

## Teambuilding e Subordinazione

di Marco Ghetti

L'operazione più delicata che il capo, il leader o ispiratore, di un team deve saper fare è motivare, direi quasi invogliare, i singoli a subordinarsi. Il che è paradossale, se si coglie la sonorità negativa della parola subordinazione. Letteralmente significa mettersi sotto, rinunciare a una parte cospicua del bene-totem del nostro tempo: l'autonomia. Ma mettersi sotto chi? Potremmo dire "io-me-mio" (I me mine, come diceva la canzone di Gorge Harrison) sotto a "noi".

Accettare di dipendere dal collega per una parte del mio compito; accettare di cedere spazio e risorse per ottimizzare il risultato; accettare il primato del successo di gruppo sul successo personale.



E non è facile per niente. Anche perché le organizzazioni sono profondamente ambivalenti su questo punto: evocano il successo di squadra ma anche premiano, con soldi e carriera, la brillantezza individuale. La sfida per il capo è una sfida di equilibrio; creare un ambiente dove lo spazio dell'io sia bilanciato dal senso del noi. Sì, ci deve essere spazio per il talento e la genialità individuale; sì, ci deve essere una certa misura di competizione all'interno del team. Ma anche, certamente sì, occorre un sentimento diffuso che dice: prima il gruppo.

I risultati di eccellenza si costruiscono nei gruppi dove le energie convergono verso un progetto condiviso e non invece dove si scontrano nelle guerriglie degli ego. La dispersione di forze, l'effetto frenante che queste hanno è sfibrante e, alla lunga diventa entropia cronica, incontrollabile. Cosa può fare un team leader per coltivare questo *humus relazionale*?

Tra i tanti, vorrei sottolineare tre elementi.

- Primo: dare senso. Fare in modo che tutti siano connessi col senso di far parte, di subordinarsi, a questo gruppo. Il senso è un impasto di idee, emozioni, valori, obiettivi. È razionale ma anche molto irrazionale. Il capo non lo decide, ma lo fa emergere e se ne fa guardiano. Ne promuove un costante lavoro di narrazione condivisa.
- Secondo: subordinare il suo ego. È il capo per primo che deve porsi nell'ottica del noi e lavorare sul contenimento del suo ego. L'ego dei capi è perennemente a rischio inflazione. Ci vuole consapevolezza e saggezza per tenere il progetto bene al centro. Conosco molti capi che hanno tolto il progetto dal centro e vi hanno messo il loro piccolo io. E molti membri del team che hanno diligentemente imitato questi capi. Quindi costante, consapevole, pratica di contenimento dell'io.
- Terzo: fertilizzare il noi, fertilizzare la fiducia. Le persone accettano di subordinarsi al team a patto che ci sia fiducia. E anche questa ha bisogno di pratica, o cura, costante. In un ambiente di lavoro si può coltivare la fiducia se si pratica l'ascolto, se si lavora costruttivamente sui possibili conflitti, se si utilizza costruttivamente il feedback, se si riconoscono e valorizzano i singoli e, da ricordare, se si trovano spazi per conoscersi e stare insieme come persone.