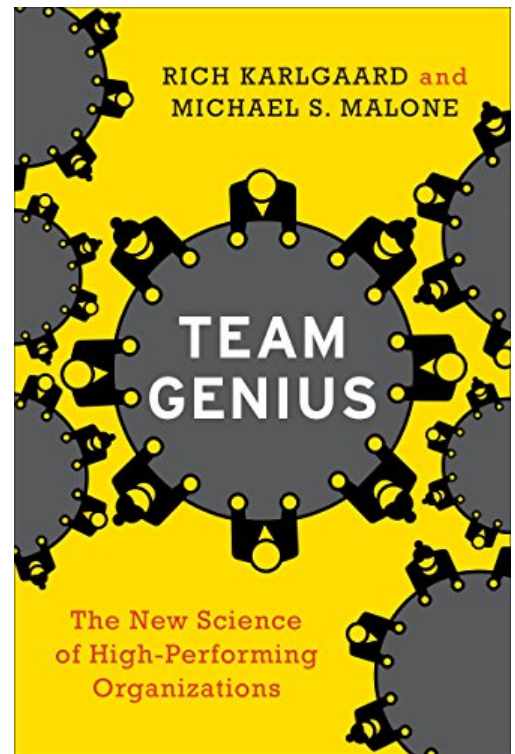


Punti essenziali

- La natura umana conduce le persone a organizzarsi in squadre per formare connessioni sociali.
- Chi vive in comunità è più efficiente e in salute.
- L'antropologo britannico Robin Dunbar identifica determinati "numeri magici" per i membri di un gruppo – da 2 a 1500 – rinvenibili nel mondo e nella storia.
- I gruppi numerosi, da 450 a 1500 persone, andrebbero divisi in gruppi più piccoli per meglio comunicare, sfruttare le differenze e gestire le transizioni.
- Un numero di Dunbar, 150, rappresenta il numero massimo di persone che la maggior parte delle persone può arrivare a conoscere personalmente.
- La squadra umana fondamentale è una "coppia". Le coppie formano squadre stabili.
- I quattro principali tipi di coppia sono: "Per occasione, per somiglianza, per differenza, per asimmetria".



1. Che cosa si apprende

Con questo riassunto, imparerai:

- 1) Che cos'è il "numero magico" di persone in una squadra,
- 2) Come formare e gestire squadre.

Riassunto

"I numeri di Dunbar"

Le persone sono portate a formare squadre dalla loro programmazione biologica. Gli uomini primitivi si riunivano in bande per cacciare. Gli esseri umani non funzionano altrettanto bene da soli; è in coppia o in gruppo che prosperano. Come gli atomi formano legami – di cui alcuni sono più stabili di altri – così fanno gli esseri umani. La coppia è il più semplice e stabile legame nella chimica come nella vita. Gli esseri umani formano "coppie" in amore e nel matrimonio, e nell'amicizia. Aggiungere una terza persona a una coppia spesso complica le cose, e certe "triadi"

possono esplodere. I membri di una triade di successo hanno abilità diverse che si compensano a vicenda.

Gli esperti si dividono sulla grandezza ottimale delle squadre più grandi di tre. L'antropologo britannico Robin Dunbar scoprì che una squadra dai cinque ai nove ("da 7 ± 2 ") membri rappresenta il limite superiore del numero di persone a cui ci si può realmente sentire vicini, come una famiglia. Una squadra dagli 11 ai 18 membri ("da 15 ± 3 ") è il limite massimo entro il quale è possibile realmente fidarsi gli uni degli altri. Dunbar scoprì che 150 persone – il "numero di Dunbar" – è il massimo numero efficace di persone con cui una persona può condividere una relazione personale e sociale. "La squadra da 150 è il più famoso numero di Dunbar – e come tale, si potrebbe considerare il raggruppamento umano più stabile." Un altro comune "numero magico" è una comunità di 1500 membri, che marca il massimale della "memoria a lungo termine, del numero totale di persone" di cui una persona può evocare un'immagine mentale quando qualcuno menziona un nome.

Stare in una squadra fa bene alla salute

Più profondo è il legame che formi con un'altra persona, maggiori sono i benefici per la tua salute. Il cervello umano è capace di pensiero complesso, un requisito essenziale alla socializzazione. A prescindere da storia personale, cultura o etnia, le persone condividono alcune norme sociali in tutto il mondo – credenze sulla condotta accettabile che non sono stabilite da delle leggi. Tra gli esempi di norme sociali ci sono la condivisione del cibo, la cooperazione e l'onestà tra membri di gruppi e persone esterne ad essi.

L'ossitocina, l'ormone noto per promuovere i legami umani e gli incontri sessuali, è una componente essenziale del "cervello sociale". La ricerca ha collegato alti livelli di ossitocina a maggiori interazioni sociali fra adulti, migliore decodifica delle informazioni sociali e maggiore fiducia all'interno dei gruppi. L'ossitocina rafforza la fiducia e la cooperazione tra i membri di una squadra, ma in più "promuove una maggiore aggressione difensiva verso le persone estranee al gruppo." la natura da Giano bifronte di questo ormone alimenta la paura delle persone che non conosci assieme alla sollecitudine verso i tuoi amici. Ciò spiega in parte perché le interazioni tra squadre a volte sono complesse e sfaccettate. Più sono i compagni che provano sentimenti reciproci, maggiore è il rilancio di ossitocina. Essere membro di una squadra di successo fa bene alla salute e riduce lo stress. Le persone sole hanno un sistema immunitario più debole, dormono meno e si ammalano di più.

"Diversità cognitiva"

Il significato consueto di "diversità" non si applica alle squadre. A essere importante per il successo di squadra è la diversità cognitiva – le differenze nei modi di pensare. Il tuo retroterra culturale influisce su come pensi. Alcuni nutrono il proprio pensiero col contesto sociale, ne dipendono, mentre altri sono indipendenti dal contesto. Chi usa l'emisfero sinistro del cervello ha un approccio logico o analitico ai problemi; chi usa il destro è creativo e intuitivo. Quando stai costruendo una squadra, creane una con un "cervello intero", ovvero un'equa distribuzione di utilizzatori dell'emisfero sinistro e del destro.

Crea un'"abrasione creativa" per tenere sotto controllo le differenze tra i due lati. Per creare un'abrasione creativa stabilisci delle regole per il lavoro insieme, apprendi i punti di forza e di debolezza della squadra, scopri i modi in cui lo stile di leadership potrebbe inibire la creatività, poniti obiettivi basati sulle tue priorità cruciali, aiuta i membri a riconoscere le reciproche differenze di approccio, e crea un sistema che permetta loro di imparare gli uni dagli altri. Le

squadre ben diversificate hanno maggiori possibilità di successo, ma devono essere trattate in modo attento perché possono incorrere più facilmente in frizioni. I supervisor devono badare in modo attivo ai membri della squadra anziché limitarsi ad assegnare un ruolo di comando a un membro.

Aumentare le dimensioni della squadra comporta dei vantaggi: i gruppi più grandi consentono una migliore distribuzione dei compiti e delle specializzazioni. Un bacino di conoscenze più grande permette ai membri di attingere a maggiori risorse al variare delle circostanze. Tuttavia, le squadre più grandi hanno anche bisogno di più coordinazione, confini più netti e più tempo per integrare i nuovi membri.

La forza delle coppie

“Le coppie sono la forma fondamentale di squadra umana.” Sbarazzati di qualunque tua nozione preconcepita sulle coppie, che spesso si formano spontaneamente: i membri di una coppia possono essere simili fra loro, opposti o qualunque sfumatura in mezzo. I dirigenti sanno identificare e unire in squadre delle persone che si completino. I rapporti di cooperazione possono sempre dissolversi, perciò lascia le squadre a coppia sempre coinvolte in qualche sfida. Non obbligare i membri a fraternizzare. Le coppie professionali possono assumere 12 diverse forme, riconducibili a quattro categorie principali:

1. “Coppie per occasione”

Due tipi di squadre per occasione sono detti “Momento magico” e “Uniti dal successo”. Come l’amore a prima vista, le coppie da Momento magico sanno di aver trovato la propria metà. Una cooperazione di questo tipo fu quella tra la cantante Billie Holiday e il sassofonista Lester Young; tra John Lennon e Paul McCartney; tra Steve Jobs di Apple e Steve Wozniak. Le squadre Unite dal successo sono delle forme di “cooperazione antagonista”: i membri non si piacciono, e magari si odiano perfino, ma insieme ottengono più successi che isolatamente. Tra gli esempi, Mike Love e Brian Wilson dei Beach Boys e i critici cinematografici Gene Siskel e Roger Ebert.

2. “Coppie per somiglianza”

Le coppie caratterizzate dalla somiglianza comprendono “Castore e Polluce” e “Scialuppa di salvataggio”. Nella mitologia greca, Castore e Polluce erano gemelli – gemini in latino – così uniti che Zeus concesse a Polluce di condividere la propria immortalità con Castore quando questi era morto. La cooperazione ideale ha luogo quando i membri sono così simili tra loro da potersi scambiare facilmente i compiti. Possono essere fratelli, sorelle o migliori amici, e la loro cooperazione somiglia spesso a un matrimonio lungo e felice. Tra gli esempi, Orville e Wilbur Wright, Walt e Roy Disney, Bill Hewlett e Dave Packard. Le coppie Castore e Polluce possono comportarsi da eremiti e ritirarsi dal mondo. Le coppie stile Scialuppa di salvataggio si formano tra due persone che hanno toccato il fondo. Possono sostenersi come trascinarsi in basso a vicenda, ma comunque si uniscono per sopravvivere.

3. “Coppie per differenza”

La differenza definisce le coppie di tipo “Yin e Yang” e “Contrappeso”. Le coppie Yin e Yang sono esempi classici di opposti che si attraggono: in genere un membro è un tipo artistico e l’altro logico, o uno è estroverso e l’altro introverso. Le persone Yin e Yang si controbilanciano a vicenda, e le loro differenze reciproche sono più in termini di abilità che di personalità. Si trovano comunemente nelle forze dell’ordine, nelle vendite, nell’istruzione, nella pubblicità, nel design artistico e tra i copywriter; ma quasi sempre finiscono per rompersi, a volte in modo amaro. Le

coppie Contrappeso sono simili, eccetto che la differenza è più nelle personalità che nelle abilità, e la loro cooperazione può anch'essa finire male. Perché queste coppie – come ad esempio gli esploratori Lewis e Clark – funzionino, devono compartimentare e superare le loro ovvie differenze.

4. “Coppie per asimmetria”

Le coppie “Forza” si compongono di un mentore e di un discepolo, come Obi-Wan Kenobi e Luke Skywalker. Altri esempi sono rinvenibili tra atleti all'apice della carriera che condividono i loro segreti con dei novellini. I Navy SEALs della marina americana e la Delta Force dell'esercito americano accoppiano i veterani con le nuove reclute, creando delle relazioni diseguali che rinforzano il membro più giovane permettendogli di attingere alle conoscenze del più anziano. Le coppie Forza non si trovano a dover cominciare dal principio e creare da zero il proprio contesto: l'esperienza del membro più anziano offre al più giovane un alveo in cui apprendere e assimilare le idee.

L'accoppiamento “Spada e scudo” prevede che una persona debole si unisca a una forte. Queste coppie emergono di solito quando una certa “cultura aziendale” blocca i progressi di un, o una, dipendente dotato. Tutte le forze della reazione e del conformismo gli, o le, si mettono contro. Un eroe dell'azienda interviene in aiuto del lavoratore incastrato applicando delle conoscenze guadagnate sul campo per favorire la sua causa. Queste coppie si dimostrano coinvolgenti, spesso perché l'eroe rischia molto per il guadagno del, o della, collega. Gli esempi letterari includono Aragorn che protegge Frodo ne Il Signore degli Anelli. Queste coppie uniscono conoscenza ed energia, capacità brade ed esperienza gestionale, sicurezza di sé e realismo – e sono capaci di trasformare un'organizzazione.

Triadi instabili

“Se le coppie sono come i gas inerti – con un legame tra due atomi molto stabile – le triadi somigliano più agli elementi radioattivi: sembrano esistere solo per breve tempo, prima di rompersi e tornare al loro stato naturale, quello di coppia.” Le triadi di successo sono più frequenti nello sport e meno nelle aziende. Le triadi aziendali di successo assumono una di queste quattro forme: “2+1”, “Triadi parallele”, “Triadi seriali” e “triadi strumentali.”

La triade 2+1 ha più la forma di una coppia cui si aggiunge una terza persona – un consulente o uno specialista. Il terzo interviene quando serve e aggiunge abilità che mancano alla coppia. Le triadi parallele sono molto efficaci, ma non lavorano veramente insieme: c'è un leader “interno” che si prende la responsabilità di fissare degli obiettivi e delle linee guida tra due “esterni” che magari lavorano ciascuno per conto proprio. Un membro comanda, esercita la diplomazia e tiene gli altri due sotto controllo. I membri di una triade seriale lavorano insieme a coppie, ma sequenziali. Tutti e tre i membri si collegano e scollegano fra loro alla bisogna. I membri di una triade strumentale si spartiscono ruoli distinti per un singolo compito: triadi del genere sono visibili negli sport, specie nel baseball con la classica combinazione da doppio gioco con interbase, seconda base e prima base.

Le triadi possono rivelarsi più semplici da gestire delle coppie. I dirigenti non dovrebbero obbligare le triadi 2+1 a stare insieme o trattarle come fossero rapporti fra eguali. Trova i leader interni alle triadi parallele e lasciali fare. Le triadi seriali sono come le parallele, salvo che devi dare pari onori a tutti i membri, compresi i membri originali che escono e i loro rimpiazzati. Dà sempre nuovi progetti e sfide alle triadi strumentali, concedi loro le risorse che chiedono e accredita i membri a pari merito per i risultati.

Gruppi di quattro (o più)

Le squadre di quattro o più membri tendono a essere stabili. Le piccole squadre di maggior successo hanno dai cinque ai nove membri. Queste squadre “da 7 ± 2 ” hanno due soli livelli di comando e i membri si conoscono di persona. Squadre del genere si trovano ovunque: sport, consigli di amministrazione, la Corte Suprema degli Stati Uniti, e le piccole società legali e mediche. Con sei membri si può avere tre coppie, due triadi o cinque membri con un leader. I gruppi da cinque a nove membri sono l’unità minima capace di funzionare con un leader designato interno. Le squadre più grandi sono più difficili da controllare.

Le squadre da 12 a 18 membri (“ 15 ± 3 ”) sono frequenti nella musica e negli affari. Le squadre da 15 ± 3 più grandi possono dividersi il lavoro e nominare dei capi di sotto-squadre interne. Ciò significa che una sotto-squadra opera in modo indipendente non hanno bisogno di approvazione da parte del management. L’aggiunta di altri membri aggiunge un secondo strato di management e va a creare una catena di comando. La maggior parte delle squadre da 15 ± 3 hanno bisogno di manager professionisti: le responsabilità dirigenziali sono tali da tenere i manager occupati a tempo pieno, così che raramente si uniscono a squadre.

Sebbene le squadre da 7 ± 2 siano agili, quelle da 15 ± 3 godono di vantaggi propri rispetto alle controparti più piccole. Nelle coppie, nelle triadi o nelle squadre da 7 ± 2 , un membro disfunzionale basta a sfasciare la squadra. Ma quelle da 15 ± 3 sono abbastanza grandi da poter assorbire i problemi interni e le defezioni. Esse beneficiano della presenza di capi coinvolti che non restano impantanati in questo lavoro come sarebbero i capi di una squadra da 7 ± 2 .

Squadre estese

Le squadre più grandi hanno bisogno di livelli ulteriori di gestione. Queste squadre sono di solito un gruppo “Azienda 1” con un numero di membri da 40 a 60 (“ 50 ± 10 ”) o un gruppo “Azienda 2” con un numero di membri da 120 a 180 (“ 150 ± 30 ”). Le squadre Azienda 1 tipicamente lavorano all’interno di piccole o medie imprese o start-up che cercano di ottenere un capitale di rischio di serie B. Azienda 1 è il gruppo più grande tra quelli i cui membri hanno modo di conoscersi e fidarsi gli uni degli altri. Le squadre Azienda 2 si formano in aziende medio-grandi, di solito sempre di proprietà di privati e con una sede sola, o con diverse unità aziendali con quattro livelli di management. Le squadre Azienda 1 e 2 sono in grado di operare in modo indipendente, senza doversi affidare ad appaltatori o fornitori esterni.

Le squadre dai 450 ai 1500 membri andrebbero divise in squadre più piccole di dimensioni ottimali per comunicare tra loro e coltivare la diversità, dare riconoscimento ai risultati dei membri e gestire le transizioni. Il giusto numero di membri di una squadra è meno importante della mentalità che essa segue.

“La manovrabilità... sarà la successiva barriera all’ingresso, il nuovo requisito essenziale a un aumento di valore continuo e sostenuto. Tale manovrabilità verrà dalla combinazione di portata globale, ottime tecnologie e squadre altamente ottimizzate – le chiameremo squadre geniali.”

“Essere parte di una squadra ci conferisce un’identità, uno scopo superiore, e un modo per interagire con fiducia con gli altri membri senza le diffidenze e la paura che sperimentiamo con gli stranieri.”

“L’obiettivo è di creare, laddove possibile... delle squadre a cervello intero in cui i due tipi di cervello sono in relativo equilibrio.”

“Associa bene il carattere della squadra al compito assegnatogli; ovvero, non giocarti il futuro dell’azienda su una coppia di opposti non rodato, e non dare un incarico aperto a una coppia molto attaccata alle procedure.”

“Se la squadra si dimostra disfunzionale o, al contrario, se se la gode troppo per pensare a lavorare, scioglila.”

“La collaborazione interna a una squadra non riesce a compensare una sua carenza di capacità.”

“Gli psicologi si sono accorti da tempo che gli individui solitari, dagli eremiti agli adulti senza legami, hanno tipicamente una speranza di vita più breve rispetto alle controparti socievoli e accoppiate.”

“Essere sposati (la forma di coppia più comune e durevole) conferisce dei netti vantaggi rispetto all’essere single in termini di salute, reddito e aspettativa di vita.”

“La diversità è uno strumento potente nelle squadre, ma solo se è veramente tale.”

“Quando una squadra fallisce, è quasi sempre perché è troppo grande.”

“Le cattive squadre si disgregano o implodono. Le buone squadre sopravvivono fino alle fasi finali.”

“Molti animali membri di specie sociali, se tenuti fuori dal gregge o dal branco, muoiono di solitudine e isolamento.”

“Le squadre in cui lavoriamo, e le squadre che guidiamo, non cambieranno il mondo, magari. Ma possono renderlo un posto migliore, rendere più sicura e di successo la nostra azienda (e chi ne dipende), e dare a noi e ai nostri compagni di squadra una carriera più soddisfacente.”

L’autore

Rich Karlgaard, editore di *Forbes*, è un imprenditore, giornalista e oratore. **Michael S. Malone** è un giornalista, scrittore su temi tecnologici e imprenditore.