

La mela buona

Vi presento Nick, un affascinante ventenne dai capelli scuri, seduto comodamente in una sala conferenze arredata con pannelli di legno a Seattle insieme ad altre tre persone. Apparentemente sembra un normale partecipante a una normale riunione. Questa apparenza, tuttavia, è ingannevole. Le altre persone nella stanza non lo sanno, ma la sua missione è quella di sabotare la performance del gruppo.

Nick è l'elemento chiave di un esperimento condotto da Will Felps, ricercatore in comportamento organizzativo presso la University of South Wales in Australia. Felps ha coinvolto Nick affinché rappresentasse tre archetipi negativi: l'Idiota (un soggetto deviante aggressivo e provocatorio), lo Scansafatiche (un astensionista dello sforzo) e il Guastafeste (un soggetto depressivo stile Ih-Oh). Nick interpreta questi ruoli all'interno di 40 gruppi formati da quattro persone, incaricati di elaborare un piano di marketing per una start-up. In effetti, Felps lo introduce nei vari gruppi esattamente come un biologo potrebbe introdurre un virus in un organismo: per vedere come risponde il sistema. Felps lo chiama l'esperimento della mela marcia.

Nick è davvero bravo ad essere cattivo. In quasi tutti i gruppi, il suo comportamento riduce la qualità delle performance di gruppo del 30-40%. Il calo è evidente e coerente, indipendentemente dal ruolo interpretato, che sia esso l'Idiota, lo Scansafatiche o il Guastafeste.

“Quando Nick interpreta il Guastafeste, la riunione inizia con molta energia da parte dei partecipanti. Lui si comporta in modo pacato e stanco e a un certo punto abbassa la testa sulla scrivania,” spiega Felps. “E poi, con il passare del tempo, tutti iniziano a comportarsi in quel modo, stanchi, silenziosi e con poca energia. Alla fine, ci sono altri tre con la testa bassa sulla scrivania come lui, tutti con le braccia conserte”.

Quando Nick interpreta lo Scansafatiche, si verifica uno scenario simile. “Il gruppo si abitua rapidamente al suo stato d'animo,” dice Felps. “Completano il progetto il più frettolosamente possibile

e lavorano in maniera approssimativa. La cosa interessante, però, è che quando gli si chiede di commentare il lavoro svolto, all'apparenza risultano molto positivi. Dicono: «Abbiamo fatto un buon lavoro, è stato divertente.» Ma non è vero. Avevano percepito un atteggiamento secondo cui questo progetto non era importante, che non valeva il loro tempo o la loro energia. Pensavo che qualcuno del gruppo si sarebbe arrabbiato con lo Scansafatiche o con il Guastafeste. Ma nessuno l'ha fatto. Erano tipo: «Ok, se le cose stanno così, allora anche noi saremo degli Scansafatiche e dei Guastafeste».

Fatta eccezione per un gruppo.

“Si tratta del gruppo anomalo,” spiega Felps. “Hanno catturato la mia attenzione per la prima volta quando Nick ha detto che c'era un gruppo che gli sembrava davvero diverso. Questo gruppo ha ottenuto buoni risultati indipendentemente da ciò che lui faceva. Nick ha detto che era soprattutto a causa di un ragazzo. È facile intuire che questo ragazzo ha fatto quasi infuriare Nick: le sue azioni negative non funzionavano come negli altri gruppi, perché questo ragazzo riusciva a trovare un modo per capovolgere la situazione, coinvolgere tutti e far progredire le persone verso l'obiettivo”.

Chiameremo questa persona Jonathan. È un ragazzo magro, dai capelli ricci, con una voce tranquilla e sicura e un sorriso semplice. Nonostante gli sforzi della mela marcia, il gruppo di Jonathan è attento ed energico e produce risultati di alta qualità. La parte più affascinante, dal punto di vista di Felps, è che a prima vista, Jonathan non sembra fare nulla.

“Molte di queste azioni sono davvero semplici e quasi invisibili all'inizio,” spiega Felps. “Nick inizia a fare l'Idiota e [Jonathan] si china in avanti, usa il linguaggio del corpo, ride e sorride, mai in modo sprezzante, ma in modo da allontanare il potenziale rischio dalla stanza e sdrammatizzare la situazione. All'inizio non sembra molto diverso. Ma quando si guarda più da vicino, accadono cose incredibili”.

Più e più volte Felps esamina il video dei movimenti di Jonathan, analizzandoli come se fossero un servizio di tennis o un passo di danza. Esiste uno schema: Nick si comporta come un idiota e Jonathan reagisce immediatamente con calore, deviando la negatività e facendo sentire solida e sicura una situazione potenzialmente instabile. Poi Jonathan cambia rotta e pone una semplice domanda per coinvolgere gli altri, ascoltando con attenzione e rispondendo. I livelli di energia aumentano; le persone si aprono e condividono le idee, formando una catena di conoscenza e di cooperazione che fa progredire il gruppo in modo rapido e costante verso il suo obiettivo.

“Fondamentalmente, [Jonathan] rende la situazione stabile, poi si rivolge alle altre persone e chiede: «Ehi, che ne pensate di que-

sta cosa?»», spiega Felps. «A volte fa anche domande a Nick, tipo: «Tu come lo faresti?» Soprattutto, irradia un'idea simile a: *Ehi, tutto questo è davvero confortevole e coinvolgente, e sono curioso di sapere cos'hanno da dire gli altri. È stato sorprendente come questi piccoli e semplici atteggiamenti abbiano mantenuto tutti coinvolti e attivi*». Anche Nick, quasi contro la sua volontà, si è ritrovato ad essere utile.

La storia della mela buona è sorprendente per due aspetti: in primo luogo, tendiamo a pensare che la performance di gruppo dipenda da abilità misurabili come l'intelligenza, la competenza e l'esperienza, e non da uno schema impercettibile di micro-comportamenti. Tuttavia, in questo esempio, sono stati proprio questi micro-comportamenti a fare la differenza.

Il secondo aspetto sorprendente è che Jonathan riesce ad affermarsi senza intraprendere nessuna delle azioni generalmente attribuibili a un leader forte. Non assume il comando delle operazioni e non dice a nessuno cosa fare. Non fa strategie, non motiva e non delinea una visione da seguire. Non si occupa tanto di eseguire, quanto di creare le condizioni affinché gli altri eseguano, costruendo un ambiente la cui caratteristica chiave è cristallina: *Siamo saldamente interconnessi*. Il gruppo di Jonathan ha successo non perché i suoi membri sono più intelligenti, ma perché sono più sicuri.

Di solito non pensiamo alla sicurezza come ad un aspetto fondamentale. Consideriamo la sicurezza come l'equivalente di un sistema meteorologico emotivo, percepibile ma difficilmente in grado di fare la differenza. Ma ciò che abbiamo appena osservato ci offre uno spunto di riflessione su un concetto molto potente. La sicurezza non è un semplice clima emotivo, quanto piuttosto la base su cui si costruisce una cultura forte. Le domande più impegnative sono: *Da dove proviene? E come la si crea?*

Quando domandiamo alle persone all'interno di gruppi di grande successo di descrivere il rapporto con gli altri, tutti tendono a scegliere la stessa parola. Questa parola non è *amici* o *squadra* o *tribù* o qualsiasi altro termine altrettanto plausibile. La parola utilizzata è *famiglia*. Inoltre, tendono a descrivere il sentimento di queste relazioni allo stesso modo¹.

“Non riesco a spiegarlo, ma mi sento semplicemente a mio agio. Ho provato a mollare un paio di volte, ma continuo a tornare a farlo. Non esiste un'emozione simile. Questi ragazzi sono i miei fratelli.”

— Christopher Baldwin, Team Six dei Navy SEAL statunitensi

“Non è un qualcosa di razionale. Nessuno che sia puramente razionale può realizzare il genere di cose realizzate qui. C’è un lavoro comune che va ben oltre il concetto di squadra e si sovrappone al resto della vita delle persone.”

— Joe Negron, KIPP charter school

“È un’ondata di emozioni, sapere che si può correre un rischio enorme e che queste persone saranno lì per sostenerti, qualunque cosa accada. Siamo dipendenti da questa sensazione.”

— Nate Dern, compagnia comica Upright Citizens Brigade

“Puntiamo ad essere un gruppo familiare, perché permette di correre più rischi, di darsi il permesso l’un l’altro e di avere momenti di vulnerabilità che non si potrebbero mai avere in un ambiente più normale.”

— Duane Bray, IDEO design

Quando ho incontrato questi gruppi, ho notato un particolare schema di interazione. Questo schema non si ritrovava nelle grandi cose, ma nei piccoli momenti di connessione sociale. Queste interazioni erano presenti indipendentemente dalla tipologia del gruppo, che si trattasse di un’unità militare, di uno studio cinematografico o di una scuola del centro città. Ho fatto un elenco:

- spazio prossemico ravvicinato, spesso in cerchio;
- contatto visivo frequente;
- contatto fisico (strette di mano, battere il pugno, abbracci);
- abbondanza di scambi brevi ed energici (niente discorsi lunghi);
- livelli di interscambio elevati: tutti parlano con tutti;
- poche interruzioni;
- molte domande;
- ascolto attivo e attento;
- umorismo, risate;
- piccoli accorgimenti (ringraziamenti, apertura di porte ecc.).

Un’altra cosa: ho scoperto che trascorrere del tempo all’interno di questi gruppi creava quasi una dipendenza fisica. Prolungavo i miei viaggi a scopo relazionale, inventando scuse per rimanere nei paraggi per un altro paio di giorni. Mi sono ritrovato a sognare a occhi aperti di cambiare lavoro per poter fare domanda di assunzione presso di

loro. C'era qualcosa di irresistibile nel frequentare questi gruppi, tanto da farmi desiderare una maggiore connessione.

Il termine che usiamo per descrivere questo tipo di interazione è *chimica*. Quando si incontra un gruppo con una buona chimica, lo si riconosce immediatamente. È una sensazione paradossale e potente, una combinazione di intenso entusiasmo e comfort che si accende misteriosamente con alcuni gruppi specifici e non con altri. Non c'è modo di prevederla o controllarla.

O forse sì?

Al terzo piano di un luccicante edificio modernista di Cambridge, nel Massachusetts, un gruppo di scienziati è ossessionato dal comprendere il meccanismo interno della chimica di gruppo. L'MIT Human Dynamics Lab è un umile complesso circondato da una miriade di laboratori e uffici che contengono, tra le altre cose, una cabina telefonica britannica, un manichino con pantaloni fatti di fogli di alluminio e quella che sembra essere una montagna russa in miniatura sospesa al soffitto. Il laboratorio è diretto da Alex (Sandy) Pentland, un professore di informatica dal tono gentile, con occhi brillanti, una folta barba grigia e la disinvolta sicurezza di un medico di paese. Pentland ha avviato la sua carriera studiando le immagini satellitari delle tane dei castori, definendo un metodo di ricerca rimasto pressoché invariato: utilizzare la tecnologia per rivelare i modelli comportamentali nascosti.

“Il linguaggio non verbale umano è simile a quello di altri animali,” spiega Pentland mentre ci sediamo al tavolino del suo piccolo ufficio casalingo. “Si possono misurare i livelli di interesse, chi è l'alfa, chi collabora, chi imita, chi è in sincronia. Disponiamo di questi canali di comunicazione e li utilizziamo istintivamente. Per esempio, se ci avvicinassimo di qualche centimetro, potremmo iniziare a copiare i movimenti l'uno dell'altro”.

Pentland si avvicina, alza le folte sopracciglia e spalanca gli occhi. È un po' inquietante constatare che mi ritrovo a fare lo stesso, quasi contro la mia volontà. Lui sorride in modo rassicurante e si allontana. “Funziona solo se siamo abbastanza vicini da riuscire fisicamente a toccarci”.

Pentland mi presenta uno scienziato di nome Oren Lederman che, guarda caso, sta esaminando un gruppo impegnato nella sfida spaghetti-marshmallow. Camminiamo lungo il corridoio fino all'ufficio di Lederman per guardare il video. Il gruppo è composto da tre ingegneri e un avvocato, e la loro torre sta venendo su bene. “Le prestazioni di questo gruppo sono probabilmente migliori di quelle degli

MBA, ma non come quelle dei bambini dell'asilo," dice Lederman. "Non parlano molto, il che aiuta".

Questa non è solo l'opinione di Lederman: è un dato di fatto. Mentre parliamo, lo schermo del computer mostra un fiume di dati relativi alle performance del gruppo, tra cui la percentuale di tempo che ogni persona trascorre parlando, i livelli di energia nella voce, la frequenza di parola, la scioltezza nel prendere la parola, il numero di interruzioni e il grado in cui ognuno imita il modello vocale degli altri. Lederman ha acquisito questi dati utilizzando un piccolo dispositivo di plastica rossa delle dimensioni di una carta di credito al cui interno si trovano un microfono, un GPS e una serie di altri sensori.

Il dispositivo si chiama sociometro. Campiona i dati cinque volte al secondo e li trasmette in modalità wireless a un server, dove vengono rappresentati in una serie di grafici. Questi grafici, mi spiega Pentland, sono solo la punta dell'iceberg dei dati. Lederman e Pentland, qualora lo volessero, potrebbero predisporre il sociometro per acquisire la prossimità e la percentuale di tempo in cui ogni partecipante si impegna in un contatto faccia a faccia.

Nel complesso, si tratta del tipo di dati dettagliati e immediati che una persona potrebbe immaginare di utilizzare per rilevare i risultati dei sondaggi presidenziali o uno swing di golf. Ma questo è un tipo di gioco diverso. Il sociometro cattura il proto-linguaggio che gli esseri umani utilizzano per creare una connessione sicura. Questo linguaggio è formato da indicatori di appartenenza.

Gli indicatori di appartenenza sono comportamenti che creano una connessione sicura all'interno di un gruppo. Comprendono, per esempio, la prossimità, il contatto visivo, l'energia, la mimica, il rispetto dei turni di parola, l'attenzione, il linguaggio del corpo, l'intonazione vocale, la coerenza dell'enfasi e se ognuno parla con ciascun membro del gruppo. Come ogni linguaggio, gli indicatori di appartenenza non si limitano a un singolo momento isolato, ma consistono in un costante susseguirsi di interazioni all'interno di una relazione sociale. La loro funzione è quella di rispondere alle antiche e sempre presenti domande che risuonano nel nostro cervello: *Siamo al sicuro qui? Qual è il nostro futuro con queste persone? Ci sono pericoli in agguato?*

"La società moderna è un fenomeno incredibilmente recente," afferma Pentland. "Per centinaia di migliaia di anni, abbiamo avuto bisogno di metodi per sviluppare la coesione, perché dipendevamo molto l'uno dall'altro. Abbiamo usato i segni non verbali molto prima di usare il linguaggio, e il nostro cervello inconscio è incredibilmente predisposto a certi tipi di comportamenti".

Gli indicatori di appartenenza possiedono tre qualità fondamentali:

1. **energia:** investono nello scambio in corso;
2. **individualizzazione:** trattano la persona come unica e preziosa;
3. **orientamento al futuro:** fanno capire che la relazione continuerà.

Questi indicatori contribuiscono a trasmettere un messaggio che può essere descritto con una sola frase: *Qui siete al sicuro*. Cercano di comunicare ai nostri cervelli costantemente vigili che possono smettere di preoccuparsi dei pericoli e passare alla modalità di connessione, una condizione chiamata sicurezza psicologica.

“In quanto esseri umani, siamo molto bravi a leggere gli indicatori; siamo incredibilmente attenti ai fenomeni interpersonali,” spiega Amy Edmondson, ricercatrice nel campo della sicurezza psicologica ad Harvard. “Un’area nel nostro cervello è sempre preoccupata di ciò che le persone pensano di noi, soprattutto i superiori. Per il nostro cervello, se il nostro sistema sociale ci rifiuta, potremmo morire. Dato che il nostro senso del pericolo è così naturale e automatico, le organizzazioni devono adottare misure piuttosto speciali per superare questo innesco naturale”.

La chiave per creare una sicurezza psicologica, come sottolineano Pentland ed Edmondson, è riconoscere quanto il nostro cervello inconscio sia profondamente ossessionato da essa. Un semplice accenno di appartenenza non è sufficiente; uno o due segnali non sono sufficienti. Siamo progettati per richiedere molti segnali, in continuazione. Ecco perché il senso di appartenenza è facile da distruggere e difficile da costruire. La dinamica evoca le parole del politico texano Sam Rayburn: “Qualsiasi idiota è capace a buttare giù un fienile, ma ci vuole un buon falegname per costruirlo”.

È utile esaminare l’esperimento della mela marcia in questa luce. Nick è stato in grado di sconvolgere la chimica dei gruppi semplicemente inviando alcuni indicatori di non appartenenza. Il suo comportamento è stato un forte segnale per il gruppo (*Non siamo al sicuro*), cosa che ha provocato un immediato crollo delle prestazioni del gruppo. Jonathan, invece, ha trasmesso un impulso costante di comportamenti impercettibili che indicavano sicurezza. Si è connesso a livello individuale, ha ascoltato con attenzione e ha evidenziato l’importanza della relazione. Era una fonte di indicatori di appartenenza e il gruppo rispondeva di conseguenza.

Negli ultimi anni, Pentland e il suo team hanno utilizzato i sociometri per rilevare le interazioni di centinaia di gruppi all’interno dei reparti post-operatori, call center, banche, trattative salariali e riunioni relative alla performance aziendale. In ogni studio, hanno individuato lo stesso pattern: è possibile prevedere le prestazioni ignorando

tutti i contenuti informativi della conversazione e concentrandosi su una manciata di indicatori di appartenenza.

Per esempio, Pentland e Jared Curhan hanno utilizzato i sociometri per analizzare 46 simulazioni di trattative tra coppie di studenti di economia che interpretavano il ruolo di dipendente e capo. Il compito era quello di negoziare i termini di una nuova posizione lavorativa, tra cui stipendio, auto aziendale, ferie e agevolazioni sanitarie. Pentland e Curhan hanno scoperto che bastavano i primi cinque minuti di dati sociometrici per prevedere chiaramente gli esiti delle negoziazioni. In altre parole, gli indicatori di appartenenza inviati nei primi momenti dell'interazione contavano più di qualsiasi parola pronunciata.

Un altro esperimento ha esaminato una competizione in cui gli imprenditori dovevano presentare idee aziendali a un gruppo di dirigenti. Ogni partecipante ha presentato il proprio progetto al gruppo; il gruppo ha poi selezionato e classificato i progetti più promettenti per raccomandarli a un gruppo esterno di angel investor. Pentland ha scoperto che i sociometri (che rilevavano solo gli indicatori trasmessi dal presentatore e dal pubblico e ignoravano tutti i contenuti informativi) predicevano le classifiche con un'accuratezza quasi perfetta. In altre parole, il contenuto della presentazione non contava tanto quanto l'insieme di indicatori con cui la presentazione veniva trasmessa e ricevuta (quando gli angel investor hanno visto i progetti su carta, osservando solo il contenuto informativo e ignorando i segnali sociali, la classifica è risultata molto diversa).

“I dirigenti [che ascoltavano le proposte] pensavano di valutare i progetti sulla base di misure razionali, come per esempio: quanto è originale questa idea? Come si adatta al mercato attuale? Quanto è ben sviluppato questo progetto?”, scrive Pentland. “Mentre ascoltavano le proposte, però, un'altra area del loro cervello stava registrando altre informazioni cruciali, come: Quanto questa persona crede in questa idea? Quanto è sicura di sé quando parla? Quanto è determinata a far funzionare la cosa? E la seconda serie di informazioni (informazioni che i dirigenti aziendali non sapevano nemmeno di valutare) è ciò che ha influenzato maggiormente la loro scelta dei business plan”.

“Questo è un modo diverso di pensare agli esseri umani,” afferma Pentland. “Gli individui non sono realmente individui. Sono più simili a dei musicisti in un quartetto jazz, che formano una rete di azioni e reazioni inconsce per integrare gli altri nel gruppo. Non si guarda al contenuto informativo dei messaggi, ma ai pattern che mostrano le modalità di trasmissione del messaggio. Questi pattern comprendono molti segnali che ci spiegano la relazione e quello che sta realmente accadendo nel profondo”.

In generale, gli studi di Pentland mostrano che la performance del gruppo è influenzata da cinque fattori misurabili:

1. tutti i membri del gruppo parlano e ascoltano più o meno in egual misura, mantenendo i contributi brevi;
2. i membri mantengono un elevato livello di contatto visivo e le conversazioni e i gesti sono energici;
3. i membri comunicano direttamente tra loro, non solo con il capo-gruppo;
4. i membri portano avanti conversazioni parallele o secondarie all'interno del gruppo;
5. i membri fanno periodicamente delle pause, vanno in esplorazione al di fuori del gruppo e riportano le informazioni per condividerle con gli altri.

Questi fattori ignorano tutte le abilità e gli attributi individuali che associamo a gruppi ad alto rendimento, e li sostituiscono con comportamenti che normalmente considereremmo così primitivi da risultare banali. Eppure, quando si tratta di prevedere le performance di gruppo, Pentland e i suoi colleghi hanno calcolato che non esiste nulla di più potente.

“L'intelligenza collettiva non è molto diversa, per certi versi, dalle scimmie in una foresta,” afferma Pentland. “Una [scimmia] è entusiasta, questo segnale richiama altre scimmie, che si uniscono e iniziano a collaborare. Questo è il modo in cui funziona l'intelligenza di gruppo, e questo è ciò che le persone non capiscono. Il solo sentirsi dire qualcosa porta raramente a un cambiamento comportamentale. Sono solo parole. Quando vediamo le persone del nostro gruppo di pari confrontarsi su un'idea, il nostro comportamento cambia. È così che si crea l'intelligenza. È così che si crea la cultura”.

Sono solo parole. Questo non è il modo in cui pensiamo normalmente. Normalmente, pensiamo che le parole siano importanti; pensiamo che il rendimento di un gruppo sia correlato all'intelligenza verbale dei suoi membri e alla loro capacità di costruire e comunicare idee complesse. Ma questo presupposto è sbagliato. Le parole sono rumore. Le performance di gruppo dipendono da un comportamento che comunica un'idea fondamentale e profonda: *Siamo sicuri e connessi.*