

I direttori del personale

# «Con la formazione continua il team diventa imbattibile»

*Citterio (Gidp): «Il vero leader non smette mai di allenare i collaboratori sul campo. Ed è pronto a farsi supportare dagli psicologi del lavoro»*

■ ■ ■ ATTILIO BARBIERI

Il mondo dell'organizzazione d'impresa sta per impadronirsi del caso Leicester per farne un nuovo modello di direzione. E non solo. Gli esperti di *coaching*, i formatori e i direttori del personale hanno capito che dall'inattesa vittoria in Premier League delle Foxes, la squadra dell'omonima cittadina situata nelle Midlands Orientali, si possono trarre insegnamenti preziosi. A cominciare dalla caratteristica unica e irripetibile del team che ha messo in fila gli squadroni più titolati, imbottiti di top player: essere fatto da persone comuni, a cominciare dal mister, Claudio Ranieri, «the normal one», uno di noi. «In effetti dall'esperienza del Leicester c'è molto da imparare, conferma a *Libero* Paolo Citterio, manager di lungo corso e presidente della Gidp, l'associazione direttori risorse umane. «Una squadra che non si può definire modesta ma composta di persone tutte normali», aggiunge, «ed è in questo che il Leicester ci può insegnare molto».

**In che senso?**

«Il team che ha vinto la Premier League inglese è un gruppo in cui non vi sono giocatori che spiccano, capaci da soli di catalizzare l'attenzione di media e tifosi. E di distinguersi dagli altri...».

**I top player, insomma...**

«Appunto. Ed è proprio questa la caratteristica che contribuisce forse più di altre a farne un caso anche da un punto di vista manageriale e organizzativo. Aver raggiunto il massimo obiettivo del campionato con un gruppo di persone comuni».

**Come si declina per le aziende questo modello?**

«Nel football come nelle imprese le persone sono la risorsa più importante, più ancora degli impianti. E rappresentano il fattore di successo più importante in entrambi i casi».

**Proseguendo nella sovrapposizione dei due piani, sportivo e aziendale, quale può essere il segreto del successo per un team fatto di persone normali?**

«Mantenere un buon livello di performance nel tempo. Compito del coach è soprattutto quello di gestire la comunicazione giusta verso tutti i calciatori per costruire un rapporto sincero che è il collante indispensabile per una squadra di calcio, ma anche per un team di lavoro. Massima attenzione, poi, nei momenti di difficoltà che possono capitare. Una



Paolo Citterio è presidente della associazione Gidp

partita persa malamente. L'errore più grave che l'allenatore può commettere è di scatenare la caccia al colpevole. Al contrario è fondamentale mantenere un atteggiamento positivo che poi ritorna sempre in termini di morale del gruppo. Insomma, mai cercare i capri espiatori perché si creano divisioni insanabili fra buoni e cattivi e si frantuma irrimediabilmente il gruppo».

**Come si sopperisce alla mancanza dei campionissimi?**

«Non dev'esserci per forza un giocatore destinato a emergere su tutti. L'importante è che sia forte la squadra. Che vuol dire puntare alla crescita di tutti i componenti. Ma per centrare questo obiettivo è necessario allenarsi intensamente. Nelle imprese questo si declina con la formazione permanente. I singoli vanno allena-

ti di continuo a migliorarsi».

**Secondo lei esiste un fattore che, se trascurato, può far fallire l'obiettivo?**

«L'interazione fra i diversi componenti del team. Ciascun individuo interagisce continuamente con gli altri. Non tutti sono bravi allo stesso modo a muoversi in funzione dei compagni di squadra e bisogna lavorare molto proprio su questa componente».

**Come si fa?**

«Bisogna farsi supportare da uno psicologo del lavoro che conosca bene l'azienda e capisca come devono muoversi i singoli in funzione dell'obiettivo assegnato al team, alla squadra. Il manager, dev'essere disponibile a farsi supportare dagli specialisti. Altrimenti rischia di procedere con un modulo di gioco che gli sembra il migliore, ma basta una sconfitta per mettere in discussio-



■ Nei momenti di difficoltà, che capitano nello sport come in azienda, il coach non deve mai scatenare la caccia al colpevole. I capri espiatori sono un boomerang

ne l'equilibrio dell'intera squadra. E si va in crisi».

**Qualche esempio di manager che abbia saputo vincere il proprio campionato proprio in questo modo?**

«Innanzitutto Giovanni Ferrero, il figlio di Michele, scomparso lo scorso anno che era un grande accentratore, abituato a controllare tutto e decidere su ogni cosa. Giovanni sta facendo molto bene proprio perché ha rovesciato l'approccio imprenditoriale. Un altro di questi capi azienda atipici è stato Franco Tatò, storico amministratore delegato dell'Enel: un filosofo prestato alla gestione d'impresa. E poi Andrea Guerra che è approdato a Eataly, dopo aver lasciato Luxottica passando per Palazzo Chigi. Tutti manager capaci di mobilitare il gruppo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gli outsider più famosi

## Gli altri Leicester italiani

*Dallo Spezia dei pompieri all'Hellas di Bagnoli, il mister operaio*

Il caso Leicester non è certo il primo e non sarà l'ultimo di una squadra fatta da persone comuni capaci di centrare un obiettivo che tutti giudicavano fuori dalla loro portata. In Italia ci sono alcuni precedenti illustri. Andando a ritroso nel tempo il primo caso di un outsider, dato per sfavorito alla partenza del campionato, ma capace di vincere lo scudetto è l'Hellas Verona di Osvaldo Bagnoli, campione d'Italia nella stagione 1984-85 che pure aveva in formazione giocatori di buon livello: Garella, Briegel, Fanna, Di Gennaro, Elkjaer.

Nel 74 a imporsi fu la Lazio di Maestrelli forte di alcuni giocatori d'indiscusso valore, anche se col metro di oggi è difficile definirli top player: D'Amico, Re Cecconi e Chinaglia, pur se quest'ultimo potrebbe ritenersi un antesignano dei campioni da rotocalco di oggi visto il carattere spigoloso che si ritrovava.

Ancor prima, sul finire del decennio Sessanta fu il Cagliari di Gigi Riva a vincere lo

scudetto. Ad assistere validamente «rombo di tuono» nell'impresa furono alcuni fuoriclasse; Albertosi in porta, e poi Domenghini e Nené. Ancor più clamorosa fu la vittoria nel 1944, nel campionato di guerra dello Spezia formato interamente da pompieri atleti, capaci però di battere il Torino dei record.

C'è poi un quasi scudetto che val la pena di citare. Nella stagione '78-'79, dietro al Milan che con quella vittoria si aggiudicò la stella, arrivò il Perugia dei miracoli, capace di chiudere il campionato imbattuto.

In tutti i casi, sulle panchine di questi campioni contro ogni pronostico c'erano dei «normal one». Bagnoli col Verona, Castagner al Perugia, Maestrelli alla Lazio, Scipigno al Cagliari. Ottimi tecnici, ma non certo delle star come ce n'erano già in quegli anni a cominciare da Herrera e Rocco. Forse il segreto di quei team sta anche in questo dettaglio che li accomuna tutti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA