

L'Intelligenza Collettiva: i processi di Pensiero Critico e Problem Solving, chiavi della sinergia di team.

Nell'ambito della gestione di un progetto, quando si presentano problemi o opportunità, spesso viene fuori la tematica di come al gruppo sia richiesto uno sforzo per arrivare laddove il singolo non può: il teamwork. La realtà è che tuttavia, spesso, il teamwork come vissuto nella maggior parte dei team di progetto assomiglia, se volessimo fare un paragone sportivo, ad un incontro di tennis della Coppa Davis o ad una partita di baseball: vero che (auspicabilmente!) siamo tutti dalla stessa parte, ma in genere si tratta semplicemente della somma del lavoro di tutti, con un Project Manager che funge da stimolo e raccordo, e meeting periodici che raccontano dello stato d'avanzamento del progetto, chiedendo commitment reciproci al resto dei membri.

E se invece si potesse giocare e pensare in team come nel basket o nel calcio? Come sfruttare il potenziale degli individui nella capacità di cogliere le opportunità e nel risolvere i problemi? Come sopravvivere la logica del *“chi fa da sé fa per tre?”*

Come dice un proverbio cinese: *“nessuno di noi è intelligente come tutti noi messi assieme”*: il principio dell'**Intelligenza Collettiva**.

Ecco la sfida: come stimolare e sfruttare l'intelligenza di un altro individuo o di tutti noi nei momenti critici? Ci sembra che due siano le dimensioni che ogni Project manager dovrebbe prendere in considerazione, quando voglia fare sinergia, così come, per la verità, sono due gli aspetti da metter in relazione in ogni rapporto professionale: quello emotivo e quello razionale.

Il primo, spesso sottovalutato, è il **lato emotivo** e interpersonale: solo con la creazione di un ambiente favorevole allo scambio di idee, può nascere un luogo dove le persone sono disposte a mettersi in gioco, dando il meglio di loro stessi. Qui parliamo dei meccanismi che creano la **Fiducia**, tema solo apparentemente soft, ma in realtà studiatissimo in letteratura (un nome su tutti: Covey), e che hanno a che fare con lo scardinare vecchie abitudini (spesso inconscie) per sostituirle con delle nuove.

Il secondo, comunque correlato al primo della fiducia nella misura in cui ha a che fare con una delle aree interessate, ovvero la reciproca percezione di competenza (*“l'altro sa il fatto suo”*), è quello razionale, attraverso un governo logico del **processo di analisi e risoluzione di un problema**, con una serie di strumenti atti a focalizzare e stimolare i giusti lati del nostro stile di pensiero (per riprendere il modello di Sperry, sia esso quello tipicamente associato al lato sinistro dell'analisi e dell'esecuzione, sia esso quello associato al lato destro della creatività e dell'intuito), e minimizzare eventuali ostacoli o comportamenti: ovvero quello che in letteratura è definito il **Modello del Pensiero Critico e di Problem Solving**.

Ecco che quindi emerge il ruolo del Project Manager come **facilitatore di intelligenza collettiva**, un processo sinergico che realmente sfrutta il potenziale di pensiero dell'altro o di un team di persone che, anche solo intuitivamente, non può che essere superiore a quello di ciascun individuo. Il PM, nella sua veste di **facilitatore di Pensiero Critico e Problem Solving** anticipa le issues, individua soluzioni anche diverse da quanto fatto sinora, integra il contributo di tutti e genera ingaggio da parte di tutti, anche all'esterno del team stesso, per rendere il cambiamento desiderato reale, sostenuto e sostenibile, guidando il processo stesso:

1. **Pensiero analitico:** perchè il problema O l'opportunità esiste? Quali le cause reali?
2. **Pensiero strategico:** dove stiamo andando? Qual è la “big picture”? Cosa ci impedisce di andare dove vogliamo andare? Come possiamo affrontare il problema e catturare le opportunità?
3. **Pensiero tattico:** che azioni dobbiamo prendere per risolvere il problema o per afferrare l'opportunità?
4. **Pensiero innovativo:** c'è un modo diverso di vedere la cosa? Che approccio nuovo possiamo utilizzare?
5. **Pensiero implicativo:** cosa succederà se risolviamo il problema o afferriamo l'opportunità? E se la soluzione creasse nuovi problemi? Come impatterà su quella complessa equazione che è l'organizzazione ed il business in generale?

Ognuna di queste fasi utilizza strumenti particolarmente idonei al loro svolgimento (come il brainstorming e la SWOT, ma ce ne sono di moltissimi ed efficaci soprattutto in ambito creativo, grazie al lavoro, tra gli altri, di Alex Osborn e Sidney Parnes) che possono essere appresi e praticati: e ogni step del processo contiene in effetti un lato più specificamente logico e razionale, ed un altro più attinente a quella che potremmo definire intelligenza sociale e emotiva. Solo quando mettiamo insieme i 5 step in questa duplice cornice, lavoriamo su una strategia efficace di Pensiero Critico e Problem Solving, sia individuale che collettivo.

Se infatti è importante dominare la materia, il business, i numeri ed i processi, è altrettanto importante comprendere come nessuna di queste conoscenze specifiche atterrerà mai a qualunque destinazione, se in qualche modo non viene associata all'empatia, alla comprensione dello stile comunicativo e di pensiero dell'altro, alla ricerca dell'ingaggio di ciascuno, alla comunicazione verso stakeholder interni ed esterni, al monitoraggio ed alla capacità di abbinare in generale analisi ed intuizione. Di ottime intuizioni nate e morte in breve tempo tutti abbiamo esperienza: come rendiamo queste intuizioni idee e le idee progetti di successo, qui sta la chiave del supporto del Project Manager Facilitatore di Intelligenza Collettiva

Jacopo Licciardi
Consulente, Facilitatore e Coach (ICF, ACC)