

CESARE SANSAVINI

# LA FORZA DEL TEAM

LE REGOLE DELLO SPORT  
NEL LAVORO



 GIUNTI

# **LA FORZA DEL TEAM**

CESARE SANSAVINI

# LA FORZA DEL TEAM

*Le regole dello sport  
nel lavoro*

 GIUNTI

Realizzazione editoriale: studio pym / milano  
Immagini di copertina: © 123RF

Referenze iconografiche:  
p. 32 Freepik.com; p. 74a Aldric Rodríguez / Noun Project; p. 74b  
Rfourtytwo /Noun Project; p. 185 Juan Pablo Bravo / Noun Project.

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2021 Giunti Editore S.p.A.  
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia  
Via G.B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

ISBN: 9788809961470

Prima edizione digitale: maggio 2021



PRO.DIGI  GIUNTI  
FESTINA LENTE

*Nella lunga storia del genere umano (e anche del genere animale) hanno prevalso coloro che hanno imparato a collaborare ed a improvvisare con più efficacia.*

*CHARLES DARWIN*



## INDICE

Prefazione <i>di Andrea Bellucci</i>	11
Prefazione <i>di Valentina Padula</i>	13
Introduzione	17

### Parte prima SPORT E MANAGEMENT

<b>1 Il paradosso sport lavoro</b>	<b>27</b>
La favola del Leicester: anatomia di un successo	30
Cosa ci ha insegnato la favola del Leicester	37
<b>2 La cultura dello sport trasferita al lavoro</b>	<b>41</b>
La motivazione al primo posto	43
Modellare lo schema sui giocatori a disposizione	44
La cultura della performance	47
La leadership per rafforzare la coesione del team	53
Generare un forte orientamento al risultato	56
Crearsi obiettivi intermedi	58
<b>3 La motivazione nello sport e nel lavoro</b>	<b>65</b>
Dalla motivazione nel lavoro alla passione	71
Strategie motivazionali dallo sport al lavoro	73

<b>4</b>	<b>La leadership finalizzata a rafforzare il team</b>	<b>77</b>
	La catena cliente-fornitore	80
	Il senso del team dallo sport al lavoro	82
<b>5</b>	<b>L'errore come opportunità di miglioramento</b>	<b>85</b>
	La cultura dell'errore nel mondo lavorativo	86
	La psicosi della ricerca del colpevole	87
<b>6</b>	<b>La gestione degli alibi</b>	<b>91</b>
	La cultura degli alibi nel mondo dello sport	96

**Parte seconda**  
**TECNICHE DI LAVORO IN TEAM**

<b>7</b>	<b>La forza del team nel lavoro</b>	<b>103</b>
	Il team interfunzionale	105
<b>8</b>	<b>Lavoro di gruppo verso lavoro individuale</b>	<b>107</b>
<b>9</b>	<b>I vantaggi del lavoro in team</b>	<b>113</b>
<b>10</b>	<b>Gli ostacoli al lavoro in team</b>	<b>123</b>
<b>11</b>	<b>Le dieci regole comuni ai team di successo</b>	<b>133</b>
<b>12</b>	<b>Le capacità di teamwork da sviluppare</b>	<b>149</b>
	Livello di partecipazione al team	152
	Capacità comunicativa	155
	Capacità di confronto costruttivo	158
	Leadership nell'influenzare gli altri	163
<b>13</b>	<b>Il codice deontologico del team</b>	<b>167</b>
<b>14</b>	<b>Comuni metodologie di lavoro in team</b>	<b>171</b>
	La creatività del team attraverso il brain storming	172
	PDCA	175
	Problem solving	177
	Decision making	182
	Le tecniche di progettazione: il Gantt	187



<b>15</b>	<b>Il ruolo del team leader</b>	<b>191</b>
<b>16</b>	<b>Team building</b>	<b>195</b>
	I vantaggi attesi dal team maturo	196
	Il ruolo del leader nella creazione del team	199

### **Parte terza**

## **LA LEARNING ORGANIZATION**

<b>17</b>	<b>La strategia del vivaio</b>	<b>209</b>
	Profilo dei candidati ad alto potenziale	213
	Il team direttivo di gestione del vivaio	214
	Il rischio della parola talenti	218
<b>18</b>	<b>Learning organization</b>	<b>219</b>
	Lo sviluppo di esperienze per osmosi	221
	Il teamwork nella learning organization	224
	Competence sharing	227
	Conclusioni	237



## **PREFAZIONE**

di Andrea Bellucci

Sono stato molto contento della richiesta di Cesare Sansavini di scrivere una prefazione al suo libro, per due motivi: perché ho sempre apprezzato il lavoro di Cesare per l'estrema concretezza con cui affronta anche i temi più complessi e perché il collegamento tra mondo dello sport e mondo del lavoro mi ha sempre appassionato.

Ormai da tanti anni svolgo un doppio ruolo: sono direttore risorse umane in una grande azienda e allenatore (coach, per favore, non mister) per passione di una squadra femminile di pallavolo, e continuo ogni giorno a scoprire analogie inattese ma anche luoghi comuni che vengono sfatati dalla realtà.

Spesso si pensa allo sport come metafora ideale per infondere negli organici aziendali quel «senso di squadra» del quale molti manager lamentano l'assenza, oppure come un mondo dal quale attingere strumenti «magici» per la motivazione del personale. Questo è vero solo in parte perché le leve da utilizzare sono in realtà molto diverse, basti pensare alla difficoltà di mettere in pratica nel mondo del lavoro lo stimolo più ovvio dello sport, quello di essere tutti uniti contro un nemico comune (l'avversario). Nel business sono pochi i casi in cui l'avversario è ben identificabile, molto più spesso la sfida è con noi stessi e si tratta più banalmente di «continuare a giocare», ovvero restare sul mercato.

Anche la misurazione delle performance è molto diversa, per il fatto che gli obiettivi aziendali sono in genere più complessi e meno immediatamente percepibili rispetto a un goal, un punto o una coppa da vincere.

Ciò nonostante mi sorprendo quasi ogni giorno di quanto

## PREFAZIONE

siano comunque frequenti i parallelismi, soprattutto fra il ruolo del manager aziendale e quello dell'allenatore.

La necessità ad esempio di coinvolgere tutti, anche i meno talentuosi, nella creazione di un equilibrio di squadra è un'esperienza che ciascun allenatore ha provato e che dovrebbe essere patrimonio di tutti i manager.

La cura nel correggere il gesto tecnico attraverso le ripetizioni e gli sforzi per scacciare gli alibi dalla testa degli atleti, che fanno parte del bagaglio essenziale di un coach, dovrebbero essere buone abitudini di ogni manager.

Nel passaggio dal settore maschile a quello femminile ho toccato con mano quanto diverse possano essere le leve motivazionali da utilizzare, ed è stata un'esperienza che mi porto dietro tutti i giorni in azienda, per ricordarmi quanto sia importante conoscere bene le proprie persone per poterle guidare al meglio ed evitare ricette uguali per tutti, inevitabilmente destinate al fallimento.

Il parallelismo fra sport e lavoro, insomma, può essere fonte di grande ispirazione per ogni manager, a patto di non banalizzarlo ma piuttosto utilizzarlo come stimolo, e il lavoro di Cesare Sansavini ha proprio questo merito.

Buona lettura

*Andrea Bellucci*  
Direttore Risorse Umane Trigano  
e Allenatore FIPAV

## **PREFAZIONE**

di Valentina Padula

Ho iniziato a giocare a tennis a nove anni e sono stata immediatamente inserita nel settore agonistico, dove ho dovuto imparare, fin da subito, a gestire il tempo o, meglio, a ottimizzarlo dovendo integrare sport, scuola e vita privata.

Nel passaggio al liceo classico il carico di studio doveva conciliarsi con cinque ore di allenamento giornaliero. Sicuramente mi sono stati richiesti enormi sacrifici, ma non li ho mai percepiti come tali, tanto grande era la passione per il tennis. Nello stesso tempo ho imparato a capitalizzare ogni minuto della mia vita.

Oggi lavoro nell'area vendita per un'azienda di cosmetica naturale con ottimi risultati. Quando mi chiedo quanto il tennis abbia influito sulla mia performance di vendita trovo queste risposte:

- ▶ la forte determinazione sui piccoli obiettivi giornalieri da raggiungere, che vivo come sfide con me stessa;
- ▶ l'entusiasmo sportivo che si riflette anche sul lavoro e nella vita;
- ▶ la gestione ottimale del tempo che chi pratica sport seriamente deve acquisire.

Sono rimasta fortemente traumatizzata nel 2017 per l'improvvisa scomparsa di mio fratello, Tommaso. Tutto si è fermato e ho creduto di non farcela.

Ho passato quasi un anno con la sensazione di essere sepolta sotto le macerie, viva ma immobile. Non c'era più niente

per cui valesse la pena vivere, l'unico mio conforto era proprio stare sotto a quelle macerie.

Mi ricordo che per strada invidiavo le persone perché vivevano senza accorgersene... mentre per me anche semplicemente respirare era faticoso.

All'improvviso è scattata in me quella reazione che credo sia tipica di coloro che fanno sport agonistico, un sussulto di risveglio e di richiamo alla vita. Quel momento magico ha coinciso col ricominciare a giocare a tennis... Il mio amato tennis.

Aiutata dal mio coach, ho iniziato a fare una serie di allenamenti di grande intensità e mirati, affinché la mia testa non potesse pensare ad altro se non a colpire la pallina: io la chiamavo meditazione attiva. Ha funzionato.

La passione è tornata e mi ha spinto a seguire allenamenti sempre più intensi per arrivare a misurarmi ad alti livelli. Così mi sono iscritta a tornei internazionali del circuito ITF over 45. La mia sfida era partita.

A novembre del 2018 ho partecipato ai campionati del mondo over 45 di doppio, a Miami Beach.

Alla mia rinascita motivazionale si è unita la forza del team, ho giocato in coppia con Silvia Sanna. Tra noi si è creata un'alchimia quasi perfetta, in un mix di stima reciproca, tenacia e vocazione a spronarci a vicenda.

Nei quarti di finale ricordo che siamo riuscite a vincere un match che era già perso, proprio perché ci siamo incoraggiate a vicenda, convinte a non mollare un solo punto. Con questo slancio abbiamo vinto semifinale e finale, trovandoci a guardare incredule la medaglia d'oro che avevamo al collo.

Per concludere posso dire con certezza che il tennis mi ha salvato la vita in un momento molto difficile e che per ognuno di noi lo sport può fare miracoli se alimentato da una forte passione.

Sono comunque felice di raccontare la mia storia in un libro scritto dall'amico Cesare, anche lui illuminato da una sana passione sportiva e fanatico cultore del senso di squadra nello sport e nel lavoro.

*Valentina Padula*  
Venditrice di successo con la passione  
per il tennis agonistico  
Autrice del libro *Tommy*,  
edito nel 2018 da Albatros





## INTRODUZIONE

### Coltiviamo la nostra esperienza

*Esperienza è il nome che ciascuno  
dà ai propri errori.*

OSCAR WILDE

Quando si ha la sensazione di essere saggi nasce un desiderio prorompente di trasferire agli altri le proprie perle di saggezza. Questo può avvenire nei colloqui privati, nelle conferenze, in tutte le occasioni in cui possiamo esprimere il nostro pensiero ma, forse, il palcoscenico più esaltante è rappresentato dal cimentarsi in un nuovo libro.

Una doverosa precisazione sul concetto di «presunta saggezza»: nella mia percezione non nasce da caratteristiche particolari del DNA di ciascuno di noi, né tantomeno da risultati di eccellenza negli studi o da esperienze professionali di alto spessore. La saggezza non ha niente a che fare con le conoscenze e le competenze acquisite, va invece ad arricchire l'intelligenza emotiva, tanto cara a Daniel Goleman.\*

Il concetto di intelligenza emotiva, da me ribattezzata **intelligenza per stare al mondo**, ha fornito un contributo straordinario alla comprensione del rapporto tra cultura e successo nella vita. Goleman, infatti, osserva come un quoziente intellettivo altissimo o un'elevata performance scolastica non spianino la via a un successo professionale, che è determinato piuttosto da una complessa miscela di fattori emozionali quali

---

\* Daniel Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, BUR, Milano 2000.

ad esempio: la consapevolezza di sé, l'autocontrollo, le capacità relazionali, l'empatia, la leadership ecc.

Ebbene, la saggezza, secondo me, entra di diritto tra queste competenze perché si basa su esperienze di vita, non su nuove teorie astratte. La teoria è una previsione di successo razionale, l'esperienza, invece, è una fotografia della propria vita e dei tanti episodi che hanno prodotto risultati, positivi o negativi, banali o significativi. Solo alcune di queste foto, quelle di maggiore impatto emozionale, rimangono impresse nella nostra mente in modo indelebile con una forza tale da guidare e condizionare la nostra vita.

Possono essere emozioni positive che ci riproducono a distanza una sensazione di gratificazione, come un successo nel lavoro o nello sport, ma anche traumi negativi.

La saggezza si sviluppa negli anni, è una delle poche competenze che con il tempo si rafforza, forse il più grande privilegio che ci offre l'avanzare degli anni. Se chiedete a bruciapelo a una persona di scegliere un aggettivo positivo da accompagnare alla parola «vecchio», avete molte probabilità di sentirvi rispondere «saggio». La premessa è che l'aggettivo deve essere positivo per evitare il rischio che la risposta sia «rimbambito»!

Ma la saggezza non è solo legata all'evoluzione anagrafica, non dobbiamo dare per scontato che a novant'anni siamo più saggi che a settantacinque; è necessario che l'interessato nel suo lungo percorso sia stato un attento osservatore degli episodi della sua vita. La saggezza nasce con l'analisi critica delle esperienze fatte, attraverso la formulazione di domande fondamentali, come quelle che ci poniamo, ad esempio, di fronte a un'esperienza negativa:

«Dove ho sbagliato?».

«Cosa ho imparato da questo errore?»

«Cosa farò di diverso la prossima volta?»

Queste tre domande possono suggerirci, di fronte agli insuccessi, di non perdere tempo ad autoflagellarci, in preda alla negatività dell'evento, ma di spostare rapidamente la nostra attenzione sull'analisi dell'errore e sulla ricerca di soluzioni con un atteggiamento positivo. La nostra mente, che sappiamo essere molto semplice e facile da ingannare con le emozioni, percepirà infatti l'errore come fonte di apprendimento.

Ogni nuova acquisizione è un'importante perla di saggezza che possiamo applicare a nuove situazioni, tenendo sempre presenti quelle esperienze di successo che alimentano la nostra autostima e la nostra sicurezza. Queste esperienze possono anche essere messe a disposizione degli altri attraverso la comunicazione e meglio ancora, come nel mio caso, se riprodotte in un libro. Ogni nuova acquisizione ha un impatto motivazionale perché va a soddisfare uno dei più grandi valori umani noto come **never stop improvement** («non smettere mai di migliorarti»). Cavalcare questo principio significa non cedere al peso degli anni a patto che la mente sia lucida e la lampadina della motivazione rimanga accesa.

Vorrei rafforzare il concetto di saggezza con un esempio personale. Nella mia vita mi sono trovato spesso a dover negoziare: dalla semplice decisione sulla meta estiva all'acquisto di una casa o di un'auto. Ebbene il mio vocabolario vedeva la negoziazione, soprattutto al di fuori dell'area familiare, come una sfida e, come in tutte le sfide, emergeva in automatico il mio desiderio: vincere.

I comportamenti collegati a questo obiettivo mi spingevano a una comunicazione di stile competitivo («Ti voglio dimostrare che sono più forte di te!»). E la logica competitiva comporta sempre l'applicazione di strategie comunicative note come «guerre di posizione», esibite con frasi tipo:

«Questa è la mia ultima offerta!».

«Non vedo spazio per un possibile accordo!»

«Forse stiamo solo perdendo tempo!»

Per il principio della congruenza, queste affermazioni sono sostenute da un linguaggio non verbale severo e privo di ogni segnale emozionale collaborativo, tale da favorire una frattura nel rapporto. Non basta! Il trauma maggiore derivante da questi comportamenti è rappresentato da risultati troppo spesso negativi, salvo i pochi casi in cui una delle parti gode di un forte potere contrattuale tale da potersi permettere la prepotenza negoziale.

Dopo aver sprecato, negli anni, troppe opportunità di trattative in stile *homemade*, arrivò il lampo di saggezza, agevolato anche da suggerimenti esterni, per farmi capire che la mia intelligenza emotiva doveva essere resettata, con un cambiamento di orientamento negoziale: passare dal **modello vincere** al **modello win-win**. Per raggiungere i miei obiettivi dovevo cambiare la visione della mia controparte, da avversario ad alleato.

Sappiamo che non è facile! Siamo certi che non sarà sempre possibile! Ma siamo altrettanto sicuri che statisticamente concluderemo con successo tante controversie o situazioni negoziali in armonia con il nostro interlocutore. Prego di non confondere il significato di armonia con l'interlocutore con una debolezza negoziale. Si può infatti essere molto assertivi e decisi mantenendo un'ottima relazione con l'interlocutore, cercando di cambiare la sua immagine facendone un nostro alleato. Questa diversa percezione genera automaticamente un cambiamento delle regole del gioco, in particolare dobbiamo:

- › assicurarci la massima collaborazione con il nostro interlocutore;
- › analizzare le sue reali aspettative e motivazioni;

- › non prendere mai posizioni rigide di chiusura;
- › cercare soluzioni a tutto campo;
- › utilizzare un linguaggio positivo e collaborativo.

Osservate l'apertura di questo incontro negoziale e valutate l'efficacia:

«Buongiorno signor Rossi, sono felice di poterla incontrare visto che abbiamo posizioni per ora distanti, ma per fortuna siamo entrambi motivati a trovare una soluzione, anche creativa e flessibile, che ci permetta di raggiungere un accordo vantaggioso per entrambi. Spero di trovarla d'accordo».

Spostiamo ora l'attenzione su una controversia familiare dove, troppo spesso, si assiste al trionfo dell'irrazionalità: la separazione di due coniugi. In moltissimi casi questo passaggio è affidato alla consulenza di due legali, ognuno dei quali dirà al proprio assistito che ha ragione e che vincerà la causa. Sulle ali di questa premessa, ripeto: «Hai ragione e vincerai la causa!», i due legali riusciranno ad allontanare le parti da una conclusione *win-win*, generando una frattura a volte insanabile. Questo è esattamente il contrario del vero obiettivo razionale della negoziazione che vuole cercare la migliore soluzione per entrambi. I coniugi si avventureranno verso l'irrazionalità più sfrenata, tipo *La guerra dei Roses* – un film di Danny DeVito che è una commedia satirica su una coppia in piena crisi matrimoniale. I due si vogliono separare, ed entrambi sono decisi a non rinunciare alle proprietà di famiglia. Da qui nasce una guerra assurda, senza esclusione di colpi.

Supponendo che sia una storia vera, se invece dell'avvocato avessimo avuto un bravo negoziatore, quel film non sarebbe mai nato.

Osservate ora l'approccio negoziale di profonda saggezza di uno dei due coniugi:

«Caro / Cara, abbiamo preso questa decisione di vivere ognuno per conto suo e ora nella fase di realizzazione pratica ci stiamo scontrando su ogni dettaglio, visto che la nostra comunicazione avviene tramite terze persone. L'unica certezza che abbiamo è che stiamo sostenendo spese legali inutili che difficilmente ci permetteranno di trovare la migliore soluzione per entrambi. Vogliamo cercare assieme la soluzione ottimale?».

Non voglio sminuire l'importanza degli avvocati, ma semplicemente ricondurli al loro ruolo di assistenza legale, *ultima ratio* di un processo dove esperienza e buon senso falliscono.

Siamo certi che concluderanno? Nessuno lo può sapere! Forse la prima resistenza al successo della negoziazione si chiama amor proprio, noto anche come preclusione alla collaborazione, per dare priorità ai propri istinti bellicosi e alla disperata difesa della propria autostima.

Goleman dice che la prima qualità che dobbiamo sviluppare è proprio l'autoconsapevolezza che ci permette di scoprire le resistenze psicologiche, spesso irrazionali, al raggiungimento del nostro obiettivo.

Ecco la perla di saggezza che ho acquisito dopo i cinquant'anni. Sinceramente è arrivata troppo tardi, dopo che nei primi trent'anni di vita professionale non vantavo la necessaria esperienza e pertanto ero in balia della **negoziazione fai da te**, di stile estemporaneo e dai risultati aleatori.

Aggiungo che se venissimo istruiti e formati secondo queste modalità negoziali, nel lavoro come nella vita, potremmo debellare l'orribile cultura italiana nota come «la sagra dell'azione legale», dove ogni banale controversia viene affrontata tramite avvocati, a dimostrazione del fatto che non abbiamo la capacità e la saggezza di gestire direttamente le controversie. Questo mal costume nazionale ha dei costi assurdi nel nostro paese ed è la principale causa dell'intasamento della

giustizia e del proliferare di un esercito di legali spesso inutili. È facile dimostrare che il ricorso al legale, nell'attuale situazione della giustizia, sia l'unica certezza di una **negoziazione loose-loose**, dove entrambe le parti perdono sia economicamente che in traumi e vissuti tensiogeni. Anche se una sola parte, quella che vince la causa dopo oltre dieci anni, potrà sentirsi emotivamente gratificata.

Ebbene l'ho presa molto alla larga... questo libro nasce dall'osservazione della realtà. Mi sono accorto, dopo averne scritti una decina, che l'ancoraggio alla mia esperienza di vita e professionale aveva sempre il sopravvento.

L'idea di scrivere questo libro è nata dall'opportunità di avere navigato a lungo nel mondo aziendale e consulenziale, ma anche dai tanti anni di sport agonistico amatoriale, di squadra e individuale, che mi hanno permesso di osservare motivazioni e comportamenti di straordinaria rilevanza esportabili nel mondo del lavoro.

Vale la pena sottolineare che l'esperienza non va confinata alle situazioni di vita vissute, non devo risposarmi per applicare la nuova cultura della negoziazione appresa nel divorzio, ma le tecniche e i comportamenti vissuti hanno valore universale. Ecco perché ho pescato dallo sport praticato e osservato mille perle di saggezza utilissime al mondo del lavoro.