano agli ottimizzatori (builder) anche i suggerimenti del leader che grazie, alla sua competenza, può dare un contributo importante di indirizzo e di stimolo. Tuttavia questo suo contributo è filtrato dai ponti cognitivi (bridger) in modo che il leader non intervenga mai in modo diretto ed intrusivo sui costruttori di conoscenza,

rappresentati in questo caso dai 4 ottimizzatori (builder). Si evita in questo modo di condizionare il loro lavoro attraverso un ruolo di comando o di autorità e si realizza il *clima cognitivo* ideale per la pensabilità. Possiamo quindi parlare di una struttura del team dove è presente e centrale il leader, ma la sua funzione di controllo, coordinamento e stimolo è utilmente filtrata dai bridger. L'obiettivo di un gruppo bilanciato sul piano cognitivo non è solo quello di scegliere le persone con lo stile cognitivo compatibile e più idoneo allo scopo, ma soprattutto quello di creare attorno a loro una squadra capace di supportarle e di esaltarne le capacità e le potenzialità.

Possiamo paragonare la funzione del gruppo a quella di una cassa armonica: come in un violino dove la struttura in legno dello strumento rende possibile al suono prodotto dalle corde di assumere una particolare tonalità e di amplificarsi per diventare piacevolmente udibile.

Analogamente nel gruppo le idee arrivano dalle persone che le cercano, ma a questo concorrono tutti gli altri membri che offrono ai risolutori delle relazioni cognitive produttive, con spunti, riflessioni e suggerimenti all'interno di un clima cognitivo fertile, collaborativo e non conflittuale. I membri del gruppo diventano così degli strumenti di pensabilità per coloro che sono deputati a risolvere il problema, e grazie ad una valida e bilanciata relazione cognitiva con gli altri membri riescono poi a trovare l'idea giusta.

Quello che conta non sono solo le capacità individuali di un ottimizzatori (builder), di un innovatore (brighter) o di un inventore (insighter), ma anche le caratteristiche cognitive delle persone che con loro devono collaborare e del tipo di relazioni che da queste interazioni emergono. ***Tanto più i membri di un gruppo vengono scelti con caratteristiche cognitive compatibili¹⁷ con i risolutori, tanto maggiore saranno le possibilità di raggiungere i risultati desiderati da parte di questi ultimi.*** In sostanza il gruppo va ritagliato su misura dei risolutori e potremmo perciò dire che il team deve essere ***solver-oriented***.

¹⁷ Per quanto attiene alla definizione delle caratteristiche cognitive, alla loro analisi e specificazione si rimanda al testo citato R. Capozzi 2006. In questa sede non è possibile entrare nei dettagli della metodologia, né di suggerire i vari test che possono essere utilizzati per profilare le caratteristiche cognitive individuali – Cognitive Skills - o per evidenziare le dinamiche cognitive interpersonali - Cognitive Transfert. Per una più rapida consultazione del testo seguire il seguente link: <http://www.interconoscenza.it/Capozzi-Interconoscenza.pdf>

BUILDER TEAM **(Gruppo d'Ottimizzazione)**

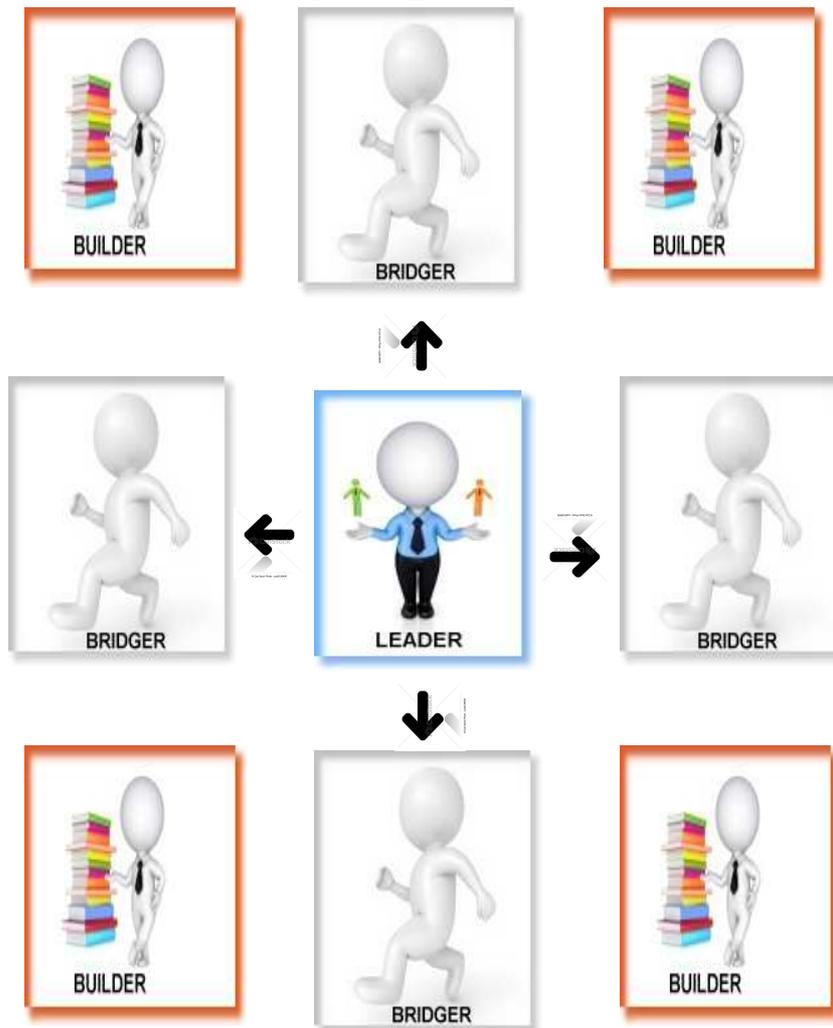


Figura 2.

Il secondo gruppo, è quello che definiamo **Gruppo d'Innovazione (Brighter Team)**, ovvero gruppo d'Innovazione - illustrato nella Fig. 3. Il compito che questo team può compiere è quello di innovare un prodotto con delle soluzioni prima mai sperimentate. Ad esempio rimaniamo sempre su un gruppo di ingegneri che deve innovare un motore apportando delle modifiche sostanziali come potrebbe essere quella di introdurre un nuovo tipo di carburatore. *Questo è un tipico compito d'innovazione ed il team più adatto è quello che vede: 2 ottimizzatori (builder) e da 2 innovatori (brighter), coordinati da un leader attraverso 4 ponti cognitivi (bridger).*

Dinamica cognitiva: in questo caso il lavoro cognitivo degli innovatori (brighter) è favorito dal contributo degli ottimizzatori (builder) che analizzano le conoscenze attuali sul motore, sintetizzandole e poi, grazie ai ponti cognitivi (bridger) queste informazioni vengono trasferite in modo adeguato agli innovatori (brighter). Così i quattro costruttori di conoscenza, i due ottimizzatori (builder) e i due innovatori (brighter), sono messi nelle migliori condizioni per cooperare e, soprattutto, per poter pensare senza alcun ostacolo. Anche in questo team la presenza costante del leader filtrato dai quattro ponti cognitivi (bridger) garantisce le migliori possibilità espressive ed ideative per ottenere un team efficace ed efficiente sul piano dell'innovazione.

I gruppi di ottimizzazione (builder) e quelli di innovazione (brighter) sono quelli che nella industria italiana sono maggiormente utilizzati, soprattutto i primi. I motivi sono facilmente intuibili e si riferiscono ai bassi investimenti che sia in ambito privato che pubblico vengono destinati al settore della Ricerca & Sviluppo. Si preferisce risparmiare ed ottenere subito dei prodotti commerciabili, come nel caso della Fiat che sulla Nuova 500 ha fatto un intenso lavoro di ottimizzazione ma riferito soprattutto al design; piuttosto che affrontare la difficile strada di una seria innovazione del prodotto a livello motoristico o meccanico, progetto questo che comporterebbe la trasformazione della linea produttiva oltre che minori sicurezze di vendita. La regola generale è quindi vendere al meglio sempre gli stessi prodotti minimizzando il rischio di invenduto.

BRIGHTER TEAM **(Gruppo d'Innovazione)**

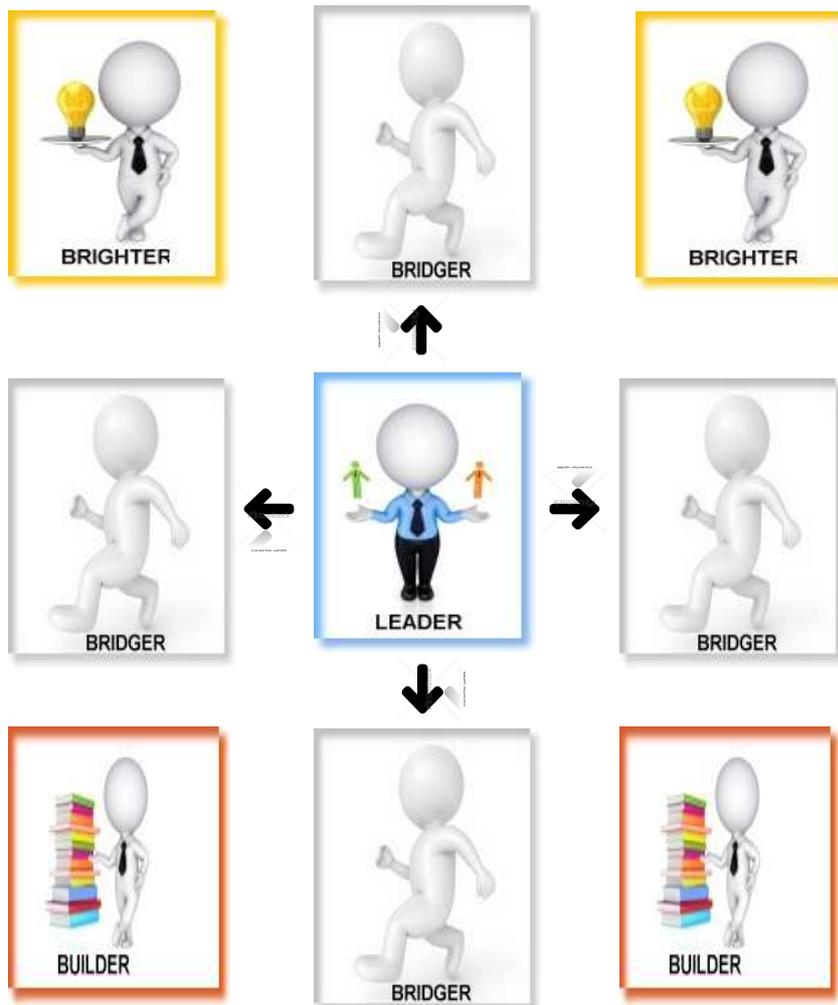


Figura 3.

Il terzo gruppo è quello che definiamo **Gruppo d'Invenzione (Insighter Team)**, ovvero gruppo d'Invenzione - illustrato nella Fig. 4. L'obiettivo di questo team è quello di inventare soluzioni radicalmente nuove, ovvero di fare delle vere e proprie invenzioni o scoperte. Ad esempio si dia il caso di un gruppo di ingegneri che deve inventare un nuovo motore come potrebbe essere costruire un motore a fusione fredda capace di prestazioni eccezionali rispetto ai motori attuali. *Questo è un tipico compito d'invenzione ed il team più adatto è quello che vede: 2 innovatori (brighter) che lavorano insieme a 2 inventori (insighter), coordinati sempre da un leader attraverso 4 ponti cognitivi (bridger).*

Dinamica cognitiva: il gruppo che crea conoscenza sono i 2 innovatori (brighter) insieme ai 2 inventori (insighter), i primi producono molte idee nuove, o comunque feconde, che passano, attraverso la facilitazione cognitiva dei 4 ponti cognitivi (bridger) organizzati dal leader, agli inventori (insighter) i quali così aiutati sono nelle condizioni ideali per cogliere l'intuizione decisiva.

E' questo il motivo per il quale parliamo di Cognitive Team Building, in quanto si costruisce un gruppo capace di pensare in modo nuovo e dove le idee di ciascuno vengono stimolate e protette da conflittualità interpersonali o da differenti ruoli organizzativi, oppure da diversi stili cognitivi che confliggono. I contributi personali sono così o facilitati dalle interazioni cognitive che si realizzano in un gruppo bilanciato, dove le persone sono scelte in base alla loro complementarietà di stili cognitivi e per questa ragione il team risulta capace di pensare in modo integrato, sinergico e finalizzato.

Il gruppo d'Invenzione in Italia, a mio avviso, è quello meno utilizzato in quanto implica mettere al primo posto in un'impresa la conoscenza e la scoperta. Non si tratta solo di difficoltà economiche per realizzare una vera Ricerca & Sviluppo ma sono ostacoli anche di carattere culturale. Potremmo dire che l'invenzione di qualcosa di nuovo pone un'azienda di fronte a cambiamenti, a volte anche strutturali nel modo di produrre ed organizzare il personale, e tutto questo crea una sorta di ansia del cambiamento che ostacola una reale disponibilità ad accettare soluzioni nuove. Solo una bassa innovazione può essere accettata poiché è meno costosa e problematica.

INSIGHTER TEAM **(Gruppo d'Invenzione)**

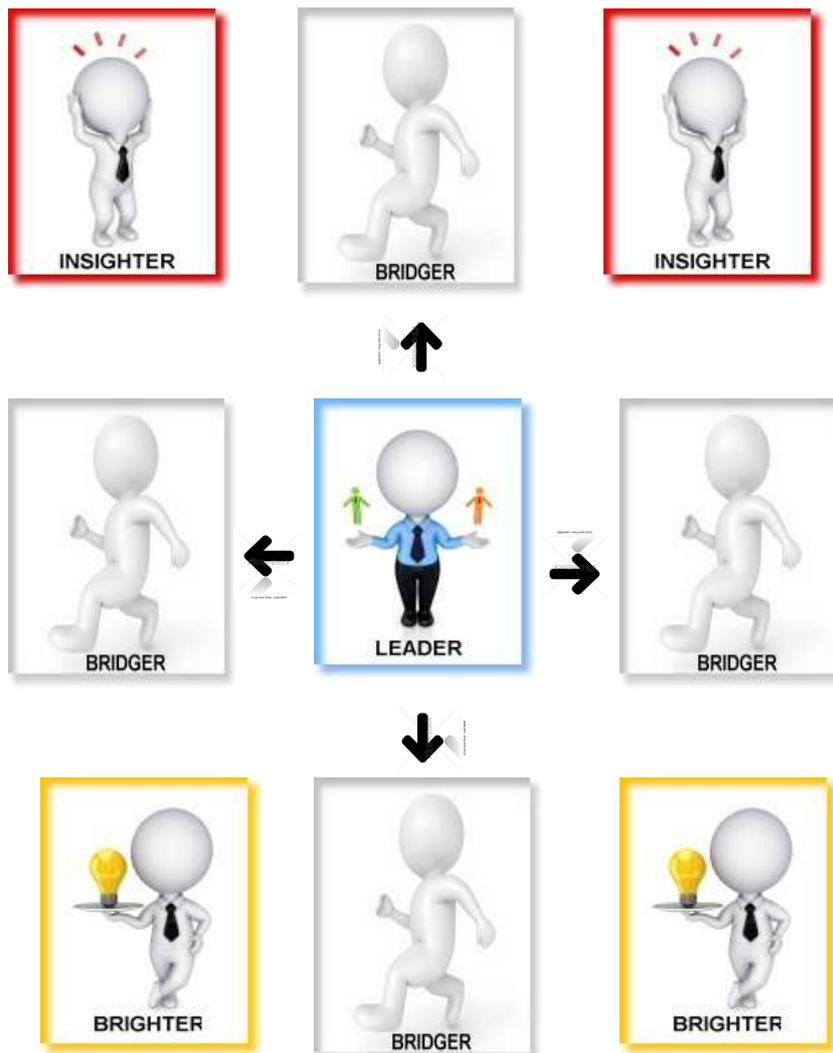


Figura 4.

Questi tre tipi di team sono soltanto delle esemplificazioni di quello che costituisce la metodologia del Cognitive Team Building. E' facile immaginare come poi, nella realtà aziendale, sia poi molto più complesso bilanciare i diversi stili cognitivi di un gruppo già costituito. Il compito richiede oltre alla valutazione dei singoli membri anche la possibilità di modificare il gruppo esistente, aggiungendo o togliendo alcuni elementi. Solo così si rende possibile la costruzione di un gruppo cognitivo bilanciato. *Inoltre, è opportuno sottolinearlo, il gruppo deve essere costruito in funzione degli obiettivi da raggiungere.* Non esiste un gruppo valido per tutte le finalità aziendali. In sostanza possiamo dire che per ogni obiettivo vi deve essere uno specifico gruppo tagliato su misura, che disponga delle risorse cognitive adatte allo scopo e che queste siano adeguatamente bilanciate e rese compatibili al suo interno. Infatti l'obiettivo del gruppo può essere a volte innovativo, altre inventivo, oppure, in altri casi ancora una combinazione di scopi per i quali non si è in grado di prevedere esattamente quali risorse sarebbero quelle più idonee. In questo caso, che non è infrequente, bisogna costituire un gruppo integrato, una sorta di gruppo misto, dove siano presenti tutti gli stili cognitivi, in modo da essere aperto alle varie possibilità cognitive, ovvero capace di esprimere il massimo delle modalità di conoscenza. Potremmo dire, in sintesi, che *quanti più gradi di libertà di pensiero possiede un sistema cognitivo, un team, tanto maggiori saranno le sue possibilità di cogliere risultati innovativi.*

Come in una squadra di calcio la sua forza risiede nella articolazione della formazione, cioè nella presenza di diversi ruoli e nella capacità dell'allenatore di integrarli efficacemente tra di loro in funzione delle caratteristiche della squadra avversaria; così in un gruppo cognitivo la sua efficacia corrisponde ad una attenta costruzione del team dove siano presenti diversi ruoli cognitivi, resi compatibili e validamente articolati e coordinati in funzione delle caratteristiche cognitive del compito da affrontare.

Si rimanda a successive pubblicazioni una più approfondita analisi del metodo del Cognitive Team Building, dalla selezione degli individui compatibili, alla formazione dei team ed alle modalità operative dei gruppi.

Riferimenti bibliografici

Abdulaziz A. Bubshait; Gulam Farooq , Team building and project success, *Cost Engineering*; Jul 1999; 41, 7; *Abi/Inform Global* pg. 34.

Bion W., trad it., *Esperienze nei gruppi*, Armando Editore, Roma, 1972.

Capozzi R., InterConoscenza – Analisi cognitivo-relazionale delle risorse umane, in *Interconoscenza – Rivista di Psicologia, Psicoterapia e Scienze Cognitive* – Volume 4 – Numeri 2-3 – Maggio-Dicembre 2006 – pp. 4 – 206. Scaricabile liberamente dal seguente link:

<http://www.interconoscenza.it/Capozzi-Interconoscenza.pdf>

Hahn K., sito di riferimento dell'autore: <http://www.kurthahn.org>

Foulkes S.H., *Analisi terapeutica di gruppo*. Boringhieri Editore, Torino, 1967.

Foulkes S.H., *La psicoterapia gruppoanalitica, metodo e principi*. Astrolabio, Roma, 1976.

Kenneth P. De Meuse and S. Jay Liebowitz, An Empirical Analysis of Team-Building Research, *Group Organization Management*, September 1981 vol. 6 no. 3, 357-378.

Lewin K. (1936), *Principi di psicologia topologica*, Edizioni OS, Firenze, 1961.

Mackie, Diane M.; Devos, Thierry; Smith, Eliot R. Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 79(4), Oct 2000, 602-616.

Osborne A., *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, New York, Charles Scribner's Sons, 1953.

Senge P. M., *La quinta disciplina - L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo* - Sperling & Kupfer – 2006.

Senge P. M., C.O: Scharmer, J. Jaworsky e B.S. Flowers, *Presence – Esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società*, Franco Angeli, Milano 2013.

Tuckman, B. W., Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol 63(6), Jun 1965, 384-399.