



«Il talento permette di vincere la partita,
ma è il lavoro di squadra
a farti vincere il campionato»

(Michael Jordan)

Quando il podista diventa gruppo

RIFLESSIONE SUL FUNZIONAMENTO DEI TEAM
ISPIRATO DALLA PETITE TROTTE A LEON

Una comitiva di amici che si ritrova spesso per stare insieme costituisce senza dubbio un gruppo, ma non è un team.

Perché si possa parlare di gruppo è sufficiente infatti che vi siano i seguenti ingredienti:

a) un numero di persone superiore a uno che interagisce e si influenza reciprocamente;

b) il sentirsi e il riconoscersi in modo più o meno esplicito come gruppo.

Ma questi stessi ingredienti non

bastano per definire un team. Un team è un gruppo con delle caratteristiche in più. Per prima cosa possiede un obiettivo (o una serie) preciso e condiviso: questa è la prima differenza tra una squadra e un gruppo di amici che si ritrovi periodicamente per stare insieme. Lo "stare insieme" generico non possiede infatti le caratteristiche di un obiettivo operativo. Ma un team è dotato di altre caratteristiche aggiuntive: esso presenta al suo interno dei ruoli funzionali alle caratteristiche

del compito. Ad esempio, una squadra di calcio ha bisogno di ruoli specializzati al proprio interno: attaccanti, portieri, difensori, centrocampisti. Un gruppo generico invece non ha bisogno di ruoli strutturati. Infine il team possiede altre caratteristiche distintive secondarie, che indagheremo oltre: prevede ad esempio la presenza di norme che ne regolano il funzionamento o di canali comunicativi interni che siano strutturati.

Se verso la fine di agosto girando

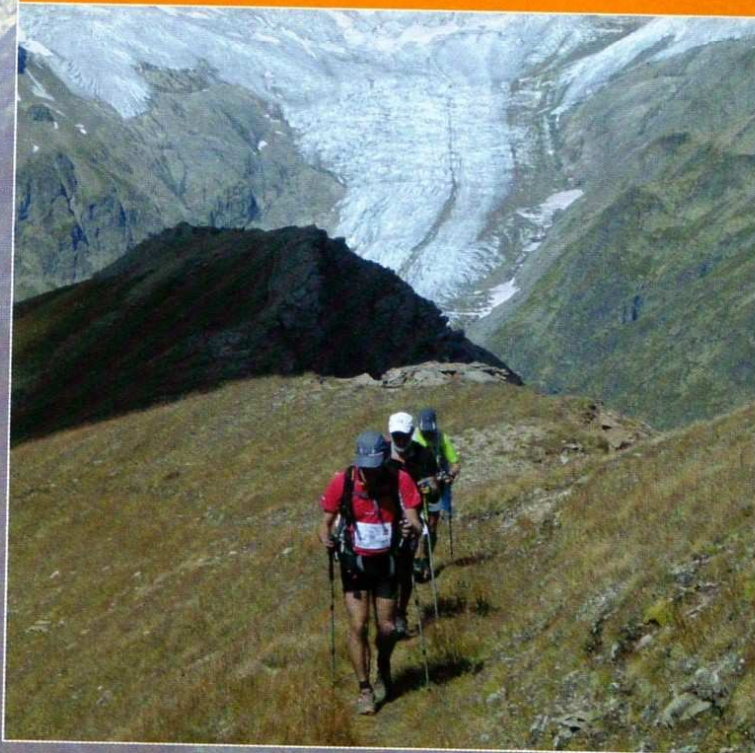
all'alba per Chamonix vi imbattete nei tre sventurati di cui stiamo per raccontarvi, non farete fatica a definirli un piccolo gruppo: ben più difficile è scorgere in quei tre una squadra.

Eppure, nel loro piccolo, possiedono molte delle menzionate caratteristiche che un team dovrebbe avere. Non solo quelle formali, come un nome: sono infatti la squadra Gli Orsi-Correre Magazine. Hanno pure un obiettivo: aspirano a correre (e a terminare) la PTL, cioè la *Petite Trotte à Leon*.

Si tratta dell'ultima nata tra le competizioni collaterali all'Ultra Trail del Monte Bianco: un tragitto di 220 km con 17.000 metri di dislivello positivo non balisato, che si snoda intorno al Monte Bianco, da percorrere in autosufficienza in squadre indissociabili di tre persone, nel tempo massimo di 100 ore. Ecco perché questo terzetto è così mattiniero per le strade della cittadina savoiarda: si sta 'èrecando alla partenza. E più vi avvicinate alla piazza centrale, più numerosi diventano i terzetti che incontrate. Fanno tutti parte delle cinquanta squadre ammesse a partecipare, tutti in cammino verso la partenza della gara. Non sono molti i casi in cui il podismo, sport individuale per eccellenza, diventa sport di squadra: questo è uno. Ne scrutiamo le famigerate conseguenze.

60 squadre da 3 corridori

La *Petite Trotte à Leon* ha visto la partecipazione di 60 squadre internazionali formate da tre corridori. Il team doveva essere obbligatoriamente formato da almeno due *finisher* dell'Ultra Trail du Mont Blanc; nel caso della squadra Gli Orsi-Correre Magazine, squadra mista, tutti e tre i corridori erano *finisher*. Il tracciato, non balisato, si dispiegava in gran parte sopra i 2.500 m di altitudine, per un totale di 220 km di sviluppo e 17.000 metri di dislivello positivo totale. I sentieri erano generalmente molto più tecnici rispetto all'Utrmb, comprendendo discese di canalini, pietraie e pendenze molto forti. Il percorso era da compiere in autonomia completa con ristori e punti di sosta e riposo presso i rifugi attraversati dal tracciato. Non veniva fornita nessuna assistenza a parte quella fornita abitualmente dai rifugi. Gli Orsi-Correre Magazine sono giunti al traguardo come seconda squadra mista. Radio PTL è l'unica italiana ad aver terminato la gara.





I migliori non bastano

Ogni performance porta con sé problematiche peculiari. Nel caso di un lavoro di squadra, la presenza degli altri può aiutare – come peggiorare – la situazione. Secondo Steiner (*Group process and productivity*, 1972, New York, Academic Press, *nda*) il risultato o la reale produttività di un gruppo è pari al potenziale produttivo della squadra (risorse, qualità dei membri) meno le perdite dovute ai processi subottimali (comunicazioni, capacità di gestire i conflitti, motivazione eccetera). Questo equivale a enunciare una legge fondamentale dei team: le prestazioni individuali non sono predittive della performance della squadra, come indica anche la frase di Michael Jordan citata in apertura. In parole povere: anche se ho una squadra composta dai migliori giocatori presi individualmente, ciò non garantisce affatto che realizzerò un'eccezionale prestazione di gruppo. Se questa squadra presenta molti processi sotto-otti-

mali, verrà sbaragliata da un altro team composto da giocatori individualmente meno abili, ma più coesi.

Nel caso della PTL i problemi principali da gestire sono la mancanza di sonno, la stanchezza e le crisi metaboliche, il controllo del dolore atletico legato alle infiammazioni che possono colpire durante la gara e infine la perdita dell'orientamento. Lo stress e le avversità mettono a dura prova la coesione del gruppo e possono generare conflitti.

Il materiale umano inoltre già di per sé non è dei migliori, e ciò non aiuta certamente: tre egocentrici, ognuno focalizzato esclusivamente su di sé e sui propri bisogni, del tutto inadatti alla vita sociale. Come se non bastasse, si aggiunge un'ulteriore disgrazia: uno dei tre non è un "uno", ma una "una". Un esemplare di sesso femminile!

I sacri testi, in casi come questo, sentenziano: la coesione del team è un fattore cruciale da presidiare se il gruppo deve performare sotto stress. E una comunicazione interpersonale efficace è la base per costruire e



mantenere la coesione.

In altre parole: "L'armonia cresce quando tu veramente ascolti gli Altri e gli altri ascoltano Te, quando tu consideri i loro sentimenti e loro considerano i tuoi" (Terry Orlick: *In pursuit of excellence: How to win in sport and life*).

«Tu non capisci un tubo!»

«Vuoi sempre fare di testa tua ed ecco i risultati!»

«Stai zitta, befana!»

«Taci, morto-in-piedi!»

L'esimio professor Orlick avrebbe pianto ascoltando alcuni dei nostri scambi comunicativi.

Comunicazione interna

Ma come avremmo dovuto curare questi aspetti, volendo fare le cose per bene? Prima di tutto, per affrontare conflitti anche intensi (leggi: litigate) senza avere conseguenze permanenti (non tanto di tipo fisico, ma sui rapporti di amicizia) occorre costruire quella che gli psicologi chiamano "fiducia di base" nel rapporto. Cioè la fiducia che il rapporto non è messo in discussione irrevocabilmente da un momento di crisi, di conflitto o di critica. Una forte fiducia di base, ad esempio, è quello che permette ai grandi amici di dirsi cose che non verrebbero tollerate se dette da una persona meno conosciuta. La fiducia di base si costruisce da sola quando ci si conosce bene e ci si frequenta a lungo. Allora ci si può permettere di mandarsi al diavolo e il giorno dopo si è ancora amici. Ecco perciò il primo consiglio pratico: non reclutate i partner per gare del genere (e mi limito al settore delle gare, ma la regola è estendibile ad altri settori, ovviamente) senza una pregressa conoscenza. Qualcuno alla PTL per disperazione ha dovuto cercare il terzo socio su Internet (tra i conoscenti nessuno era disponibile), ma pare che i risultati finali non siano stati confortanti (leggi: ritiro).

Diventate consapevoli degli stili comunicativi dei compagni. Almeno fatelo a un livello elementare. L'intera umanità può essere classificata all'interno di due grandi categorie: introversi ed estroversi. I primi, direbbe un osservatore distaccato, parlano troppo poco, gli altri troppo.

Nel nostro gruppo c'era una superestroversa. Le altre squadre l'avevano rapidamente soprannominata *Radio PTL* per il continuo chiacchiere. Poi, c'erano due introversi. Uno quasi al limite del mutismo, si limitava a rispondere: «Uhu!» oppure «Uhu -ù!» («Sì», «No»). La sua naturale mancanza di propensione al dialogo era intensificata dal dolore al piede (fascite plantare): infatti per poter continuare a camminare doveva concentrarsi totalmente sul mettere avanti un piede dopo l'altro e pensare ad altro lo riportava al male. Anche il secondo introverso stava quasi sempre zitto, a meno che non volesse considerare tentativi di dialogo gli spasmodici «anfff!» che contrappuntavano i suoi continui attacchi di diarrea.

Dopo poche ore l'estroversa ha cominciato a manifestare i primi sintomi di "deprivazione da conversazione". I sintomi sono i seguenti: il soggetto comincia a pensare che gli altri due siano incavolati e in particolare che ce l'abbiano con lei. Poi, con l'aggravarsi della patologia, cerca di attaccare conversazione con chiunque le capiti a tiro, pastori, vecchi cercatori di funghi, addirittura bestiame al pascolo. Ovviamente gli altri due interpretano (silenziosamente) il suo comportamento con un malizioso: «Non se ne lascia scappare uno».

Il fatto che compensi la mia naturale introversione con una scrittura estrovertita non deve trarvi in inganno. Il problema di presidiare la comunicazione all'interno di una squadra è reale. Una comunicazione rarefatta, poco frequente, povera, lascia spazi vuoti che spesso vengono riempiti da interpretazioni paranoiche. Un esempio molto forte l'ho verificato personalmente durante alcune spedizioni alpinistiche. Quando il livello di scambi comunicativi si abbassa, diventa rarefatto, anche per motivi tecnico-tecnologici, il clima emotivo nella squadra cambia. Una squadra di alpinisti che si divide in due gruppi per motivi organizzativi (magari un gruppo al campo base e l'altro a un campo alto) deve curare di mantenere comunicazioni radio frequenti e regolari. Se queste diventano sporadiche (ad esempio perché non c'è possibi-





lità di ricaricare spesso le batterie delle trasmissioni) la gente comincia a interpretare gli eventi con modalità paranoiche, attribuendo agli altri un'intenzionalità malevola che non esiste.

Lo scontro costruttivo

Il piede va un po' meglio. La fascite mi sta passando. È in ogni caso inevitabile che in una squadra sotto stress scontri e conflitti avvengano comunque. Uno dei nostri proverbi più "duri" è avvenuto quando, durante la terza notte, abbiamo perduto

completamente la strada: ognuno aveva delle ipotesi su come ciò fosse avvenuto (ogni ipotesi consisteva nell'attribuire la responsabilità dell'errore agli altri) e soluzioni personali per uscire dall'empasse. A questo stato di cose si aggiungeva la stanchezza, il sonno e lo sfinimento che rendevano l'umore irritabile e irascibile (con buona pace del professor Orlick). In queste situazioni paradossalmente diventa più aggressivo chi è poco abituato a confrontarsi in modo risoluto; quelli che sono abituati a difendere in modo deciso le loro posizioni non hanno così paura dell'aggressività da dover rispondere con ferocia a una semplice differenza di opinioni.

Non è un caso che anche grande aziende promuovano al loro interno corsi di "scontro costruttivo" per i propri manager: corsi che cioè insegnano a non evitare il contraddittorio sulle idee, astenendosi sempre dallo scendere sul piano personale. Esperienze effettuate in queste organizzazioni dimostrano che la cultura dello scontro costruttivo non abbassa, ma innalza la performance del gruppo. Più modestamente, anche senza aziende alle spalle, ci si può allenare

allo scontro costruttivo. Potete pensare di mettervi in testa un immaginario cappello verde. E, quando il cappello verde è in testa, quello che viene detto non avrà conseguenze una volta che l'avrete tolto. È come se dicessimo: «Possiamo dirci di tutto perché siamo stanchi e stupefatti, ma sappiamo tutti e tre che una volta tolto il cappello dalla testa, quello che ci saremo detti ce lo dimenticheremo».

Date retta. Sempre meglio portare in testa il cappello che l'elmetto. Soprattutto dopo decine di ore di gara. **C**

