

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra




GUERINI
& ASSOCIATI

“RUGBY DAL CAMPO ALL'AZIENDA Oltre il semplice fare squadra”
di Claudia Cavaliere, Paolo Mulazzi, Riccardo Paterni
2009 - Edizioni Guerini & Associati (www.guerini.it) Euro 21,50

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GERONI
& ASSOCIATI

Oggi piu che mai,
nel complesso e caotico contesto economico e aziendale,
principi e pratiche del Rugby sono fonte concreta di soluzioni e opportunita' di sviluppo.

Vediamo perche' introducendo alcuni temi chiave del libro...



Interdipendenza, sostegno, disciplina: integrare le forze

Ci racconti qualcosa sulla tua particolare visione del sostegno?

Mi piace sottolineare che nel rugby si parla di sostegno e non di aiuto. Pensate a quanto è importante questa differenza, anche in azienda. Finché io ti aiuto vuol dire che tu in quel momento non sei in grado di fare una cosa, sei ancora indietro rispetto a quella cosa e quindi io ti aiuto. Il sostegno è un sostegno fra pari.

Quello del sostegno e del metterci la faccia è un messaggio grossissimo.

Non è: «tu non sai avanzare e ti aiuto io se no tu non avanzi

», è: «Tu vai, io vengo, stai tranquillo, cioè poi arriviamo insieme ma tu devi andare...». Non è che tu puoi non andare e scaricare su di me la responsabilità.

(Massimo Mascioletti)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GIERONI
& ASSOCIATI

Feedback e comunicazione: lavorare con scioltezza

Cosa insegna il rugby a livello comunicativo?

Ogni atleta deve sapere, e anche intuire, cosa farà in azione il suo compagno. Quindi il rugby insegna una comunicazione a tutti i livelli delle strategie e delle tattiche, oltre a una profonda conoscenza generale d'insieme per poter intuire velocemente i cambiamenti dai programmi definiti.

(Cristiano Villani)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GIURINI
& ASSOCIATI

Leadership riconosciuta: l'unica che conta veramente

Essere un leader sicuramente carismatico senza l'imposizione di nessuno, perché comunque negli sport di squadra, nel rugby, la figura del capitano non viene eletta dai giocatori ma è, all'inizio, una scelta che viene fatta da uno staff tecnico; allora l'hard job è quello di passare dall'autorità all'autorevolezza. In quel passaggio lì c'è tutta la tua storia!

Se stai in un posto di responsabilità solo perché qualcuno ti ci ha messo... domani potrebbero metterci qualcun altro!

(Massimo Giovanelli)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GIERONI
& ASSOCIATI

Identita': la potenza di un progetto comune

Credo che una cosa fondamentale nella costruzione dell'identità di un gruppo e per i rapporti che si sviluppano al suo interno, sia che i giocatori sentano che tutte le cose che dici vengono da dentro.

La bravura di un allenatore sta nel non imporre le regole legate alla costruzione dell'identità di un gruppo, ma di farle vivere.

(Andrea Cavinato)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



VERONI
& ASSOCIATI

Etica: la forza contagiosa del rispetto

Uno fa l'allenatore, fa il manager... poi ci sono altre aree del tempo libero, o della vita personale. In tutto questo bisogna ricoprire dei ruoli. Io la vedo un po' così la situazione. E l'importanza, l'efficacia del ruolo è quando tu lo ricopri e rispetti i principi in cui credi. E penso... queste sono riflessioni che faccio ultimamente perché... Penso che per uscire dall'equivoco occorra capire che essere altruisti gratifica se stessi. Essere altruisti non significa passare sopra se stessi: è attraverso la valorizzazione di se stessi e degli altri che si raggiunge il piacere.

(Massimo Mascioletti)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



VERONI
& ASSOCIATI

Diversita' ed integrazione: conoscersi per esprimersi

Il rispetto interpersonale vero in un contesto organizzativo (come nel caso di una squadra di rugby) emerge dalla consapevolezza di dover e voler utilizzare differenze interpersonali come un vantaggio strategico. I veri leader, anche in campo aziendale, sono consapevoli di questo e mostrano questa consapevolezza nei propri comportamenti e nelle proprie scelte. Nel mondo aziendale, imprenditori o manager che agiscono cercando di controllare gli altri non apprezzano il vantaggio strategico portato dalla diversità. Il rugby fa emergere questo vantaggio strategico in modo naturale; in questo senso si può apprezzare pragmaticamente la valenza dell'etica come strumento alla necessaria espressione di tutte le potenzialità presenti nel gruppo.

(Nick Watson)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



VERONI
& ASSOCIATI

Ruoli: gioco di spazi rispettati

Nel rugby ha grande importanza la competenza nel proprio ruolo...

Assolutamente sì! Anche perché lavorando così in tanti, la somma delle competenze di ciascuno va a costituire la tecnica di squadra. E comunque, lavorando il gioco di squadra lavori anche la tecnica individuale. Perché mentre lavori per la squadra non è che non fai più le tue cose, continui a fare il calcio, il passaggio... E devi stare attento a farlo nel modo giusto a vantaggio della tua squadra.

(Francesco Mazzariol)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



VERONI
& ASSOCIATI

Metterci la faccia: assumersi le responsabilità'

A volte non c'è bisogno di dire molto, basta uno sguardo, un gesto. Delle volte in campo si fanno degli errori e allora basta uno sguardo e il tuo compagno capisce quello che gli vuoi comunicare. Anche io come giocatore ho avuto dei capitani che parlavano tantissimo e, sinceramente, io penso che siano una cosa importante anche tutti i discorsi che si fanno prima delle partite; però fra le parole e i fatti c'è molta differenza! L'importante è «trasportare» le parole. Perché altrimenti le parole finiscono spesso per restare nello spogliatoio... e allora sul campo non si vedono i fatti. Quindi l'importante è trasmettere sul campo quello che si è detto.

(Sergio Parisse)



Giocare con e non giocare contro: evolvere il sistema

Che messaggio pensi che possa portare il rugby in azienda?

Nel mio lavoro quotidiano spesso incontro manager aziendali e discutiamo di quello che il rugby rappresenta per loro. Loro vivono l'azienda come una squadra... e nel rugby solo una squadra può vincere! Per essere una squadra bisogna combattere assieme per raggiungere un obiettivo, logicamente stabilito in partenza. Se si combatte autonomamente si muore... per questo bisogna essere compatti e lottare rispettando le regole! Senza commettere falli o errori si può arrivare al raggiungimento dell'obiettivo! Non esiste altro sport che si può avvicinare così tanto a una realtà aziendale... ed è quello che serve ai manager per avere un'azienda vincente.

(Alan Falzone)



Una questione di prospettiva: l'arbitro fa parte del gioco

L'arbitro fa davvero parte del gioco?

Ebbene sì, l'arbitro nel rugby fa veramente parte del gioco, anzi è colui che detta l'andamento della gara, se ci sono troppe interruzioni o se il gioco rimane più scorrevole, pulito. Con la voce l'arbitro dirige la gara, evitando il più possibile di fischiare, ossia comunicando ai giocatori la sua interpretazione del momento. Più l'arbitro parla, più le squadre si rendono conto di cosa possono o non possono fare, il tutto a beneficio del gioco.

(Giovanni Raineri)



Migliorarsi: stimolo costante

Parlando con te si ha la netta sensazione di una persona molto consapevole dei propri mezzi e delle proprie aree di miglioramento. Cosa fai per migliorare sempre e per mettere poi il tuo miglioramento al servizio della squadra?

Come dicevo prima, faccio del lavoro il mio credo. Come dice il detto: «Il lavoro paga», e io aggiungerei il lavoro di qualità paga. Quindi per migliorarmi provo e riprovo sempre tutte le situazioni che mi capita di dover svolgere in partita. A ogni allenamento sono il primo a entrare in campo e l'ultimo a uscire. Metto il mio miglioramento al servizio della squadra, cercando di essere un esempio per tutti e cercando di coinvolgere gli altri giocatori con dei lavori extra pre o post allenamento.

(Giovanni Raineri)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



VERONI
& ASSOCIATI

Il rugby e' il piacere del confronto

Si dice spesso che il rugby sia un gioco in cui bisogna soffrire. Cosa ne pensi?

Secondo me è molto inesatto dire che il concetto fondamentale di questo sport sia la sofferenza, perché non è assolutamente vero! Il combattimento, quello sì. Il rugby è uno sport di combattimento, ma è uno sport di combattimento intelligente, non selvaggio.

(Andrea Cavinato)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



VERONI
& ASSOCIATI

L'estetica di una forza comune

Da general manager ci racconti l'organizzazione e la particolarità dell'azienda rugby?

Sì! Devo premettere una cosa, che l'azienda rugby è un'azienda che deve produrre all'interno di una certa filosofia, basata sullo stare insieme, dei risultati. Allora se si pensa a quelle che sono le bellezze del rugby, il messaggio del rugby, emerge innanzitutto il fatto che a rugby ci possiamo giocare tutti. Tutti quanti possiamo realizzarci nel rugby, perché è un ambiente che capisce talmente tanto l'umanità del fare sport che può essere attraente per tutti.

(Tiziano Casagrande)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GIERONI
& ASSOCIATI

Strategia, piani di gioco: pensiero sistemico

Quanto conta la strategia preparata a tavolino e quando saper cogliere il momento nell'economia della partita?

Il rugby attuale è molto preparato a tavolino, oggi il famoso progetto di gioco è usato da tutti. Per me è utile, ma non bisogna fossilizzarsi troppo. Sicuramente aiuta già per il fatto che tutta la squadra ha bene in mente il da farsi e si va tutti in una stessa direzione, ma non bisogna assolutamente tralasciare l'importanza dell'adattamento tattico, se no si rischia di far coreografia.

(Giovanni Raineri)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra




G. ERONI
& ASSOCIATI

Vivere il presente: l'energia del momento tattico

Cos'è il «momento tattico»?

Il rugby è fatto di essenza del gioco: sostanza. Organizzazione del gioco: forma. Il momento tattico è: fare la cosa giusta al momento giusto, che significa anche cambiare la strategia. Non c'è niente di meglio del momento tattico. Bisogna essere organizzati, sempre... ma nella strategia e nell'organizzazione deve vivere il momento tattico!

(Massimo Mascioletti)

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GIERONI
& ASSOCIATI

Concretamente dal campo all'azienda: Strumenti

Che cosa fa una squadra di rugby? Cosa fanno i campioni per arrivare fin dove arrivano? Come migliorano il loro essere squadra? E come migliorano le competenze individuali che ne fanno dei campioni? Può essere utile, per applicare questi aspetti al contesto aziendale, conoscere quali sono i piani dei giocatori, le loro strategie, la disciplina a cui si dedicano.

Approfondire la conoscenza del mondo del rugby ci permette di capire come gli uomini di rugby mettono a disposizione della squadra il percorso della realizzazione di sé, a partire da un desiderio fino alla sua realizzazione, con le sue tappe non schematiche e i suoi connotati di ricchezza e complessità.



Aziende “rugbystiche”: il caso SEMCO

In SEMCO la scoperta di se stessi, dei propri talenti e la possibilità di utilizzarli e svilupparli costituiscono una parte essenziale del lavoro.

Semler osserva che molte persone non hanno grossi problemi a gestire in modo efficiente il proprio tempo durante il fine settimana, poi, quando arriva il lunedì, si presentano al lavoro e sembrano aver perso questo loro senso di vitalità e progettualità.

Il titolo del libro più recente di Semler, *The Seven Day Weekend*, diviene di fatto l'obiettivo chiave a livello individuale e organizzativo: fare sì che il posto di lavoro permetta alle persone di esprimersi per quello che sono veramente, per le passioni e predisposizioni che hanno, proprio come fanno durante il fine settimana! Questa è la radice dell'impostazione gestionale del Capitale Umano che privilegia la scoperta a scapito del controllo.



Aziende “Rugbystiche”: il caso TOYOTA

La cosa che più colpisce di questo sistema di gestione è il fatto che fondamentalmente un’azienda come questa riesca a tenere ben saldi i principi di prontezza di azione, riduzione di sprechi, flessibilità strategica e operativa tipici di aziende medie e piccole di successo.

In fondo, se ben analizziamo questi principi guida, non c’è niente di particolarmente rivoluzionario se non il fatto di riuscire ad applicarli in maniera integrata con costanza e determinazione. Il tutto si riconduce alla concreta messa in pratica dello spirito visionario e fortemente precursore dei tempi del fondatore Sakichi Toyoda.

Nel loro complesso queste sono pratiche e idee su cui riflettere, sia che abbiamo come riferiment aziende grandi sia medie o piccole. Toyota può essere un modello per tutte le organizzazioni. Questo, a nostro parere, è legato anche alla «natura rugbystica» di molte delle filosofie guida e delle pratiche che costituiscono il sistema organizzativo aziendale.

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GIERONI
& ASSOCIATI

UNA CONCEZIONE FRESCA E PRAGMATICA DELLA FORMAZIONE; FUORI E DENTRO IL CAMPO.

Gli strumenti che avete trovato in queste pagine sono parte di un progetto di formazione che noi autori, con la collaborazione di rugbysti e uomini e donne d'azienda, abbiamo sviluppato nell'ottica della crescita di coloro che abitano queste organizzazioni.

Siamo partiti con questa idea e nel percorso che ha portato alla stesura di questo libro abbiamo incontrato persone «di sostanza» (questo è il vero spirito rugbystico!) con cui abbiamo instaurato legami autentici e costruttivi, e con cui collaboriamo e continueremo a collaborare per portare avanti ciò in cui crediamo: che il rugby possa essere una metafora e un modello straordinariamente utile per l'azienda. Non solo, il rugby può costituire una metafora e uno strumento per ciò che, «rubando» una frase a Massimo Mascioletti, potremmo definire il «progetto uomo», inteso come la crescita degli individui all'interno delle squadre e delle organizzazioni.

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



▽
SQUERINI
& ASSOCIATI

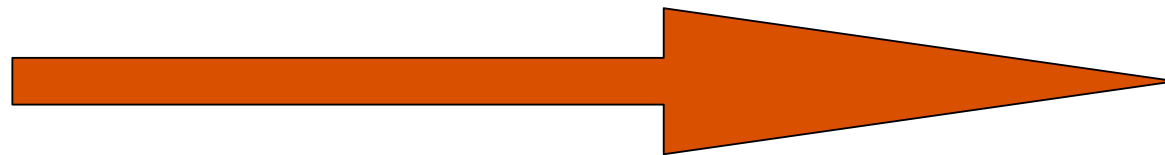
FILOSOFIA E PRATICA DEL RUGBY DANNO CONCRETEZZA AL CONCETTO DI CAPITALE UMANO IN TERMINI ORGANIZZATIVI

Percorso di Maturità Professionale

dipendenza

indipendenza

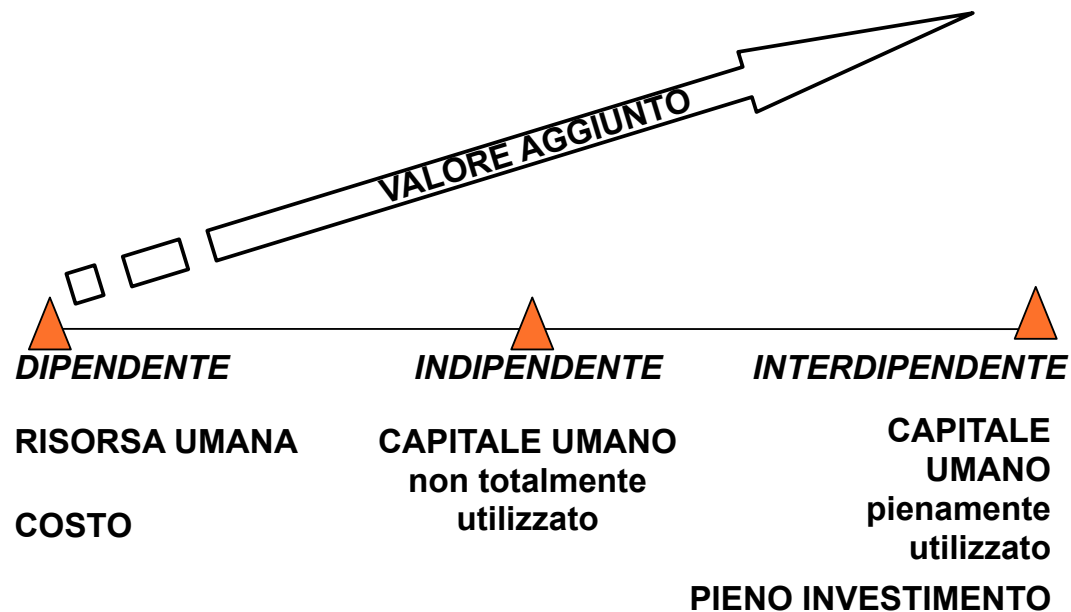
interdipendenza



valorizzazione ed espressione
del valore del Capitale Umano

IL PERCORSO DELLA MATURITA' PROFESSIONALE

ILLUSTRA IL RAPPORTO FRA VALORE AGGIUNTO
E CAPITALE UMANO



CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY
DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GIURINI
& ASSOCIATI

IL LIBRO E GLI INNOVATIVI PROGRAMMI FORMATIVI CHE SI SVILUPPANO DALLE IDEE, PRATICHE E STRUMENTI CHE CONTIENE, ASSICURANO UNA REALE ESPRESSIONE DEL **VALORE AGGIUNTO** NELLE PERCEZIONI DEL CLIENTE ATTRAVERSO LA CONCRETA IDENTIFICAZIONE, GESTIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E DEI SISTEMI ORGANIZZATIVI AD ESSO LEGATI.

CLAUDIA CAVALIERE PAOLO MULAZZI
RICCARDO PATERNI

RUGBY

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Oltre il semplice fare squadra



GUERINI
& ASSOCIATI

“RUGBY DAL CAMPO ALL'AZIENDA Oltre il semplice fare squadra”
di Claudia Cavaliere, Paolo Mulazzi, Riccardo Paterni
2009 - Edizioni Guerini & Associati (www.guerini.it) Euro 21,50

Per informazioni sul libro e i nostri programmi di sviluppo organizzativo:



by Knowledge for Action & Action for Knowledge

Professione Lavoro® www.professionelavoro.net.

_SaperePerFare.it www.sapereperfare.it

SaperePerFare.it
Innovazione Praticità e
Concretezza nel mondo delle
aziende e del lavoro

Riccardo Paterni : riccardo@knowledgeforaction.info