

Coordinazione e Coesione per Team Efficaci:

L'esempio della Musica d'Insieme

Eleonora Maglia

Pensi mai al team perfetto come a un'orchestra perfetta, fatta di musicisti che ambiscono a diventare i Niccolò Paganini del proprio settore? E, allo stesso tempo, pensi mai a cosa potrebbe accadere se in questo team perfetto, idealmente composto da grandi esperti o virtuosi nel proprio campo – venisse a mancare proprio la capacità di lasciarsi condurre dal direttore d'orchestra e creare una musica d'insieme?

La metafora musicale non è casuale. In questo articolo, infatti, con un excursus che va dalla formazione dei gruppi fino all'interazione e alla cooperazione all'interno di essi, Eleonora Maglia ci parla del ruolo della musica come strumento per la creazione di un team ad alta performance, basato su coesione, allineamento al proposito, focalizzazione e azione basata sulle opportunità.

Interazione e creazione dei gruppi

Quando due o più individui interagiscono fino a mostrare un'identità pressoché unitaria, basata sulla conoscenza reciproca e sulla condivisione di regole e di obiettivi comuni, ci riferiamo ad essi con il termine di gruppo (Smith, 1967). Secondo Tuckman (1965), i gruppi si formano attraverso una serie di fasi (forming, storming, norming e performing) e sono continuo oggetto di vaglio da parte dei membri. Secondo Hirschman (1970) infatti, in un gruppo le reazioni di fronte a qualcosa che non va sono tre: andarsene (exit), adattarsi

(loyalty) o farsi sentire (voice) per cambiare lo stato delle cose.

Il ciclo di vita di un gruppo è quindi di questo tipo: all'inizio (forming) tra i singoli vi è grande incertezza (e anche ansia) riguardo i ruoli, la supervisione e gli obiettivi: la mutua fiducia è molto bassa e il bisogno di una guida è molto alto. Così (storming), un soggetto (leader formale o riconosciuto) assume il controllo e stabilisce una serie di politiche che sono però soggette alla prova dei membri. Quando le dinamiche di potere sono contenute e l'attenzione si sposta al perseguimento di obiettivi

concreti con discussioni finalizzate (norming), la coesione agisce da collante e si forma un senso di collettività tra i partecipanti. Con ruoli stabiliti, ogni soggetto persegue il proprio compito con coerenza e impegno, senza ostacolare l'operato altrui, in un clima complessivo di comunicazione aperta e di aiuto reciproco (performing).

Creazione e sopravvivenza di un gruppo e performance

Poiché però le possibilità di conoscersi reciprocamente e coordinarsi al meglio sono limitate, le dimensioni di un gruppo non possono che essere contenute, pena una perdita in termini di performance. Secondo Katzenbach e Smith (1995) i migliori risultati sono raggiunti da team di meno di 10 membri. In generale, comunque il gruppo è vitale quando i componenti sono soddisfatti e motivati a esprimere le proprie abilità (Sundstrom et al., 1990) e ciò avviene in ambienti caratterizzati da chiarezza, da informalità e da ascolto (Parker, 1990) e quando le aspettative rispetto ai risultati ottenibili sono realistiche e tengono presente il tempo materialmente a disposizione (Carew e Parisi, 1986). Così, le conoscenze, le capacità e le abilità dei singoli hanno modo di esprimersi e far emergere team player capaci nella risoluzione dei conflitti, nel problem-solving collaborativo, nella comunicazione, nel goal setting e nella gestione della performance, nonché nel coordinamento dei compiti e della pianificazione (Stevens e Champion,

1994). Da qui, grazie alla cooperazione, alla fiducia e alla coesione (emotiva o strumentale) il lavoro di gruppo risulta efficace. Con la cooperazione gli individui sistematicamente si integrano; con la fiducia compiono un salto cognitivo oltre le aspettative che la ragione e l'esperienza da sole garantirebbero; con la coesione emerge un senso di pluralità che supera le differenze individuali.

Neuroscienze cognitive della musica: il cervello musicale tra arte e scienza

Ma come si realizza in concreto la coordinazione? Il professore Maurizio Bertollo ha illustrato questo tema nel corso del Workshop di Economia Comportamentale e Neuroscienze per le aziende .

Quindi, oltre agli esempi in campo aziendale o sportivo, un paradigma di integrazione felice è costituito dalla musica d'insieme, qui (si può davvero dire armonicamente, visto il settore) più interpreti riescono ad interagire e ciò è possibile grazie ad una serie di meccanismi neurali.

Alice Mado Proverbio, nel volume "Neuroscienze cognitive della musica. Il cervello musicale tra arte e scienza (2019) edito da Zanichelli" ha esaminato appunto i diversi processi che si attivano durante la composizione, l'esecuzione e anche l'ascolto musicale (la lettura di questo testo offre anche molti utili

strumenti per gli educatori e i musicoterapeuti interessati ad applicare il canto e la pratica musicale nella riabilitazione motoria per il trattamento delle malattie neurodegenerative). Secondo l'autrice sono i neuroni specchio audio-visuo-motori a svolgere un ruolo centrale nell'apprendimento della musica, nell'affinamento dell'abilità esecutiva ma, soprattutto, nella capacità di coordinarsi con i co-interpreti e di cogliere le intenzioni espressive del direttore d'orchestra. I setting sperimentali condotti sulle orchestre (e presentati nel capitolo 5 del volume) mostrano infatti ad esempio che "la gestualità altrui ha la capacità di regolare il nostro comportamento motorio in corso d'opera, presumibilmente mediante una risonanza visuo-motoria" (p.74) e che "i movimenti corporei sono strettamente legati ai processi di pianificazione del gesto musicale e di coordinazione tra co-interpreti" (p.76). Così, è proprio attraverso gesti ed espressioni facciali (che vengono compresi dai musicanti in circa mezzo secondo) che i direttori d'orchestra, pur incarnando fisicamente la musica e provando intense emozioni durante l'esecuzione della musica, riescono a mantenere il controllo dell'esecuzione e trasmettere l'intenzione espressiva agli orchestrali. In più, i meccanismi adattivi tra i

co-interpreti assicurano la sincronia in caso di irregolarità casuali o veri e propri errori. Tutto ciò con il felice risultato di esecuzioni emozionanti, piacevoli e coordinate sia dal punto di vista della temporizzazione che dell'espressione.

Cooperazione > Competizione

Complessivamente, le meta-analisi riguardo vari argomenti e situazioni sostengono l'importanza della cooperazione (Johnson et al., 1981). Le conclusioni di questi studi mostrano infatti che –per il raggiungimento degli obiettivi e per la produttività– la cooperazione è superiore alla competizione ed è superiore agli sforzi individualistici. Inoltre, la cooperazione senza la competizione tra gruppi risulta favorire migliori risultati rispetto alla cooperazione unita alla concorrenza tra gruppi. Conoscere questi elementi di organizzazione e integrarli con le evidenze sulle neuroscienze cognitive della musica illustrate da Proverbio nel suo volume edito da Zanichelli (op. cit.) è molto utile nel team building. Così, sarà più agevole creare team da alta performance in cui a far da padrone sono la concessione di libertà, la responsabilità condivisa, l'allineamento al proposito, la focalizzazione e l'azione basata sulle opportunità.

Riferimenti biografici

1. Carew D. K. e Parisi E., 1986, *Group Development and Situational Leadership: A Model for Managing Groups*, Training and Development Journal, June, 48-49
2. Hirschman A. O., 1970, *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge
3. Johnson D. W., Maruyama G., Nelson D. e Skon L., 1981, *Effects of Cooperative, Competitive and Invidualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis*, Psycological Bulletin, 56-57
4. Katzenbach J. R. e Smith D., 1995, *A Team's-Eye View of Teams*, Training, November, 16
5. Mado Proverbio A., 2019, *Neuroscienze cognitive della musica. Il cervello musicale tra arte e scienza*, Zanichelli
6. Parker G. M., 1990, *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*
7. Smith D., 1967, *A Parsimonious Definition of Group: Toward Conceptual Clarity and Scientific Utility*, Sociological Inquiry, Spring, 141-167
8. Stevens M. J. e Campion M. A., 1994, *The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management*, Journal of Management
9. Sundstrom K. P. et al., 1990, *Work Teams*, American Psychologist, February, 120-133
10. Tuckman B. W., 1965, *Developmental Sequence in Small Group*, Psychological Bulletin, June, 384-399