

Dir. Resp.: Mario Calabresi

R2/LA STORIA

Le regole d'oro di Google
così nasce il team perfetto

ELENA DUSI

Aiutare i colleghi reagire ai torti creare empatia Ecco il segreto del team perfetto

Il tempo trascorso da manager e impiegati insieme è cresciuto del 50% negli ultimi 20 anni

Come formare un gruppo di lavoro ideale? Se lo sono chiesti i vertici di Google. Che hanno scritto le regole d'oro

ELENA DUSI

BEN vengano le divagazioni durante una riunione. Le chiacchiere sul luogo di lavoro, perfino i pettegolezzi, le confessioni dei propri problemi ai colleghi alla macchinetta del caffè e le reazioni istintive, quando qualcuno urta la nostra suscettibilità. Il team perfetto, quello che all'occorrenza scatta come un sol uomo e che ha una "intelligenza collettiva" più alta della somma delle intelligenze individuali, non è un orologio dai meccanismi perfetti. Piuttosto, è un organismo in cui i colleghi alzano gli occhi dalla scrivania, incrociano quelli del collega che lavora accanto e si accorgono di cosa gli passa per la testa.

Ci sono voluti decenni di studi sulla sociologia del "team perfetto" per arrivare a non comprendere tutto questo. Fino a

quando un progetto avviato da Google tra i propri dipendenti non si è accorto che nessuno degli algoritmi numerici sull'efficienza dei gruppi di lavoro è in grado di prevedere alcunché. Quello che fa funzionare bene una comunità di umani, ha concluso, dopo tanto analizzare, il più grande motore di ricerca del mondo, è in fondo proprio il senso di umanità: empatia, rispetto, consolazione di un collega se necessario.

Al "progetto Aristotele" portato a termine da Google dopo cinque anni di lavoro dedica un ampio reportage il *New York Times*. Se tanti sforzi il gigante di Mountain View ha profuso nel cercare di catturare la chimica del team perfetto è perché, come rivela una ricerca della Harvard Business Review citata dal quotidiano americano, «il tempo trascorso da manager e impiegati in attività che prevedono una collaborazione con i colleghi è cresciuto del 50% negli ultimi vent'anni». E «ciascun lavoratore, in molte aziende, passa più di tre quarti della sua giornata comunicando con i colleghi».

Una squadra efficiente, però, in cui ogni collega interviene al momento giusto di una riunione, dice solo cose appropriate, si ferma nel momento in cui sta per andare fuori tema e torna alla propria scrivania quando l'ultimo punto all'ordine del giorno

è stato dipanato, è ben lungi, secondo il "Progetto Aristotele", dal potersi definire un team perfetto. Solo quando l'atmosfera di un luogo di lavoro è impregnata di empatia, riporta il quotidiano americano, nel gruppo di lavoro ideale si crea quel clima di «sicurezza psicologica» in cui nessuno teme di essere criticato dagli altri per quello che dice o si affretta a saltare sulle debolezze altrui.

In un'atmosfera così, come per magia, gli interventi di tutti i colleghi si equilibrano per lunghezza, le aggressioni più o meno esplicite vengono scoraggiate e le riunioni si riempiono di idee all'apparenza strampalate, ma che nessuno ha il timore di esporre. E che, soprattutto in un ambiente rivoluzionario come quello della Silicon Valley, fanno il successo di un gruppo di uomini e donne chiamati a trascorrere una sostanziosa fetta di vita insieme per portare al successo la propria azienda.

ORIPRODUZIONE RISERVATA

Dir. Resp.: Mario Calabresi

The infographic is divided into two vertical columns. The left column is titled 'Le regole' and contains five numbered items under the sub-header 'Da fare'. The right column is titled 'Da non fare' and contains five numbered items. Each item is accompanied by a small icon: a puzzle piece, a lightbulb, a speech bubble, a clock, a speech bubble, a downward arrow, a lightbulb, a speech bubble, an upward arrow, and a person icon.

Le regole

Da fare

- 1** Parlare tutti per una stessa quantità di tempo
- 2** Creare un ambiente "psicologicamente sicuro", in cui non si ha timore di essere criticati
- 3** Dedicare del tempo a raccontare le proprie vicende personali
- 4** Osservare gli stati d'animo altrui e aiutare un collega in difficoltà psicologica
- 5** Non subire i torti o gli insulti in silenzio. Reagire mostrando il proprio dispiacere

Da non fare

- 1** Non cercare di dimostrare la propria superiorità sui colleghi
- 2** Non criticare le idee altrui
- 3** Nelle riunioni non sovrapporsi alla voce dei colleghi
- 4** Dare fiducia ai sottoposti, non entrare nei dettagli del loro lavoro
- 5** Non preoccuparsi se una riunione va leggermente fuori argomento, o i membri del gruppo si dedicano a chiacchiere personali