

Capitolo primo

Superagenti

Costruire ponti.

Come si costruisce una macchina a partire da esseri umani? È piú facile – e piú faticoso – di quanto potremmo pensare.

Chiunque abbia frequentato un corso di formazione gestionale avrà partecipato probabilmente a una qualche versione di un esercizio nel quale il gruppo deve trovare il modo di superare un fiume infestato da squali e/o avvelenato. Com'è ovvio, non c'è nessun fiume, squalo o veleno. Di solito ci sono soltanto una sala conferenze dove manca l'aria, un tappeto grigio e qualche foglio di carta sul pavimento. Tuttavia, il punto è immaginare il tipo di rischio estremo che richiede lavoro di squadra e coordinamento. Se il tappeto è il fiume che non bisogna toccare e i fogli di carta sono le isole, la sfida è lavorare insieme per portare ognuno sano e salvo dall'altra parte radunando le risorse collettive del gruppo. Il punto è che nessuno può farcela da solo o da sola. La squadra ce la fa o fallisce insieme (fig. 2).

I formatori amano questo esercizio perché permette di distinguere i leader da chi tende a imboscarsi: i formatori vogliono sapere chi prende il comando, chi rimane nelle retrovie e chi dà una mano. Questo chiaramente è importante per molti diversi aspetti della vita aziendale, anche se esistono buoni motivi di essere scettici riguardo a quanto si possa davvero scoprire di una performance nel mondo reale in condizioni così apertamente artificiali. C'è però qualcos'altro che si può imparare dall'esercizio. Esso illustra infatti due diversi modelli di che cosa si può costruire a partire da un gruppo di esseri umani.

Da una parte, per attraversare il fiume, è necessario costruire un qualche tipo di ponte di persone. I limiti fisici degli individui coinvolti impediscono loro di superare la distanza necessaria per raggiungere la salvezza da soli: tre passi sono due passi

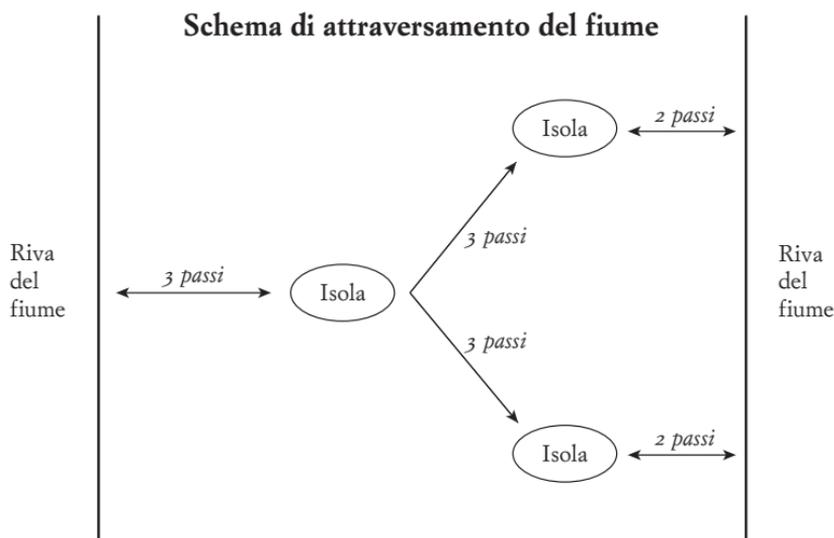


Figura 2. Costruire un ponte in squadra.

di troppo. Potranno farcela soltanto aiutandosi l'un l'altro, costruendo mini-postazioni intermedie (i giocatori sono talvolta riforniti di sassi speciali allo scopo) e trahettandosi a vicenda. Il gruppo deve diventare esso stesso un dispositivo di sollevamento pesi la cui forza congiunta è sufficiente a fare ciò che nessuno dei singoli membri può fare senza il suo aiuto.

Allo stesso tempo, per diventare questo dispositivo, il gruppo ha bisogno di una visione collettiva del problema. In tal senso deve trasformarsi in un'entità decisionale capace di scegliere il corso di azione migliore: come possiamo farcela? Vi sono molti diversi modi in cui ciò può accadere. Potrebbero emergere un leader o una leader in grado di imporre la propria volontà (cosa che alcuni formatori sperano, per poter scoprire i futuri amministratori delegati). Oppure i membri del gruppo potrebbero dibattere, discutere, palleggiarsi le idee e se necessario votare la giusta strategia, per quanto se la procedura dovesse richiedere troppo tempo sfiorerebbero i limiti previsti e i partecipanti verrebbero giudicati per la loro indecisione. In un

modo o nell'altro, comunque, il gruppo deve decidersi. Proprio come diventa un unico corpo, deve anche acquisire un processo mentale condiviso, se non altro per la durata dell'esercizio.

Corpo collettivo, mente collettiva: sono questi i due modelli. Nel caso in questione sono necessarie entrambe le espressioni della vita del gruppo, perché lo scopo della squadra è accordarsi sul modo di utilizzare la propria forza. La mente collettiva costruisce il corpo collettivo; il corpo collettivo riflette la mente collettiva. Ma esistono numerose circostanze in cui le due componenti possono separarsi. Al livello piú elementare, è possibile costruire un ponte di esseri umani semplicemente legando insieme i corpi e trattandoli come fossero mattoni, a prescindere da ciò che potrebbero pensare di tale condizione. Gli schiavi impiegati, e poi eliminati, per costruire le antiche piramidi egizie venivano legati insieme – abbastanza letteralmente – per sfruttarne la forza collettiva, senza che potessero beneficiare di uno dei privilegi derivanti da un processo decisionale collettivo. Forse i lavoratori migranti impiegati in gran numero nella costruzione degli stadi per il Campionato mondiale di calcio del 2022 in Qatar non erano veri e propri schiavi, almeno non in senso classico, ma non erano difesi da alcun sindacato, erano sottopagati e lavoravano in condizioni di scarsa o nessuna sicurezza: un trattamento piú simile a quello che si riserva ai materiali da costruzione che ai partecipanti a un'attività condivisa. Nonostante l'attenzione dei media del mondo, nessuno sa quante centinaia o migliaia di questi lavoratori siano morti durante i lavori¹.