

EFFETTO PORCOSPINO





Il segreto per costruire team eccellenti

Edizioni Ferrari Sinibaldi è il marchio editoriale di SIPISS - Società Italiana di Psicoterapia Integrata per lo Sviluppo Sociale -© 2012 Sipiss S.n.c. Tutti i diritti riservati

2012 - Edizioni Ferrari Sinibaldi Via Ciro Menotti, 9 - 20129 Milano <u>www.edizionifs.com</u>

Traduttori: Dott. Giuseppe Ferrari, Dott.ssa Arianna Girard, Dott.ssa Sara

Emma Mary West

Curatrice: Dott.ssa Valentina Penati

ISBN 978-88-96826-91-1

Titolo originale *The Hedgehog Effect The secret of building high performance teams*/ Manfred F.R. Kets de Vries

 $\ensuremath{\mathbb{Q}}$ 2011 John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey All Rights Reserved. This translation published under license

A Sudhir Kakar

La vita è fatta degli amici che ci scegliamo. Egli, come compagno di viaggio, ha contribuito a delineare la mia visione del mondo. Nel corso degli anni, sebbene siamo cresciuti separati, non ci siamo mai allontanati.

PARTE 3 CREARE ORGANIZZAZIONI AUTENTIZOTICHE	183
7. Verso un cambiamento sistemico nelle organizzazioni	185
8. Diventare un efficace agente di cambiamento	207
9. Lo Zen del coaching di gruppo	239
10. Un progetto olistico per gli interventi organizzativi	267
Conclusioni	283
Appendice: strumenti	289

Prefazione all'edizione italiana

Leggere di gruppi, di coaching, di leadership e di contesti organizzativi secondo un approccio psicodinamico è certamente un'esperienza poco convenzionale. Kets de Vries, tuttavia, con questo suo lavoro ci offre l'opportunità, certamente unica, di accostarci a queste tematiche utilizzando una lente particolare e stimolandoci a guardare ai gruppi secondo una prospettiva entitaria piuttosto che parziale.

In Effetto porcospino emerge chiaramente la volontà dell'autore di spingersi nella comprensione di quelle dinamiche così poco visibili, ma altrettanto potenti, che governano e a volte dominano, i gruppi. Dinamiche particolari se partiamo dal presupposto che "un gruppo è molto più della somma delle sue parti". Dinamiche, quindi, che seguono logiche proprie, che seguono percorsi paralleli per poi intrecciarsi con i conflitti, i vissuti e i bisogni dei singoli individui che del gruppo sono gli elementi costituenti.

Chi lavora con i gruppi, siano essi gruppi in formazione o gruppi terapeutici, ben sa quanto sia difficile tenere le fila di tutto quello che accade al suo interno. Il doversi muovere su livelli molteplici e il continuo oscillare tra la dimensione del singolo e quella gruppale non è affatto banale e richiede competenza, esperienza e una buona dose di improvvisazione.

Cavalcare il qui e ora delle dinamiche di un gruppo, cogliere l'attimo e non buttare via nulla di quello che accade all'interno di una situazione collegiale richiede la flessibilità di adattarsi a un contesto in continuo mutamento e di rinunciare alla teoria e alla tecnica, che potranno essere certamente rispolverate, ma preferibilmente al di fuori dell'aula di formazione o di coaching che sia.

Il testo di Kets de Vries rappresenta un'occasione importante per tutti coloro che per professione o per esigenza personale si trovano a fare i conti con la dimensione del gruppo. In particolare, l'autore sembra parlare a coloro che sono disposti a rinunciare ai tradizionali metodi di insegnamento/apprendimento, rendendosi disponibili a mettersi in gioco in prima persona e a cogliere le potenzialità insite nell'interazione relazionale.

Il valore dell'esperienzialità, sia per il gruppo in formazione sia per il professionista, sono elementi centrali nell'approccio al coaching di gruppo proposto da Kets de Vries. Un'esperienzialità che conduce alla comprensione di sé, dell'altro, delle forze spesso oscure che ci bloccano o ci motivano a intraprendere cambiamenti più o meno sfidanti, il tutto in un'ottica di relazionalità imprescindibilmente ricercata da ogni essere umano e al contempo rifuggita nel tentativo di tutelare la propria individualità.

Ericius docet.

Valentina Penati

Prefazione

Un gruppo che funziona non può essere un campo di battaglia dell'ego.

Lao-Tzu

Uniti resistiamo, divisi cadiamo.

Esopo

Quando le ragnatele si uniscono, possono stringere un leone.

Proverbio etiope

Una comunità è come una nave, tutti devono essere pronti a prendere il timone.

Henrik Ibsen

Le organizzazioni che ammiriamo e i luoghi dove la maggior parte delle persone vorrebbe lavorare sono luoghi speciali caratterizzati da una cultura aziendale in cui le persone si sentono bene e sono stimolate a dare il meglio di sé. Io chiamo queste organizzazioni autentizotiche¹ [1]. Queste aziende sono dotate di meta-valori che riescono a conferire a chi vi partecipa un significato profondo nei confronti del proprio lavoro e a favorire in chiunque la sensazione di poter determinare il proprio futuro.

Le persone si sentono capaci, sperimentano un forte senso di appartenenza, hanno voce e impatto sull'organizzazione di cui fanno parte e traggono significato e

¹ Dal *authentikòs* greco, che significa fede, e *zotikòs*, vitali per la vita, con riferimento ai migliori ambienti di lavoro.

godimento dal proprio lavoro. I dipendenti sono felici e orgogliosi di lavorare in ambienti così eccezionalmente creativi, dinamici e produttivi. Provano piacere nel lavorare insieme, avendo capito che i gruppi che ben funzionano possono essere anche molto efficienti. Per non parlare del fatto che lavorare assieme è più divertente che lavorare da soli. Le organizzazioni con culture autentizotiche non sono solo punti di riferimento per la salute e il benessere psicologico sul posto di lavoro, ma sono molto spesso anche le imprese più redditizie e sostenibili.

Un luogo ideale per lavorare è quello in cui le persone:

- 1. trovano un significato nel proprio lavoro
- 2. hanno fiducia nelle persone con cui lavorano
- 3. sono orgogliose di ciò che fanno
- 4. si divertono con le persone con cui lavorano.

I meta-valori posseduti dalle organizzazioni autentizotiche sono il divertimento, l'amore (che implica lavorare con una cerchia ristretta di persone) e il significato (cioè perseguire il profitto con uno scopo).

Stai lavorando in una di queste organizzazioni?

Credo che uno dei vantaggi competitivi che deriva da questo tipo di cultura organizzativa sia la capacità di creare gruppi di lavoro efficaci. Questo vantaggio risiede nelle organizzazioni che sanno creare gruppi di eccellenza in ogni ambito aziendale, nella ricerca, nella produzione, nella logistica, nella gestione dei talenti, nel marketing, nel servizio clienti e nelle vendite, ottenendo velocità ed efficienza per i propri prodotti e i propri servizi sul mercato. Anche le organizzazioni che lavorano nei servizi sociali, nell'istruzione, nella sanità, nel pubblico impiego devono operare in ambienti complessi e affrontare problemi che richiedono un alto grado di collaborazione e team efficienti. In ogni tipo di organizzazione, il lavoro di gruppo può fornire il riferimento competitivo in grado di tradurre le opportunità in successi.

Allora perché, se il lavoro di gruppo è così importante e le organizzazioni autentizotiche sembrano essere ambienti di lavoro così desiderabili e così piacevoli, così poche organizzazioni possono affermare di avere questa cultura organizzativa? Perché i gruppi di lavoro sono costituiti molto spesso in maniera così disfunzionale? Alcune risposte potrebbero trovarsi nella stessa natura umana: la nostra capacità di fidarci gli uni degli altri è limitata, così come la nostra incapacità di guardare oltre i nostri bisogni per capire che le prestazioni migliori, sia psicologiche sia materiali, possono essere ottenute più facilmente con gli sforzi collettivi di un gruppo piuttosto che come singoli individui. Ma non è così facile riconoscere quanto sia conveniente il lavoro di gruppo figuriamoci decidere di cambiare il nostro atteggiamento in favore di un orientamento più collettivo.

I PORCOSPINI DI SCHOPENHAUER

Arthur Schopenhauer, nella sua serie di saggi, *Parerga und Paralipomena* [2], include un racconto sul dilemma affrontato dai porcospini durante l'inverno. Quando aumenta il freddo gli animali cercano di avvicinarsi gli uni agli altri, di condividere il loro calore corporeo. Tuttavia, una volta che lo hanno fatto, si fanno male a vicenda con le loro spine. Così si allontanano gli uni dagli altri per evitare di ferirsi. Il freddo, però, li spinge di nuovo ad avvicinarsi e così di seguito. Finalmente, dopo una grande quantità di tentativi di avvicinamento e di allontanamento, i porcospini hanno scoperto che era meglio rimanere a poca distanza l'uno dall'altro, ma non uniti.

Il racconto di Schopenhauer è stato citato da Sigmund Freud in una delle note al saggio del 1921 *Psicologia delle masse e analisi dell'Io* [3]. Freud fece riferimento al dilemma dei porcospini riferendolo ai "sedimenti dei sentimenti di avversione e ostilità" presenti nelle relazioni a lungo termine. Nel suo saggio, Freud pone una serie di domande retoriche circa l'intimità, uno dei nostri più comuni e naturali bisogni umani. Quanta intimità possiamo davvero sopportare? E di

quanta intimità abbiamo bisogno per sopravvivere in questo mondo? Il dilemma dei porcospini è anche il nostro dilemma.

Quasi ogni rapporto affettivo a lungo termine tra due o più persone contiene questo "sedimento" di sentimenti negativi, che sfugge alla percezione a causa del meccanismo della rimozione. Come il dilemma dei porcospini suggerisce, i rapporti umani hanno un notevole grado di ambivalenza e sono caratterizzati da sentimenti contraddittori verso l'altra persona. Possiamo interpretare la storia di Schopenhauer come una metafora per le sfide che caratterizzano il bisogno di intimità umana. Siamo destinati a comportarci come questi mitici porcospini, vivendo per sempre in equilibrio tra una vicinanza dolorosa e un isolamento senza amore? Dovremo sempre lottare con la paura di essere oppressi o con la paura della solitudine?

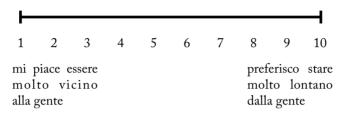
La società contemporanea richiede ai "porcospini umani" di rimanere il più possibile uniti, ma siamo al contempo reciprocamente respinti dalle molte spine a cui inevitabilmente il legame con gli altri ci espone. Abbiamo tutti simultaneamente bisogno e paura dell'intimità e questo ci crea un dilemma non facilmente risolvibile. La distanza, che i porcospini di Schopenhauer hanno finalmente scoperto essere l'unica tollerabile condizione per coltivare una relazione soddisfacente, rappresenterà anche il nostro codice di condotta da utilizzare in tutte le relazioni.

Dobbiamo considerare che una certa quota di distanza tra noi e gli altri è una parte imprescindibile della condizione umana. Anche se il nostro reciproco bisogno di calore è solo moderatamente soddisfatto a causa di questa distanza, abbiamo meno probabilità di farci del male. Noi non pungiamo gli altri e altri non fanno male a noi.

Possiamo osservare il dilemma dei porcospini anche nei contesti di gruppo. Quando la vicinanza è eccessiva? Quanto possiamo aprirci agli altri? Cosa si può rivelare di noi stessi? Qual è il grado di intimità sufficiente? E quando è necessario fissare dei limiti? La troppa apertura può portare a un'esposizione delle nostre debolezze che ci rendono vulnerabili a reazioni di vergogna e senso di colpa. Questo

dilemma costituisce la ragione fondamentale per cui spesso le persone trovano così difficile lavorare con successo in gruppo.

Dove ti posizioni sull'asse evitamento-intimità? Che tipo di "porcospino" sei?



In che modo la tua posizione su questo asse influisce sui rapporti con gli altri?

Rifletti sulle diverse relazioni delle tua vita. Dove si posiziona ciascuna relazione su questo asse?

IL PARADOSSO DEL LAVORO DI GRUPPO

Se guardiamo da vicino un contesto organizzativo possiamo vedere come il dilemma di Schopenhauer gioca un ruolo sottile, ma determinante nella quotidiana interazione. Il lavoro di gruppo è un elemento cruciale nell'efficacia delle organizzazioni dato che facilita l'orientamento all'obiettivo, la gestione delle crisi e la progettazione di strategie a lungo termine. La capacità di lavorare bene in team e la capacità di accettare un certo grado di vicinanza sono senza dubbio qualità fondamentali per le attuali organizzazioni. Rischiamo, tuttavia, di trascurare la realtà per cui per la maggior parte dei gruppi può risultare molto difficile trovare il giusto equilibrio tra una tipologia di interazione inefficiente da un lato e le relazioni troppo soffocanti dall'altro.

Inoltre, è altrettanto chiaro che molti leader adottano comportamenti ambivalenti proprio nella modalità di gestire il proprio gruppo di lavoro. Troppi di loro non hanno idea di come formare team ben funzionanti. La paura di delegare, perdendo così il controllo, rafforza lo stereotipo del leader

eroico che si occupa di tutto. Per molti addirittura, il lavoro di gruppo rappresenta una seccatura, un peso o un male necessario. Non sorprende, dunque, che questa diventi molto spesso una profezia che si autoavvera. Anche se alcuni di questi gruppi sono in grado di generare notevoli sinergie e risultati eccellenti, possono tuttavia ritrovarsi intrappolati in riunioni infinite e improduttive, oltre che trovarsi con elevati tassi di conflittualità. Il prezzo pagato dai gruppi di lavoro disfunzionali può essere sbalorditivo.

Team di successo

Pensa ai team efficaci e a quelli inefficaci di cui sei stato parte. Cosa ha portato al successo di un team e cosa al fallimento dell'altro? Scrivi una descrizione di come erano costituiti entrambi i gruppi.

Lavorare in un team efficace era come: Lavorare in un team inefficace era come:

Confronta le due descrizioni e osserva le differenze esistenti tra questi due team di lavoro.

Paradossalmente, l'utilizzo del gruppo è sia una risposta alla complessità crescente sia un ulteriore elemento di complessità. Se il lavoro di gruppo è inefficiente può causare elevati costi di coordinamento e scarsa produttività. Ad esempio, in alcune aziende, la formazione di gruppi, di task force e di comitati è un atto difensivo che serve per dare l'illusione di lavorare in direzione di un miglioramento, mentre in realtà è funzionale solo a mascherare l'improduttività e il mantenimento dello status quo. Nella migliore delle ipotesi, questa condotta non creerà molti danni, perché fondamentalmente non fa nulla, nella peggiore delle ipotesi, invece, un team così costituito diventa una sorta di tecnica utilizzata per bloccare azioni importanti che potrebbero portare a un cambiamento costruttivo. Smantellare un gruppo di lavoro disfunzionale in maniera

netta e decisa potrebbe tuttavia portare a risultati dannosi sia in termini economici che umani.

PIÙ DI QUANTO POSSA SEMBRARE

Perché così tanti gruppi non riescono a rispettare le aspettative per cui sono stati costituiti? La risposta sta nell'ostinata convinzione che gli esseri umani sono entità razionali. Coloro che si occupano di costituire un gruppo di lavoro dimenticano talvolta di tener conto dei sottili e inconsapevoli comportamenti che fanno parte integrante della condizione umana. Anche quando un gruppo di lavoro viene creato con il fine di raggiungere obiettivi specifici, le peculiarità della personalità e la vita emotiva dei vari membri del gruppo possono sempre causare deviazioni dal compito specifico. In effetti, c'è spesso un certo grado di ingenuità nei leader di un'organizzazione, che non riescono a rendersi conto che un gruppo è una realtà dinamica e questo dinamismo può far deragliare da una direzione pianificata, al punto tale che gli obiettivi reali di un gruppo si possono discostare molto dagli obiettivi dichiarati. Molte persone che ricoprono posizioni di leadership non riescono ad apprezzare la reale complessità del lavoro di squadra. Non prestano abbastanza attenzione al dilemma dei porcospini.

Chi lavora con i gruppi e chi li gestisce, specie nelle organizzazioni, deve accettare che sotto la superficie della razionalità umana si trovano molte forze psicologiche che possono sabotare il modo in cui un gruppo opera. Per quanto irrazionali possano essere questi comportamenti, esiste comunque una logica, a patto che sappiamo come distinguerla. Dobbiamo, infatti, considerare che il lavoro di gruppo comporta numerosi rischi per l'individuo, come ad esempio la paura, l'ansia e l'incertezza rispetto all'esercizio del potere. Se questi problemi non vengono affrontati, l'ansia generata dai rischi connessi al lavorare in gruppo diventa troppo grande e non può essere contenuta attraverso azioni di leadership e nemmeno attraverso azioni di carattere strutturale: gli individui mobilitano in maniera automatica le

proprie difese sociali per proteggersi. Queste difese, espresse attraverso rituali, comportamenti o assunti di base, hanno l'obiettivo di spostare, ridurre o addirittura neutralizzare

I manager devono rendersi conto che, quando creano un gruppo, quest'ultimo è sempre più di quello che sembra l'ansia, ma anche di evitare che il lavoro proceda senza intoppi. Questa preoccupazione e i relativi comportamenti disfunzionali rafforzano i circoli viziosi che preservano il mantenimento dello status quo.

I dirigenti devono rendersi conto che, quando si creano gruppi di lavoro, questi vengono a

rappresentare qualcosa di più e di più complesso di quello che superficialmente si può vedere. I gruppi di lavoro sono luoghi in cui vengono trattate delicate questioni organizzative e relazionali con discrezione (e spesso indiscretamente). Se le persone devono funzionare evitando di mettere in atto quei meccanismi automatici di difesa di fronte alle pressioni delle prestazioni nei luoghi di lavoro, hanno bisogno di una leadership in grado di sostenere le condizioni che convertono il rischio e l'ansia in un lavoro produttivo. Purtroppo, i progettisti del team sono in gran parte ignari dei concetti provenienti dalla psicologia psicodinamica e della teoria dei sistemi, mentre predomina in loro un punto di vista razionale-strutturale.

Io sostengo che una prospettiva puramente cognitiva, razionale-strutturale sul lavoro di gruppo è incompleta se non riesce a riconoscere le dinamiche inconsce che influenzano il comportamento umano. In troppi casi, le organizzazioni sono considerate come razionali, governate da regole e da sistemi, perpetuando l'illusione dell'uomo in grado, come una macchina, di ottimizzare gli sforzi e di ridurre al minimo piaceri e dolori e ignorando la varietà e la peculiarità tipiche del comportamento umano. Piaccia o no, non esiste qualcosa come il Santo Graal della gestione razionale dei gruppi. La prospettiva razionale-strutturale utilizzata da gran parte delle organizzazioni non ha dato i risultati promessi. Ha creato solo caos economico e dolore. È invece necessario prestare attenzione alle dinamiche consce e inconsce che sono inerenti alla vita organizzativa. Le persone che si occupano di creare o gestire gruppi di lavoro hanno bisogno di acquisire familiarità

con il linguaggio della psicodinamica, anche se mi rendo conto che questo potrebbe creare qualche disagio e inquietudine per chi proviene da un background economico o gestionale.

Creare e mantenere ambienti di lavoro basati su un efficace lavoro di squadra richiede un focus dedicato sia agli aspetti strutturali dell'organizzazione sia sugli aspetti umani della vita organizzativa. L'introduzione del lavoro innovativo, l'organizzazione di strutture e piattaforme che costituiscano strumenti utili per migliorare il lavoro di gruppo non sono condizioni sufficienti. I capi di un'organizzazione devono anche saper infondere, attraverso il loro esempio e attraverso codici di condotta chiari e intellegibili, una cultura di coaching interattivo in cui ogni individuo può liberamente impegnarsi in conversazioni spontanee, rispettose e senza il timore che queste pesino sugli aspetti relazionali o che possano addirittura portare a ritorsioni. Significa stabilire, e forse anche far rispettare, valori fondamentali di fiducia, impegno, entusiasmo e divertimento. Questa può essere una sfida scoraggiante. Ci vuole trasparenza in tutta l'organizzazione e la volontà di passare da una mentalità di "me per primo" a "cos'è meglio per il gruppo?". Ma data la complessità dell'attuale mondo organizzativo, in cui coloro che gestiscono la molteplicità delle relazioni laterali ne porteranno il fardello, non c'è molta scelta.

COACHING DI GRUPPO SULLA LEADERSHIP E CREAZIONE DI ORGANIZZAZIONI AUTENTIZOTICHE

La domanda è: come possono le aziende e i loro leader avviare e perpetuare un cambiamento di mentalità e di ambiente che supporti una cultura autentizotica basata sul pensare al bene comune? Una risposta adeguata può essere il coaching sulla leadership. Questo tipo di intervento, che più comunemente assume la forma di interazioni *one to one* tra un dirigente e un coach, ha cambiato il modo in cui molte organizzazioni progressiste pianificano la crescita

professionale e lo sviluppo dei propri collaboratori. Questa modalità di coaching rappresenta un investimento sul futuro, attraverso la costruzione all'interno dell'organizzazione di un pool di talenti che possano aiutare le persone a migliorarsi e ad adattarsi meglio ai cambiamenti.

Il coaching one to one ha certamente i suoi vantaggi, ma l'esperienza personale mi ha insegnato che il gruppo dirigente (o team), è il terreno di formazione esperienziale ideale per imparare a funzionare come un team altamente performante. Rappresenta, inoltre, un modo molto efficace per aiutare i leader a diventare più abili nel percepire gli aspetti psicodinamici sotterranei che influenzano il comportamento di gruppo. Nelle sessioni di coaching di gruppo sulla leadership le persone che provenivano da gruppi già esistenti hanno potuto sperimentare l'efficacia di questo intervento attraverso la guida di un facilitatore esperto. Essi hanno sperimentato l'apertura e la fiducia all'interno di un ambiente sicuro e ciò ha consentito loro una migliore comprensione dei punti di forza e di debolezza di ciascun individuo. Il trasferimento delle conoscenze tra i membri del gruppo diventa così un'attività naturale, piuttosto che qualcosa da controllare. In sostanza, attraverso il coaching di gruppo le persone possono sperimentare direttamente l'importanza di un gruppo coeso.

Gli interventi di coaching di gruppo hanno maggiori probabilità di indurre un allineamento tra gli obiettivi dei singoli membri del gruppo e quelli dell'organizzazione, creando un maggiore impegno, responsabilità e più alti tassi di risoluzione costruttiva dei conflitti. Il coaching di gruppo non solo aiuta a sviluppare le competenze di coaching di ciascun membro del gruppo (attraverso il processo di coaching alla pari), ma accelera anche il progresso di una organizzazione, fornendo un maggior apprezzamento dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, che porterà a migliorare il processo decisionale. Esso promuove il lavoro di gruppo basato sulla fiducia; a sua volta, anche la cultura organizzativa trae nutrimento dalla creazione di team in cui le persone si sentono confortate e produttive. Quando funzionano bene, le cultura di gruppo orientate al coaching

sono come una ragnatela nell'organizzazione, che collega le persone all'interno dello stesso dipartimento, tra i diversi dipartimenti, tra i team, dal basso e dall'alto della gerarchia.

PERCHÉ QUESTO LIBRO

In questo libro, ho esaminato sia gli aspetti consci sia quelli inconsci del comportamento in situazioni di gruppo. Ho incluso i fattori sistemici e ho messo in evidenza ciò che il manager delle organizzazioni o il consulente devono fare per creare team eccellenti. Ho descritto i fenomeni organizzativi e individuali sia quelli manifesti che quelli latenti.

Molti dei concetti che introduco possono non essere facili da capire e da mettere in pratica. Per aiutare il lettore, ho diviso questo libro in tre parti. Nella prima parte, mi muovo dalla superficie a una più approfondita analisi dei fenomeni organizzativi per ottenere una migliore comprensione di ciò che accomuna tutti i gruppi. In questa sezione ho anche descritto come un gruppo diventa un team eccellente e ho riportato un esempio di un intervento di coaching sulla leadership. Nella seconda parte, ho utilizzato un punto di vista psicodinamico per comprendere meglio le dinamiche dei gruppi attraverso il paradigma clinico. Vengono trattati i modelli relazionali e le modalità con cui il gruppo si evolve, esplorando il fenomeno del gruppo inteso come entità unica. Nella terza parte, ho adottato una visione più sistemica, affrontando le basi fondamentali dei processi di cambiamento e le sfide che i cambiamenti pongono per le persone all'interno delle organizzazioni. Ho cercato di affrontare nel concreto la questione di come creare organizzazioni autentizotiche, ovvero migliori ambienti di lavoro. Nel Capitolo finale, riporto il caso di un coaching di gruppo e dei cambiamenti organizzativi che ha apportato.

La vera ricompensa per un coach è vedere che i partecipanti che sono passati attraverso un intervento di coaching di gruppo non solo sono riusciti a crescere e a migliorare le loro performance, ma hanno anche potuto scoprire qualcosa in più su loro stessi e sugli altri. Alla fine, le sfide sono molto più facili da affrontare quando uniamo le nostre forze attraverso la comunicazione onesta e aperta e riusciamo a creare team eccellenti. Tali interventi contribuiscono alla creazione di organizzazioni più umane e sostenibili.

RINGRAZIAMENTI

Questo libro è il risultato di molti anni di lavoro con una serie di team di alti dirigenti. Il mio "laboratorio" originale è stato un programma CEO che ho eseguito per oltre 20 anni presso l'INSEAD², La sfida della Leadership:. La creazione di leader efficaci. Devo un enorme ringraziamento a tutti i partecipanti per le molte intuizioni che mi hanno fornito nel corso degli anni. Devo anche rendere un omaggio speciale al mio amico e collaboratore di tanti anni in questo programma, Sudhir Kakar, che con il suo atteggiamento è stato in grado di fornire una modalità efficace attraverso cui portare chiarezza all'interno dei gruppi più confusi, che molti altri non avrebbero saputo districare.

Sono particolarmente grato ai miei due principali collaboratori all'interno del programma di "Consulenza e Coaching per il cambiamento" di cui sono stato il responsabile in qualità di Direttore Scientifico, Roger Lehman e Erik van der Loo, che hanno svolto un ruolo fondamentale nel rendere questo master per manager un successo, anno dopo anno.

Inoltre, sono infinitamente grato ai molti Amministratori Delegati e agli altri dirigenti che hanno avuto il coraggio di offrirmi l'opportunità di lavorare con i loro gruppi coinvolgendo la mia impresa di consulenza, la KDVI. Avviare un processo di intervento di coaching di gruppo non è per i deboli di cuore, sia che tu sia un

² NdC. INSEAD (dall'acronimo francese *Institut Euroéen d'Aministration des Affaires*) è una business school e un istituto di ricerca fondata nel 1957 ed è considerata una delle migliori scuole del mondo.

partecipante o che tu sia un coach. Ho imparato molto dalla loro saggezza.

Vorrei ringraziare il mio team del Global Leadership Center di INSEAD (Global IGLC) che ha sempre sostenuto il mio lavoro. Sono grato non solo al personale amministrativo, ma anche ai miei direttori e ai formatori, che hanno avuto la visione di riconoscere il valore di questa forma di intervento e lo hanno portato alle attuali altezze.

Infine, vorrei ringraziare Elizabeth Florent-Treacy, Alicia Cheak-Baillargeon e Murray Palevsky per la loro disponibilità nell'occuparsi della bozza di questo manoscritto. Elizabeth, in particolare, è stata di grande aiuto per la ristrutturazione del manoscritto, così come appare oggi. E, come sempre, riconosco il mio debito a Sally Simmons, il mio editore imperturbabile, che mantiene il suo buon umore, anche di fronte ai problemi che le mie opere talvolta pongono.

Nel mio lavoro con i team, non ho mai imparato molto parlando, la maggior parte del mio apprendimento è nato dal fare domande, dall'ascolto e dalla riflessione. Questo libro è nato dallo sforzo che ho fatto per aiutare le persone a sperimentare pienamente ciò che accade all'interno di un gruppo, in particolare per comprendere meglio i processi che sfuggono alla consapevolezza e che sono endemici nelle dinamiche di gruppo, e per demistificare ciò che può apparire misterioso. La mia speranza è che questo libro possa aiutare il lettore a realizzare il pieno potenziale insito nel lavoro di gruppo e contribuire alla creazione di ambienti di lavoro migliori.

Ho pensato ai lettori di questo libro prima di tutto come persone professioniste del coaching che vogliono approfondire le loro conoscenze attraverso il coaching di gruppo. Questo libro sarà anche molto utile per professionisti delle risorse umane interessate al problema della creazione di un'efficace cultura del coaching nella loro organizzazione. Da ultimo (ma certamente non meno importante), questo libro è indirizzato a quei manager che comprendono l'importanza del lavoro di gruppo e che vogliono costituire nelle loro organizzazioni team eccellenti. Gestire bene il talento è

diventato lo scopo di ogni manager. Come il famoso giocatore di basket americano Michael Jordan disse una volta: "Il talento fa vincere le partite, ma il lavoro di squadra e l'intelligenza fanno vincere i campionati".

Riferimenti Bibliografici

- 1. Kets de Vries, M. F. R. (2001a). "Creating Authentizotic Organizations: Well functioning Individuals in Vibrant Companies." *Human Relations*, 54 (1), 101 111.
- 2. Schopenhauer, A. (1851). Parerga und Paralipomena: kleine philosophische *Schriften*, Vol. 1 2 . Berlin: Julius Frauenst ä dt.
- 3. Freud, S. (1921). "Group Psychology and the Analysis of the Ego." In J. Strachey (Ed.) (1950), Collected Papers of Sigmund Freud, Vol. V. London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Crane, T. J. and Patrick, L. N. (Eds) (2002). The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching to Create a High - Performance Coaching Culture. San Diego, CA: FTA Press.

Note sull'Autore

Manfred F.R. Kets de Vries ha elaborato negli anni un eclettico punto di vista su uno dei temi più discussi e studiati come la leadership e le dinamiche del cambiamento individuale e organizzativo. Il suo pensiero è supportato dalle conoscenze e dalle esperienze maturate in campo economico (Econ. Drs., University of Amsterdam), gestionale (ITP, MBA, e DBA, Harvard Business School), e psicoanalitico (Canadian Psychoanalytic Society e International Psychoanalytic Association), Kets de Vries scruta l'interfaccia tra management internazionale, psicoanalisi, psicoterapia e psichiatria dinamica. Le sue specifiche aree di interesse sono la leadership, le dinamiche di carriera, il team building, il coaching, l'executive stress, l'imprenditorialità familiare, l'area commerciale, la pianificazione successoria, la gestione crossculturale e le dinamiche di cambiamento di corporate.

Manfred F.R. Kets de Vries è professore clinico di sviluppo della leadership, detiene la cattedra di Leadership Development al Raoul de Vitry d'Avaucourt presso l'INSEAD, in Francia, Singapore e Abu Dhabi. È il fondatore del Global Leadership Center di INSEAD e il direttore del programma top management, "The Challenge of Leadership: Creating Reflective Leaders," e "Consulting and Coaching for Change" presso lo stesso istituto (ha ricevuto cinque volte il premio per il più illustre docente di INSEAD). Egli è anche il Distinguished Visiting Professor di Leadership Development Research presso la European School of Management and Technology (ESMT) di Berlino. Ha tenuto docenze presso la McGill University, la Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal e la Harvard

Business School e ha tenuto conferenze presso le più rinomate scuole di management di tutto il mondo.

Il Financial Times, Le Capital, Wirtschaftswoche, e The Economist hanno considerato Manfred Kets de Vries come uno dei teorici sulla leadership più importanti del mondo. Kets de Vries è elencato tra i primi cinquanta più importanti pensatori di management del mondo e tra i più influenti studiosi della gestione delle risorse umane. È stato il vincitore del "Harry e Miriam Levinson Award" dell'American Psychological Association e del "Freud Memorial Award" del Dutch Psychoanalytic Institute. Ha anche ricevuto il "Lifetime Achievement Award", perché considerato una figura di spicco nello sviluppo della disciplina della leadership. Attualmente, Kets de Vries è visto come la figura di primo piano nello studio clinico della leadership organizzativa.

Kets de Vries è l'autore, co-autore e curatore di più di trentacinque libri, tra cui Unstable at the Top; The Neurotic Organization; Organizational Paradoxes; Leaders, Fools and Impostors; Life and Death in the Executive Fast Lane; The Leadership Mystique; The Happiness Equation; Lessons on Leadership by Terror; The New Global Leaders; The Leader on the Couch; Coach and Couch; Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm; Sex, Money, Happiness, and Death; Reflections on Character and Leadership; Reflections on Groups and Organizations; The Coaching Kaleidoscope; Leadership Development; Tricky Coaching. Altri titoli sono tutt'ora in preparazione. I suoi libri e articoli sono stati tradotti in oltre trentuno lingue.

Inoltre, Kets de Vries ha pubblicato oltre 350 lavori scientifici, come capitoli di libri e innumerevoli articoli. Ha anche scritto circa un centinaio di casi di studio, tra cui sette che hanno ricevuto riconoscimenti come migliore caso dell'anno. Kets de Vries pubblica regolarmente su diverse riviste. Il suo lavoro è stato recensito in riviste come The New York Times, The Wall Street Journal, The Los Angeles Times, Fortune, Business Week, The Economist, Financial Times, e The International Herald Tribune. È membro di

diciassette comitati di redazione ed è stato eletto Fellow of the Academy of Management. È socio fondatore dell'International Society for the Psychoanalytic Study of Organization di cui è divenuto emerito membro a vita.

Kets de Vries è consulente organizzativo e strategico per la gestione delle risorse umane delle principali società statunitensi, canadesi, europee, africane e asiatiche. Egli è il presidente della Kets de Vries Institute (KDVI), una società globale di consulenza per lo sviluppo della leadership. In qualità di formatore e consulente ha lavorato in oltre quaranta paesi.

Il governo olandese lo ha nominato Ufficiale dell'Ordine di Oranje Nassau. È membro dell'Explorers Club di New York. Nel suo tempo libero lo si può trovare nelle foreste pluviali e nella savana dell'Africa centrale, nella taiga siberiana, nel Pamir e sui monti Altai, nell'Arnhemland o al Circolo Polare Artico.

www.ketsdevries.com www.kdvi.com

PARTE 1.

UN'INTRODUZIONE SULLA VITA DEI GRUPPI E DEI TEAM

1. Come un gruppo diventa un team

Da soli siamo una goccia. Insieme siamo un oceano. Ryunosuke Satoro

I bastoncini in un fascio sono indistruttibili. *Proverbio keniota*

Non dubitare mai che un piccolo gruppo di cittadini lungimiranti e impegnati possa cambiare il mondo. In verità questa è la sola opportunità che abbiamo. Margaret Mead

"Tutti per uno, uno per tutti", il famoso giuramento de *I* Tre Moschettieri di Alexandre Dumas, è il simbolo del lavoro di squadra. È con la cooperazione, piuttosto che con il conflitto, che riusciamo a raggiungere i nostri successi più grandi. La maggior parte dei nostri problemi sarà già risolta nel momento in cui inizieremo a sostenerci l'un l'altro. Come avevano ben capito D'Artagnan e i tre moschettieri, il loro destino di singoli era legato al destino del gruppo.

Tra i romanzi che hanno come tema centrale lo spirito di gruppo, è difficile trovarne un altro la cui storia sia così famosa o sia entrata altrettanto nell'immaginario collettivo. È un racconto pieno di contraddizioni: è allegro e nello stesso tempo esasperante ed eccentrico, pieno di svolte complicate e di stravolgimenti. Il romanzo narra di eventi fondamentali per la storia della Francia, l'azione inizia nel 1625 e finisce tre anni dopo e intrattiene il lettore con dimostrazioni spettacolari di coraggio, lealtà e intelligenza da parte dei tre moschettieri e del loro giovane compagno di armi,

D'Artagnan. I quattro eroi del racconto sono coinvolti in intrighi complicati che riguardano il debole Re Luigi XIII di Francia, il suo consigliere, il Cardinale Richelieu, potente e scaltro, la bellissima Regina Anna d'Austria, il suo amante inglese, George Villiers, Duca di Buckingham, e l'assedio di La Rochelle, città ugonotta ribelle.

Pieno di ambizioni, D'Artagnan, il protagonista principale della storia, lascia Parigi con tre doni ricevuti dal padre: la modesta somma di quindici corone, un cavallo e una lettera di presentazione al capitano dei Moschettieri del Re, i soldati che hanno il compito di proteggere la Casata Reale. D'Artagnan vuole diventare un moschettiere e deve dimostrarsi degno di tale posizione: tuttavia, non ha molte carte da giocare, se non la sua scaltrezza e la sua abilità di spadaccino. Sarà grazie all'aiuto dei moschettieri, suoi compagni (il leggendario e nobile Athos, il fedele Porthos e l'astuto Aramis) che D'Artagnan riuscirà a ottenere la gloria e a realizzare il suo destino.

Il lavoro di squadra ne *I Tre Moschettieri* ha un ruolo risolutivo. Fedeli l'uno all'altro fino alla morte, i moschettieri sono spietati con i loro nemici. La loro forza nel lavorare come squadra, la perenne aspirazione all'eccellenza, lo spirito di sacrificio, la grande fiducia che ripongono l'uno nell'altro, la generosità nel cuore e nello spirito e, virtù più importante di tutte, la loro ferma dedizione a una causa più grande di loro, contribuiscono a scatenare l'immaginazione del lettore. Questo racconto può essere letto come una lezione morale che mette in luce l'importanza della collaborazione, dell'unità e della perseveranza.

Una squadra come quella dei tre (o, ancora meglio, quattro) moschettieri è senza tempo. I personaggi sono così realistici e i dialoghi così veri che questo romanzo del diciannovesimo secolo, che tratta avvenimenti del diciassettesimo secolo, può facilmente essere trasferito nella nostra epoca, può farci ridere degli elementi comici del racconto e piangere per quelli tragici. Sotto molti aspetti, le avventure di D'Artagnan e dei tre moschettieri sono universali: i gruppi sono, infatti, un aspetto affascinante della vita umana da cui trarre ispirazione. Per citare un proverbio