

Management

# Le metafore sportive

di Claudio Nutrito

\*\*\*\*\*

Velocità di esecuzione e leader coinvolti nel momento dell'azione. Le analogie fra sport e gestione aziendale. Dubbi sul concetto "Squadra che vince non si cambia". I modelli di Peter Drucker.

\*\*\*\*\*

In questi ultimi tempi nel linguaggio del business si fa sempre più ricorso alle metafore sportive che sembrano progressivamente sostituire quelle militari, usate per decenni. In effetti, queste metafore aiutano a sostenere l'importanza di un'azienda team-based, cioè il concetto del gruppo che si muove come una squadra, concetto valido tanto nello sport quanto in ambito aziendale.

Ma le metafore sportive sono utilizzabili non solo per le prestazioni del gruppo, ma anche per quelle individuali. Si citano, ad esempio, la scherma e il tennis per rilevare che questi sport permettono di affinare le capacità di valutazione, la presa di decisione, l'assunzione del rischio e il controllo comportamentale proprio e dell'avversario.

## **Il football americano**

Cominciamo con una metafora di Best Thurow, professore di economia al MIT di Chicago. Thurow rileva che il football americano è caratterizzato da frequenti *time-out*, sostituzioni e "ammucchiate". Ma nel resto del mondo il football è diverso: si gioca con i piedi e con la testa, non ci sono né *time-out*, né "ammucchiate" e le sostituzioni sono molto più limitate. E il gioco è molto più veloce. Oggi, conclude Thurow, il "gioco del business" assomiglia sempre meno al football americano e sempre più a quello giocato negli altri Paesi.

Michael Hammer e James Champy (autori del best seller "Reengineering The Corporation"), per sostenere la necessità di un totale coinvolgimento dei leader aziendali nel momento dell'azione, ricorrono a quest'analogia con la guida di un team sportivo: "Nessun allenatore di football (americano) dice ai giocatori 'Voglio che vinciate per 15 punti. Adesso scendete in campo, giocate e alla fine presentatemi una relazione su come sono andate le cose'. Anche se non gioca, l'allenatore è fortemente coinvolto nella creazione degli schemi di gioco e nella performance dei giocatori". E il ruolo del leader aziendale, concludono Hammer e Champy, deve andare "molto al di là di quello del semplice segnapunti".

## **I modelli sportivi di Peter Drucker**

Costruzione di una squadra idonea e concentrazione massima sui risultati che si vogliono ottenere dalla performance della squadra stessa: per seguire questa strada, Peter Drucker indica tre tipi di squadre adottabili.

- *La squadra di baseball o di cricket*: ogni giocatore ha una posizione fissa e fa la sua gara. Più che un team, abbiamo dei giocatori liberi. Questo tipo di squadra è quello al lavoro nella maggioranza delle aziende. È un buon modello per un lavoro ripetitivo, dove le regole sono ben conosciute e ben applicate da ciascun giocatore. L'esempio che meglio lo rappresenta è l'equipe chirurgica.

- *La squadra di calcio*: è il concetto intorno al quale ruota l'orchestra. I giocatori hanno posizioni fisse, funzionano però come una squadra. Se ben condotta dal coach ha grande flessibilità e velocità. Il Giappone usa questo modello per produrre il design delle automobili. I produttori d'auto americani fino a poco tempo fa impiegavano invece il modello del baseball.

▪ *Il doppio di tennis*: questo è come il quartetto jazz o i 4 o 5 migliori executives nella stanza del presidente. È una piccola squadra e mentre si gioca ogni componente ha una posizione preferita, ma se necessario i giocatori possono sostituirsi. Alla debolezza di uno supplisce la forza di un altro e viceversa. Questo è il team più forte, ma richiede una grande autodisciplina.

Parlando di quest'ultimo modello (doppio di tennis), Drucker fa un richiamo al quartetto jazz. Si tratta di un gruppo di persone con una preparazione specialistica non disgiunta da buone conoscenze generaliste. Sono persone con grandi capacità d'improvvisazione, in grado di "scrivere la partitura mentre suonano".

Sulle metafore jazzistiche, Max De Pree ha scritto un libro: "Leadership Jazz". Secondo De Pree, la leadership di un'azienda deve essere simile a quella di un complesso jazz, dove è necessaria una forte personalità sia del leader che degli altri musicisti.

Ogni componente deve essere in grado di

- suonare assieme al resto dell'orchestra;
- esibirsi in un assolo;
- supportare gli assolo degli altri musicisti.

E il leader deve "scegliere la musica, trovare i musicisti più adatti e cimentarsi con loro davanti al pubblico".

### **Cambiare la squadra che vince**

Torniamo ora allo sport. "Squadra che vince non si cambia" è una metafora sportiva ampiamente citata in ambito aziendale. E nelle aziende questa strada del "non cambiamento" viene comunemente riferita, non solo alle persone, ma anche alle strategie e alle procedure operative.

Ma siamo sicuri che "non cambiare la squadra che vince" sia sempre indice di saggezza?

Secondo Igor Ansoff, un approccio del tipo "abbiamo sempre fatto così ed è sempre andata bene" può provocare quel fenomeno noto come "miopia strategica".

La miopia strategica si manifesta di fronte ad un'idea, ad un piano che non è coerente col passato conosciuto dall'imprenditore o dal manager. Le più esposte a questa miopia, sempre secondo Ansoff, sono soprattutto quelle aziende che, nel passato, hanno conseguito dei successi e che si sono costruite un modello della realtà con precise e immutabili convinzioni su ciò "che si può e non si può fare".

Quindi, soprattutto in uno scenario in continua evoluzione, può essere talvolta il caso di cambiare, anche se si è sempre vinto.

Ha scritto Theodore Levitt: "Nulla caratterizza l'organizzazione di successo come la sua disponibilità ad abbandonare ciò che per molto tempo ha avuto successo".