

I vantaggi del lavoro individuale e di gruppo

Spesso si ritiene che il ricorso ai gruppi creativi possa favorire lo sviluppo di soluzioni innovative. In realtà i gruppi presentano vantaggi e rischi. I singoli individui sono più bravi a generare nuove idee, mentre un dibattito può essere più adatto a rielaborare queste idee e a svilupparle in più direzioni.

di Claudio Nutrito

Per la ricerca di nuove idee si ricorre spesso ai 'gruppi creativi'. È infatti opinione diffusa che la creatività di gruppo sia più efficace di quella individuale. Ma è davvero così?

"La mania di fare gruppo ci ritarda ogni sviluppo": così recitava, molti anni fa, un epigramma di Mino Maccari. Si tratta di una semplice battuta di spirito con l'attrattiva della rima? Forse. Tuttavia, in tempi più recenti, un analogo principio è stato ribadito – in modo meno spiritoso ma più articolato – da Marcello Veneziani nel libro *Rovesciare il '68. Pensieri contromano su quarant'anni di conformismo di massa* (Mondadori, 2008): "Da soli si è più aperti al mondo che in gruppo. Un collettivo ci chiude dentro uno spazio angusto, mentre la solitudine ci apre al cosmo, si accorda con la moltitudine e dispone ad ascoltare il battito dell'universo. La solitudine è attenzione".

Possiamo naturalmente non



■ Marcello Veneziani, nel suo libro *Rovesciare il '68*, ha spiegato che lavorando da soli si pone più attenzione verso il mondo esterno.



condividere le parole di Maccari e Veneziani, tuttavia esse ci fanno riflettere sui rischi dell'uso (anzi dell'abuso) della pratica del gruppo, soprattutto in campo creativo.

I problemi del gruppo

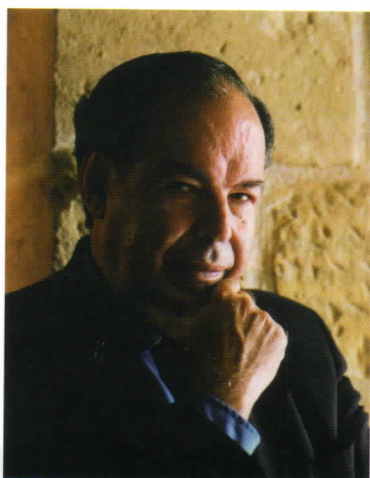
Sia chiaro: non ho nessuna intenzione di disconoscere l'efficacia dei gruppi creativi. Vorrei tuttavia rilevare una serie di rischi legati alla loro pratica.

I problemi e gli equivoci nascono dalla tendenza, ancora molto diffusa, di considerare gruppi e creatività come due entità indissolubili. In altre parole, dal pensare che la creatività sia soltanto quella di gruppo e dal trascurare la creatività individuale. È vero che esistono delle tecniche creative create specificatamente per i gruppi, ma ne esistono molte altre utilizzabili sia in gruppo sia individualmente: per esempio quelle del 'pensiero laterale' di Edward De Bono. Succede però spesso che l'equivoco

■ Non sempre il lavoro di gruppo rappresenta il metodo migliore per produrre nuove idee.

della presunta indispensabilità del gruppo si traduca in un ostacolo alla creatività, anche per difficoltà pratiche: può accadere facilmente, per esempio, che un gruppo non riesca a riunirsi con un'adeguata frequenza, a causa dei vari impegni dei singoli componenti.

Nel libro *Essere creativi* (edito da Il Sole 24 ORE), De Bono scrive: "In base alla mia esperienza, gli individui producono molte più idee, in una gamma più estesa, lavorando ognuno per conto proprio che lavorando in gruppo. In un gruppo occorre ascoltare gli altri e può capitare di dover sprecare tempo a ripetere più volte le proprie idee per richiamare sufficientemente l'attenzione. Molto spesso il gruppo procede lungo una direzione comune, mentre i singoli individui possono seguire il filo del loro pensiero".



■ Secondo Edward De Bono, l'ideatore del 'pensiero laterale', gli individui producono più idee lavorando ognuno per conto proprio che lavorando in gruppo. Un collettivo però può essere più adatto a sviluppare queste idee in nuove direzioni.

La trappola del groupthink

Un altro rischio, ben conosciuto dagli esperti di comunicazione e delle dinamiche di gruppo, è il cosiddetto groupthink (pensiero di gruppo). Nel pensiero di gruppo prevale la tendenza a conformarsi al comportamento degli altri anziché seguire un ragionamento personale: i singoli individui preferiscono adeguarsi al pensiero dominante per evitare di apparire diversi.

Vediamo due definizioni del groupthink:

– Il groupthink è “un modo di pensare che si manifesta quando la ricerca dell'unanimità in un gruppo coesivo diviene così forte da portare a una valutazione non realistica dei corsi di azione” (Irving Janis, *Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston 1983).

– Il groupthink è “una distorsione cognitiva collettiva basata sul meccanismo del rinforzo che tende a instaurarsi nei gruppi, nelle organizzazioni, nelle squadre in cui il livello di coesione è molto elevato e causa una riduzione della capacità critica dei singoli in quanto prevale lo spirito di corpo” (Daniel Kahneman e Amos Tversky, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Bias*, in *Science*, n.185, 1974).

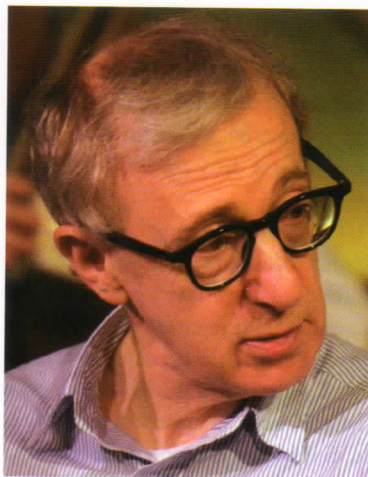
In sostanza, il groupthink può tradursi in una sorta di omogeneità di pensiero.

Il rischio del dibattito

Ma c'è anche il rischio opposto, quello di cadere nel dibattito: un componente del gruppo creativo non ha ancora terminato di esporre un'idea

e gli altri sono già pronti a esprimere un'obiezione. 'Sospensione del giudizio' e 'giudizio differito' sono principi semplici e tutt'altro che nuovi nel processo creativo, ampiamente contemplati dalle più diffuse tecniche per la ricerca di idee. Eppure, molti gruppi creativi si trasformano in una vera e propria palestra di dibattiti, pronti a dar vita allo scambio di opinioni, seguendo il principio del 'momento di confronto'.

Ma quale confronto? Ma quale scambio d'opinioni? Se nella fase di generazione di idee attiviamo uno scambio di opinioni, come possiamo seguire la strada del 'giudizio differito'? È ovvio che le idee, prima o poi, dovranno essere valutate. Non si tratta quindi di astenersi totalmente dall'esprimere opinioni, ma semplicemente di rimandare il momento della valutazione (giudizio differito, appunto). In altre parole occorre tene-



■ In un gruppo creativo, qualcuno potrebbe essere tentato di lasciare che siano gli altri a lavorare. Woody Allen ha detto: “Nell'amore di gruppo c'è il vantaggio che uno, se vuole, può dormire”.

re ben separato il momento della generazione di idee da quello della loro valutazione. Il che risulta spesso difficile in un gruppo ed è quindi probabile la dispersione di una risorsa molto preziosa: il tempo. Il comico americano Milton Berle ha detto: “Un comitato è un gruppo che risparmia minuti e perde ore”.

Dinamiche di gruppo e staticità individuale

Gli esperti di team building ci insegnano che le dinamiche di gruppo, formate da 'interazioni complesse', se ben gestite portano a ottimi risultati di produttività e innovazione: nessun dubbio in merito.

Ma la possibilità che le dinamiche degli altri consentano una certa staticità a qualche membro del team è un altro rischio del lavoro di gruppo. Per essere ancora più chiari: una delle ragioni (segrete?) che ispirano qualcuno ad agire all'interno di gruppo creativo potrebbe essere la speranza che a lavorare (cioè a produrre idee) siano soprattutto gli altri. Nei gruppi può succedere.

Ha detto Woody Allen: “Nell'amore di gruppo c'è il vantaggio che uno, se vuole, può dormire”.

Battute a parte, l'importante è tenere ben presenti sia i rischi sia i vantaggi dei gruppi creativi. De Bono suggerisce una combinazione di lavoro di gruppo e di lavoro individuale: “Sono convinto che gli individui siano bravi a generare nuove idee e a scoprire nuove direzioni di pensiero. Una volta che una nuova idea è venuta alla luce, un gruppo può essere più adatto del creatore originale per svilupparla e farla avanzare in un maggior numero di direzioni”.