

Quando due più due fa dieci

Iniziamo con una domanda, probabilmente la più antica di tutte: perché alcuni gruppi risultano avere un valore superiore alla somma delle loro parti, mentre altri un valore inferiore?

Qualche anno fa, il designer e ingegnere Peter Skillman indisse un concorso per rispondere a questa domanda. Per qualche mese, riunì diversi gruppi formati da quattro persone provenienti dalle università di Stanford, della California, di Tokyo e di altri atenei. Sfidò ogni gruppo a costruire la più alta struttura possibile utilizzando i seguenti elementi:

- venti spaghetti crudi;
- un metro di nastro adesivo trasparente;
- un metro di spago;
- un normale marshmallow.

La sfida prevedeva una sola regola: il marshmallow doveva essere posizionato in cima alla struttura. Tuttavia, il fascino dell'esperimento non riguardava tanto il tipo di attività, quanto i partecipanti. Alcuni gruppi erano composti da studenti di economia. Altri erano composti da bambini dell'asilo.

Gli studenti di economia si misero subito al lavoro. Iniziarono a comunicare e a pensare in modo strategico. Esaminarono i materiali. Buttarono giù qualche idea e formularono domande sagge e ponderate. Pensarono a diverse opzioni, per poi perfezionare le idee più convincenti. Agirono in modo professionale, razionale e intelligente. Il processo portò alla decisione di perseguire una specifica strategia. Poi si divisero i compiti e iniziarono a costruire.

I bambini dell'asilo usarono un approccio diverso. Non elaborarono una strategia. Non analizzarono o condivisero le proprie idee. Non

fecero domande, né proposero opzioni o perfezionarono idee. In effetti, non parlarono quasi per niente. Stavano molto vicini l'uno all'altro. Le loro interazioni non erano fluide o organizzate. Prendevano bruscamente i materiali l'uno dall'altro e iniziavano a costruire, senza seguire alcun piano o strategia. Quando comunicavano, lo facevano a monosillabi: "Qui! No, *qui!*". La loro tecnica poteva essere descritta come un tentativo di provare ad *assemblare un mucchio di cose insieme*.

Se aveste dovuto scommettere sul vincitore, la decisione non sarebbe stata poi così difficile. Avreste scommesso sugli studenti di economia, dal momento che possiedono l'intelligenza, le competenze e l'esperienza necessarie per compiere un lavoro di qualità. È così che di solito ragioniamo quando pensiamo alle prestazioni di un gruppo. Presumiamo che mettendo insieme degli individui qualificati otterremo prestazioni elevate, allo stesso modo in cui presumiamo che mettendo insieme due più due otterremo quattro.

La vostra scommessa sarebbe risultata sbagliata. Durante le decine di prove effettuate, i bambini dell'asilo costruirono strutture alte mediamente 66 centimetri, mentre gli studenti di economia costruirono strutture mediamente inferiori ai 25 centimetri¹.

Il risultato è difficile da assimilare perché sembra quasi un'illusione. Vediamo studenti delle business school intelligenti ed esperti e ci risulta difficile immaginare che insieme possano produrre uno scarso risultato. Vediamo dei semplici e inesperti bambini dell'asilo e ci risulta difficile credere che insieme possano produrre un ottimo risultato. Ma questa illusione, come tutte le illusioni, avviene perché il nostro istinto ci porta a soffermarci sui dettagli sbagliati. Ci concentriamo su ciò che possiamo vedere: le abilità individuali. Ma le abilità individuali non sono importanti. Ciò che conta è l'interazione.

Gli studenti delle business school sembravano collaborare, ma in realtà erano coinvolti in un processo che gli psicologi chiamano gestione del ruolo. Cercavano di capire quale fosse il loro posto nel quadro generale: *Chi è al comando? È giusto criticare l'idea di qualcuno? Quali sono le regole?* Le loro interazioni sembravano fluide, ma il loro comportamento latente era intriso di inefficienza, esitazione e lieve competizione. Invece di concentrarsi sul compito, navigavano nell'incertezza reciproca. Passavano così tanto tempo a gestire il ruolo sociale da non riuscire a cogliere l'essenza del problema (il marshmallow è relativamente pesante e gli spaghetti sono difficili da fissare). Di conseguenza, i loro primi tentativi spesso crollavano e finivano il tempo a disposizione.

Le azioni dei bambini dell'asilo sembravano apparentemente disorganizzate. Ma se li si considera come un'unica entità, il loro comportamento è stato efficiente ed efficace. Non erano in competizione per il ruolo sociale. Erano fianco a fianco e lavoravano insieme con

energia. Si muovevano rapidamente, individuando i problemi e offrendo il proprio aiuto. Sperimentavano, rischiavano e notavano i risultati, il che li guidava verso soluzioni efficaci.

I bambini dell'asilo hanno avuto successo non perché erano più intelligenti, ma perché hanno lavorato insieme in modo più intelligente. Hanno sfruttato un metodo semplice ed efficace secondo cui un gruppo di persone ordinarie può ottenere prestazioni che vanno ben oltre la somma delle loro singole parti.

Questo libro è la storia di come funziona questo metodo.

La cultura di gruppo è una delle forze più potenti del pianeta. Ne percepiamo la presenza all'interno di aziende di successo, team di successo e famiglie fiorenti, e percepiamo quando è assente o tossica. Possiamo misurare il suo impatto sui profitti (secondo uno studio di Harvard condotto su oltre 200 aziende, una cultura forte aumenta il reddito netto del 765% nell'arco di dieci anni). Tuttavia, i meccanismi interni di una cultura rimangono misteriosi. Tutti vogliamo una cultura forte nelle nostre organizzazioni, comunità e famiglie. Sappiamo tutti che funziona. Solo non sappiamo bene *come* funziona.

Il motivo potrebbe risiedere nel modo in cui pensiamo alla cultura. Tendiamo a considerarla come una caratteristica di gruppo, come il DNA. Le culture forti e consolidate, come quelle di Google, Disney e dei Navy SEAL, si sentono così singolari e distintive da sembrare fisse, in qualche modo predestinate. Da questo punto di vista, la cultura è una dote determinata dal destino. Alcuni gruppi hanno il dono di una cultura forte, altri no.

Questo libro ha un approccio diverso. Ho trascorso gli ultimi quattro anni incontrando e facendo ricerche su otto dei gruppi di maggior successo al mondo, tra cui un'unità militare di truppe speciali, una charter school², una squadra di pallacanestro professionale, uno studio cinematografico, una compagnia comica, una banda di ladri di gioielli e altri ancora³. Ho scoperto che le loro culture sono generate da una serie di competenze specifiche. Queste competenze, che sfruttano il potere dei nostri cervelli sociali per creare interazioni esattamente come quelle utilizzate dai bambini dell'asilo durante la costruzione della torre di spaghetti, costituiscono la struttura di questo libro.

1. Creare sicurezza: approfondisce il modo in cui i segnali di connessione generano legami di appartenenza e di identità.
2. Condividere le vulnerabilità: spiega come l'abitudine al rischio reciproco spinga alla cooperazione basata sulla fiducia.

3. Stabilire un obiettivo: illustra il modo in cui le narrazioni permettono di stabilire obiettivi e valori condivisi.

Queste tre competenze lavorano insieme dal basso verso l'alto, creando prima una connessione di gruppo e poi incanalandola nell'azione. Ogni sezione del libro è strutturata come un itinerario: prima esploreremo il funzionamento di ciascuna competenza, poi andremo direttamente sul campo per trascorrere del tempo con gruppi e leader che utilizzano questi metodi ogni giorno. Ogni sezione si concluderà con una raccolta di suggerimenti concreti per applicare queste competenze al vostro gruppo.

Nelle pagine seguenti, passeremo un po' di tempo all'interno di alcune delle culture più performanti del pianeta e vedremo cosa le rende uniche. Daremo un'occhiata ai meccanismi del cervello per capire come si instaura la fiducia e il senso di appartenenza. Lungo il percorso, scopriremo che essere intelligenti è sopravvalutato, che mostrare la fallibilità è fondamentale e che essere gentili non è così importante come si potrebbe pensare. Soprattutto, vedremo come i leader di culture altamente performanti affrontano le sfide per raggiungere l'eccellenza in un mondo in rapida evoluzione. Per quanto una cultura di successo possa apparire e sembrare magica, la verità è che non lo è affatto. La cultura è un insieme di relazioni viventi che lavorano verso un obiettivo condiviso. Non è qualcosa che siete. È qualcosa che fate.