



Quando lo sport si gioca in azienda

Sport come metafora della vita organizzativa. Dottrina aziendale al servizio dello sport. Due mondi, sport e azienda, in sinergia tra loro. Un binomio perfetto, direbbe qualcuno. Sicuramente vincente. Parola di Julio Velasco, il più grande (ex) allenatore di volley (azzurro) e di Marisa Muzio, psicologa dello sport, ricercatrice, autrice di libri. E delle aziende, naturalmente, che puntano ad avere formazioni vincenti

➡ Cristina Piccinotti

Flow
Engagement



«le tecniche sportive sono molto efficaci per la gestione consapevole della tensione in azienda: un atleta si gioca mesi di sforzi in pochi secondi, impegno che richiede una capacità di autocontrollo notevole in grado di fare la differenza»

atleti, come per i manager che competono nel mercato globale, un campo pieno di trappole non annunciate e di colpi che arrivano senza preavviso.

Sport versus azienda

I punti di contatto tra sport e azienda vanno oltre il linguaggio. Le connessioni tra i due mondi pongono da una parte l'azienda con i suoi dipendenti, metaforicamente gli atleti, che solo allenandosi con tenacia, individualmente o in gruppo, possono raggiungere risultati sempre migliori sia per se stessi che per la loro azienda; dall'altra, lo sport, che è disciplina, rigore, costanza, sacrificio e rispetto delle regole. E, in quanto tale, irrompe nel mondo aziendale con un carico di valori positivi presi a modello dai manager per allenare le loro "squadre di lavoro" e portarle al successo. Proprio come fa un coach con il suo team di giocatori.

Se per un verso, quindi, lo sport è al servizio dell'azienda e rappresenta un modello positivo da cui trarre ispirazione – ne sono un esempio i tanti atleti ed ex-atleti chiamati a raccontare la propria esperienza a di team di lavoro per trasferire quella passione, motivazione ed esperienza che li ha portati a vincere –, dall'altro le aziende sempre più spesso sperimentano nel proprio ambiente alcuni protocolli di allenamento per realizzare modelli di leadership vincenti. La resistenza allo stress, ad esempio, è una capacità che serve a chi opera in azienda. E le tecniche sviluppate dagli sportivi sono molto efficaci per la gestione consapevole della tensione: un atleta si gioca mesi, a volte anni di sforzi in una manciata di secondi, e ciò richiede una capacità di autocontrollo notevole che, una volta modellizzata e giustamente utilizzata anche nel mondo del lavoro, può garantire un vantaggio competitivo notevole nell'agone del mercato globale. L'altra area in cui le esperienze sportive aiutano chi lavora in azienda è il gioco di squadra: l'abilità di cementare un gruppo che condivida con gli altri membri del team gioie e dolori, vittorie e sconfitte, così

Si comincia dai tanti termini mutuati dal mondo sportivo ed entrati a far parte del gergo aziendale per comprendere le dimensioni del fenomeno. Parole come coaching, team, gioco di squadra. Concetti come la resilienza – in psicologia la capacità di un individuo di affrontare le avversità della vita e di uscirne rinforzato –, o il burn out – letteralmente "bruciarsi", cioè la tendenza di alcune persone a farsi logorare dallo stress fino a perdere la motivazione e l'affezione per quel che fanno. Perché in ambito aziendale, come nello sport, oltre alla motivazione – che è insieme spinta emotiva di base e gratificazione economica –, bisogna soprattutto sapersi rialzare dopo un colpo. Qui entra in gioco la preparazione mentale (e le applicazioni legate alla disciplina detta del mental training), un obiettivo fondamentale per gli

come di orientarlo verso il raggiungimento di un obiettivo comune è una capacità vincente, che può fare la differenza nell'arena competitiva.

La psicologia dello sport in azienda

Ma considerato che le partite vere si giocano in campo, fa da sé che estenuanti lezioni teoriche di disciplina sportiva non siano sufficienti ad "allenare" i propri dipendenti e farli diventare una formazione vincente. In risposta alle più bizzarre attività di team-building – che vanno dagli interventi teatrali in azienda, ai corsi di cucina rivolti ai manager, fino alla trasformazione, per un giorno, del team di lavoro in una band di jazzisti –, molte società di formazione del personale e incentivazione organizzano per le aziende attività all'insegna dello sport. «Per vincere, in qualunque ambito, servono engagement ed eccellenza delle risorse umane che, tradotto, significa: a fare la differenza sono una leadership autorevole e gruppi di lavoro allineati e intrinsecamente motivati». Così **Marisa Muzio**, atleta della Nazionale di nuoto, psicologa dello sport e delle organizzazioni, insegnante universi-

Molti manager si affidano oggi alle società di formazione per sviluppare l'intelligenza emotiva e le capacità di leadership in grado di favorire il coinvolgimento del gruppo di lavoro

QUANDO L'AZIENDA SERVE ALLO SPORT

Succede, poi, che anche il mondo dello sport in alcuni casi possa beneficiare del know-how sviluppato in azienda. Il passaggio di conoscenza dall'uno all'altro ambito prende corpo nel successo che certe tecniche di marketing e logiche organizzative aziendali hanno dimostrato di avere anche in campo sportivo: gli atleti, in particolar modo i campioni, sono "prodottizzabili" e, in quanto tali, godono delle stesse logiche e dinamiche che sottendono alle teorie del marketing di prodotto. È quindi normale che per la gestione della loro immagine, oltre che per il collocamento nel giusto segmento, anche gli sportivi si affidino agli uomini di marketing (che li "spremono" per ricavarne il massimo profitto).

taria, autrice di molti libri di formazione. Ideatrice, nel 1996 con Sandro Gamba, del primo Master italiano in Psicologia dello Sport, è stata nominata "Psicologa dell'anno 2008", è project leader di Flow For Excellence – business unit della società di consulenza e formazione manageriale Giano Management –, e, oggi, titolare di una società di consulenza e formazione (www.marisamuzio.it).



«Nello sport e in azienda le costanti sono le stesse: complessità dell'ambiente e target sempre più alti. Per vincere, in entrambi gli ambiti servono engagement ed eccellenza delle risorse umane»



Formazione aziendale e sport. Cosa unisce questi due mondi?

«Nello sport come in azienda le costanti sono le stesse: complessità dell'ambiente e target sempre più alti da raggiungere. È a partire dalla ricerca di nuovi modelli d'intervento che la psicologia del lavoro ha incontrato lo sport, avvicinandosi, in particolare, allo sport dei campioni. Tras-

lando le esperienze dello sport di alto livello alla realtà aziendale, s'è visto che i risultati erano sorprendenti. Da qui, ho dato vita, tra le altre, ad attività come lo Sport Outdoor Training® e il Coaching by Action®, due metodologie in cui la formazione in aula si integra – e completa – con quella sportivo-esprienziale».

Formazione in aula – con il supporto



Football americano, basket e rugby sono gli sport di squadra che vincono in azienda

di allenatori, ex-allenatori, atleti chiamati come testimonial – e attività sportiva in campo. Applicazioni diverse dello sport al mondo organizzativo. In termini di risultati, qual è la più vincente?

«Le aziende non si accontentano più di eventi a forte impatto emozionale. Chiedono di condividere conoscenze ed esperienze uniche. Ma non c'è una ricetta uguale per tutti: alla base delle traslazioni che effettivamente si realizzano in termini di apprendimento, c'è la corretta analisi dei bisogni iniziali dell'azienda, a cui deve far seguito la proposta di attività specificatamente cucite sui bisogni stessi dell'azienda. E, naturalmente, la professionalità dei testimonial chiamati ad intervenire».

Con chi collaborate e quali i messaggi che i testimonial trasferiscono alle classi aziendali?

«In passato la domanda era prevalentemente rivolta ad allenatori di fama internazionale. I temi ricorrenti vertevano sulla chimica dello spogliatoio: come rendere vincente un gruppo? Come trasformarlo da gruppo a squadra? Oggi, la domanda è maggiormente orientata a discipline individuali, in cui il successo del singolo si lega alle sue capacità di leadership e allo sviluppo di quell'intelligenza emotiva che, in seguito, dovrà favorire il coinvolgimento dell'intero gruppo. Lavoriamo molto sul messaggio che alla base di una prestazione eccellente ci sono i concetti di leadership, vision, lettura positiva del cambiamento, spirito di sacrificio, resilienza, allineamento degli obiettivi, team working, motivazione, flou».

Quali attività sportive vanno per la maggiore in azienda?

«Tra gli sport di squadra, il football americano (che siamo stati i primi al mondo ad utilizzare per fare formazione in azienda), il basket e il rugby. Tra gli sport individuali, la scherma, il golf, l'apnea, la vela e il free-climbing, che promuovono lo spirito di squadra e l'efficacia collettiva».

E quando i dipendenti non sono atleti?

«Non è richiesto che i partecipanti siano atleti o in forma perfetta: tutte le attività sono pensate e costruite perché chiunque vi possa partecipare».

«Oggi, la domanda è maggiormente orientata a discipline individuali, in cui il successo del singolo si lega alle sue capacità di leadership e allo sviluppo di quell'intelligenza emotiva che, in seguito, dovrà favorire il coinvolgimento del gruppo»

(Marisa Muzio)

Cos'è lo Sport Outdoor Training®?

«È una metodologia formativa complessa in cui l'attività sportiva si integra con momenti didattici basati su lezioni frontali, video-analysis, role play, case-study e mental training. L'esperienza sportiva, proposta in sinergia da campioni e consulenti aziendali, porta i partecipanti oltre la zona di comfort. Ne derivano l'aumento di motivazione, self efficacy e comportamenti cooperativi, accompagnati da elevato livello di apprendimento».

E il Coaching by Action®?

«Di coaching in azienda si è iniziato a parlare negli anni Ottanta. Rispetto agli approcci tradizionali, il Coaching by Action® integra le sedute di coaching con una o due sessioni di pratica sportiva (golf, apnea, scherma, reining, disciplina equestre). Dalla sinergia tra l'esperienza sportiva e il coaching – secondo il modello cognitivo comportamentale – derivano l'empowerment di soft skills, una maggiore consapevolezza e la successiva padronanza dei punti di forza e delle criticità su cui intervenire sia a livello individuale che nel contesto organizzativo».

Parola di allenatore

Allenatore della nazionale italiana di pallavolo dal 1989 al 1996, **Julio Velasco** ha scelto l'Iran, oggi, per proseguire nella sua leggendaria carriera che l'ha portato a vincere praticamente tutto e a rivoluzionare la storia del volley in Italia: due mondiali, tre campionati europei, cinque World League e una Coppa del Mondo. Ma cosa c'entra Velasco con gli imprenditori? Lo contattiamo dall'altra parte del mondo e glielo chiediamo nel corso di una breve telefonata (o per meglio dire fino a quando il collegamento regge). Prima di rispondere alle nostre domande, fa una premessa: «Mi guardo bene dal consigliare alle aziende cosa fare: solo una conoscenza specifica di tutti i problemi e dell'ambiente aziendale conduce alla soluzione dei problemi. Solo i manager attenti e appassionati detengono questi strumenti conoscitivi. Per cui affido a loro la responsabilità principale di pensare al modo giusto di condurre il proprio team al successo. Come un bravo allenatore deve fare con la sua squadra».

Quali caratteristiche deve avere un leader per essere tale?

«Sia esso allenatore o manager d'azienda,

«Un buon leader deve essere innanzitutto se stesso, non deve parlare per schemi preconfezionati, ma agire in base alla situazione e deve coltivare il senso di appartenenza e affettività, senza però cadere nell'eccesso di confidenza».

(Julio Velasco)

deve innanzi tutto essere se stesso. Se si propone per quello che non è, alla lunga non funziona. Deve essere autorevole, non deve parlare per schemi preconfezionati, ma agire in base alla situazione e alla conoscenza che ha di essa. Deve essere giusto e capace di tenere il filo di tutto. Un leader, inoltre, è l'elemento primario di motivazione della sua squadra: lui osserva, controlla, chiede, pretende, ma deve anche essere disponibile in qualsiasi circostanza. Per questo non deve essere un duro, sempre: c'è chi lo è (e Velasco lo è abbastanza con la squadra, ndr), e chi no. Infine, un leader deve coltivare il senso di appartenenza e affettività, senza però cadere nell'eccesso di confidenza».

In generale, cosa conta di più per vincere?

«So per esperienza che nello sport contano tante cose, ma alla fine in ogni ambito vale la regola generale: per ottenere un risultato non basta fare le cose bene, bisogna farle meglio degli altri».

Cosa deve fare un bravo allenatore per la sua squadra?

«Mi permetta di soprassedere (lo sento ridere, in maniera pacata, ndr)... mi servirebbero dieci pagine per spiegarglielo».

In campo come in azienda, valgono le stesse regole?

«Ci sono delle somiglianze, ma anche molte differenze tra questi due mondi. Sicuramente un buon gioco di squadra e l'affiatamento del team, combinati ad un allenatore - o manager - capace, sono due costanti fondamentali per raggiungere il successo in entrambi gli ambiti».

Cosa deve fare una giovane risorsa per diventare, domani, una figura strategica nel suo ambito professionale?

«Pensando ad un allenatore, ciò che non può fare a meno di fare nella vita se vuole crescere professionalmente è studiare, fare pratica, lavorare sodo e mantenere la mente aperta alle novità. Deve, inoltre, imparare cosa significa il concetto di responsabilità, e concedersi di sbagliare per poi imparare. La stessa cosa vale in ambito azienda e in tanti altri della vita quotidiana».



In ogni ambito, per vincere, non basta fare le cose bene, bisogna farle meglio degli altri (Julio Velasco)

Si può avere una mentalità vincente in una situazione mondiale economica e lavorativa negativa come quella attuale?

«Certamente, basta guardare alle cose positive, combattere quelle negative e trovare soluzioni sviluppando la propria creatività».

“Il Libro della Giungla” è tra i suoi romanzi preferiti. Cosa la affascina di più?

«E un libro divertente, un po' fantastico, ma allo stesso tempo capace di indagare in maniera profonda la condizione umana».

Leader, allenatore, capo branco... quale accezione la descrive meglio?

«Allenatore».

Dopo l'Iran tornerà in Italia?

«Staremo a vedere».

La formazione che fa vincere l'azienda

Utilizzare lo sport a livello formativo serve in azienda come alternativa alla classica formazione in aula. Consente, inoltre,

di lavorare sia su prestazioni individuali che su prestazioni di squadra, e di monitorare i risultati in modo costante. Per questo, sempre più aziende incentivano la partecipazione dei loro dipendenti ad eventi sportivi ad alto tasso di coinvolgimento. Succede così che, uniti da un obiettivo comune ed extra-lavorativo, essi sviluppino un affiatamento superiore al normale rapporto che si instaura dietro la scrivania. E spesso, alla buona causa di stimolare un senso di affezione per la realtà aziendale e di coesione di gruppo, gli eventi sportivi uniscono scopi ancora più alti e nobili: è il caso, ad esempio, della Milano City Marathon, una manifestazione che da tredici anni (il prossimo aprile si svolgerà la quattordicesima edizione), lega perfettamente sport e beneficenza, offrendo nel 2013 agli iscritti (singoli maratoneti e squadre della staffetta) la possibilità di donare una parte della loro quota ad una delle 140 organizzazioni benefiche affiliate. Con l'obiettivo, raggiunto in pieno quest'anno, di superare la cifra di 600mila euro raccolta nel 2012.

«Nella realtà di Arese, cittadina che accoglie la sede di SC Johnson Italy, uno dei valori aggiunti sono gli ampi spazi verdi», dice **Roberto Leopardi**, general manager di SC Johnson Italy, che spiega «è stato quindi quasi normale per i nostri dipendenti amanti del running cominciare a correre la mattina prima di iniziare la giornata in ufficio, al termine o nella pausa pranzo. Il passa parola, poi, ha fatto crescere a livello esponenziale il numero di partecipanti e tra gli appassionati ha cominciato a circolare l'idea di “squadra”». Da tre anni SC Johnson Italy partecipa alla Milano City Marathon e sono 10 le squadre che si sono iscritte all'ultima edizione del 2013. «Per la natura di “family company” della nostra azienda», prosegue Leopardi, «è fondamentale per noi coniugare sviluppo ed attenzione alla sostenibilità nelle sue accezioni ambientale e sociale. In azienda diamo grande importanza all'interazione con il territorio, realizzando un circolo virtuoso tra popolazione locale, dipendenti e consumatori. Siamo sponsor di altre due corse podistiche che si svolgono ad Arese e prossimamente parteciperemo ad un torneo di calcetto e di ping pong con i ragazzi di Comunità Nuova, un'associazione che lavora nell'ambito del



disagio e delle dipendenze. E poi, finita l'estate, si ricomincia a correre!».

Quali risultati un'attività collettiva come questa produce sui vostri dipendenti?

«Questo tipo di attività produce effetti positivi sia sui runners che sui supporters (familiari e non), aiutando a sviluppare il senso di gruppo e di appartenenza. Inoltre, questo tipo di iniziativa è la concretizzazione di quello che è sempre stato un nostro desiderio: la sostenibilità, che noi definiamo "bottom-up", in quanto sono i dipendenti che ci propongono progetti ed idee e l'azienda mette a disposizione risorse per la realizzazione di questi desideri a sfondo sociale».

Quale era il clima tra i partecipanti durante la preparazione alla gara?

«I runners si organizzavano le pause-nonpranzo in funzione della preparazione atletica. Studiavano i percorsi, considerando le condizioni atmosferiche, la distanza, lo stato di salute dei compagni di squadra. I più esperti davano consigli e mettevano a disposizione la propria storia podistica».

E prima della Maratona?

Il giorno della maratona i più giovani erano intimoriti e, nonostante le rassicura-

zioni, temevano di fare brutte figure con i colleghi. Ma all'arrivo tutti i timori pre-gara erano stati fugati dalla soddisfazione di avercela fatta e lo spirito comune emerso è stato fare gruppo, non primeggiare. Buonumore e spirito del team erano alle stelle. Il motto è stato: fare del bene stando bene con se stessi e gli altri».

SC Johnson organizza altre attività sportive per i propri dipendenti?

«SC Johnson Italy non è solo running. In sede abbiamo un campo da tennis, un tavolo da ping pong, due calcio balilla. Un plus offerto ai nostri dipendenti è la possibilità per loro di fare la doccia e cambiarsi negli spogliatoi aziendali».

Quanto conta il ritorno d'immagine per un'azienda che partecipa a questo tipo di eventi?

«Non partecipiamo a queste attività per accrescere la nostra visibilità, ma perché crediamo nell'idea di promuovere l'eccellenza nel luogo di lavoro e sviluppare un impegno a lungo termine nei confronti dell'ambiente e delle comunità che sentiamo vicine. Se poi, come alla Milano City Marathon, le nostre magliette hanno spiccato per colore, intensità e numero... ne siamo sicuramente orgogliosi». ■

Uno dei dieci team corse SC Johnson Italy che, lo scorso aprile, ha partecipato alla XIII edizione della Milano City Marathon