

Gli organizzatori

«Per fare squadra in azienda i singoli al servizio del gruppo»

Porta (OD&M): «Non è puntando sulle grandi individualità che i manager portano al successo le organizzazioni. Il fattore critico sono i rapporti di interdipendenza»

GIULIA CAZZANIGA

«In Italia c'è spesso troppa fretta: se non ottengo in breve tempo il risultato, cambio la squadra». È questa una delle lezioni della vittoria del Leicester alle organizzazioni aziendali italiane. Parola di un esperto del settore: Stefano Porta è responsabile dell'area Organization & change di OD&M, società con la missione di accompagnare le organizzazioni nella gestione e valorizzazione delle loro persone, con prodotti e servizi di consulenza innovativi nel campo delle risorse umane.

Il miracolo sportivo di Claudio Ranieri ha davvero qualcosa da insegnare alle direzioni risorse umane delle nostre imprese?

«Certamente è una *best practice* a cui è possibile fare riferimento. Nelle parole di Ranieri c'è molto di quanto ritengo possa fare del bene a un team aziendale. L'allenatore ha parlato soprattutto di cultura sportiva. Una cultura diversa dalla nostra: il tifoso torna a casa contento se la squadra ha dato il massimo, che abbia vinto o perso. Se gli avversari sono più bravi di noi, stringeremo loro la mano, capiremo come fare meglio, diceva Ranieri ai suoi giocatori. Ecco: il tempo è un fattore sottovalutato nelle organizzazioni italiane, ma se voglio creare qualcosa di eccellente devo dare modo alle persone di crescere in squadra».

Tutto merito dell'allenatore? Fuor di metafora, cosa deve fare un capo per essere vincente?

«Ranieri ha cercato di valorizzare nel processo di gestione della squadra sul campo non solo il finalizzatore, Jamie Vardy, che doveva far goal. Lo ha messo nelle condizioni migliori per fare il suo lavoro indi-

viduale, per permettergli di segnare. Lo ha affiancato a persone con caratteristiche funzionali al suo gioco, lo ha supportato con schemi tagliati su misura e ha creato una macchina che funzionasse in modo eccelso pur senza avere 11 campioni. Il buon capo è colui che non punta sull'individualità, ma sul gruppo e sulla continuità di prestazione, riuscendo a far ruotare sempre gli 11 più in forma».

Il punto è quindi il saper organizzare?

«Non soltanto. Ranieri ha parlato di un buon clima nella squadra. È interessante anche il sistema valoriale che si riesce a creare nei team: il riconoscimento reciproco in termini di importanza, l'interdipendenza che è spesso più importante dell'integrazione tra singoli soggetti».

C'è poi la pressione da gestire. Per il Leicester quella mediatica, per le aziende quella sul risultato economico.

«Ranieri ha gestito e alzato in modo progressivo l'asticella. Il difficile, ciò che comporta dei rischi, è alzare di colpo l'obiettivo. Con il Leicester, lui ha invece puntato su un percorso di crescita e di consapevolezza. Si è dichiarato sempre soddisfatto della posizione ottenuta e solo prima dell'ultima partita ha ammesso che la squadra potesse pensare allo scudetto. Non servono obiettivi troppo sfidanti, nelle organizzazioni».

Come si impara, in base alla sua esperienza, questo tipo di atteggiamento mentale?

«Ognuno di noi ha avuto nella vita la possibilità di confrontarsi con gruppi di persone che dovevano portare un risultato. A scuola, nello sport, negli scout: sono le esperienze extralavorative che spesso danno una marcia in più a chi deve tenere le redini».

Per le Foxes ci sono poi state circostanze favorevoli che hanno portato alla vittoria...

«Beh, come sempre accade nella vita. Sono stati bravi a cogliere le opportunità».

Con la crisi le aziende avevano tagliato le esperienze di team building. Ne facevano spesso una questione di prezzo. Sono tornate a crederci?

«Se parliamo di team building, quindi di una logica formativa, in realtà non sono per forza da affrontare costi importanti. Posso ottenere il risultato anche - per fare un esempio - in un prato con due palloni e un hula hoop. Non serve per forza la giornata in catamarano: il team building è composto da azione e pensiero, per cui c'è una fase di messa in pratica di diversi comportamenti metaforici e poi il lavoro di gruppo in aula. Diverso è se voglio fare un'esperienza motivazionale, cioè far vivere un'esperienza forte per gasare le persone del team. A seconda di quali concetti importa far passare, invece, al team building può bastare una passeggiata di *orientering*. Dipende dalla modalità e dagli obiettivi che si hanno».

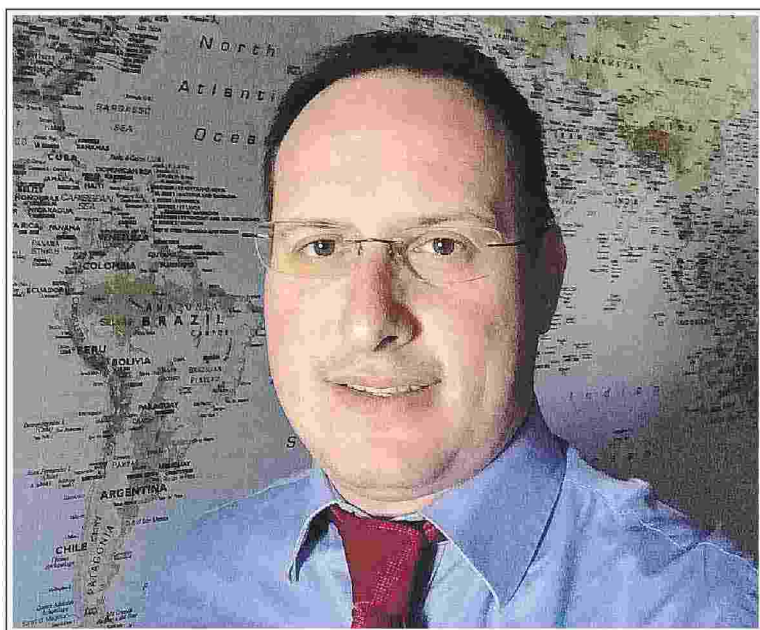
In Italia c'è questo tipo di cultura?

«C'è, ma si pensa che il team building possa funzionare da solo, quando invece dev'essere utilizzato come evento di formazione o cambiamento all'interno di un percorso, che faccia da volano. È da capire quando è meglio farlo, in che situazioni collocarlo, quando massimizza i valori e impatta maggiormente lungo questo cammino. Da noi viene spesso considerato un momento isolato e non lo si colloca in uno scenario più ampio. E si punta più sulla motivazione che sulla crescita e lo sviluppo. Dopo tre mesi, l'energia e lo sforzo generato da una giornata una tantum sfumano».

I NOVE FATTI IMPOSSIBILI
MA PIÙ PROBABILI DEL LEICESTER CAMPIONE

Grid of 9 items with odds: 1. Simon Cowell (500:1), 2. Loch Ness (500:1), 3. Sir Alex Ferguson (1000:1), 4. William e Kate (1000:1), 5. Dean Gaffney (1000:1), 6. Kim Kardashian (2000:1), 7. Elvis Presley (2000:1), 8. Piers Morgan (2500:1), 9. Nick Grimshaw (5000:1), Leicester champion (5000:1)

P&G/L



Stefano Porta



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Codice abbonamento: 073860