## **Giorgio Castriota Scanderbeg: l’importanza di conoscere il nome e di prendersi cura dei propri guerrieri**

*Almeno 3.500 bocche mangiavano in continuazione il suo pane, sedendosi con lui al tavolo uno dopo l’altro, secondo i gradi, e ad alcuni di loro dava da bere dal proprio calice…[[1]](#footnote-1)*

Fan S. Noli

### Il personaggio storico

Nel 1413 i turchi soffocarono nel sangue l’insurrezione che i nobili albanesi avevano pianificato per sottrarsi al dominio ottomano. Il sultano Murad II prese in ostaggio i quattro figli del re di Kruja, tra cui Giorgio Castriota. Il giovane, costretto a convertirsi alla religione islamica, fece carriera come comandante della cavalleria e, grazie al valore dimostrato sul campo, si guadagnò l’appellativo di "Scanderbeg" (letteralmente "principe Alessandro"). Pur palesando un’apparente fedeltà al califfo, egli nutriva in realtà il desiderio di liberare la sua terra d’origine dal giogo mussulmano. Nel 1443 fu inviato a Nis, sulla Morava, al comando di un contingente che avrebbe dovuto dare supporto all’esercito turco, forte di ottantamila soldati, che stava fronteggiando una coalizione cristiana, inferiore per circa la metà per numero di effettivi. Egli guidò però l’attacco contro i presunti alleati, sancendo un’inaspettata vittoria per i cristiani. Alla testa di 400 seguaci, il Castriota si diresse poi a tappe forzate verso Kruja, dove preparò una sollevazione popolare e fece proclamare l’indipendenza dell’Albania. L’anno successivo costituì una Lega dei principi albanesi, che organizzò con una vera e propria struttura militare. La risposta dei saraceni non si fece attendere e l’eroe albanese respinse ben tre tentativi di invasione con le vittorie presso Torvioll (1444), Prisrend (1445) e Dibra (1446). Nel 1448 la Lega albanese dovette fronteggiare le milizie veneziane che rivendicavano il possesso della città di Daina, vicino Scutari, e l’esercito islamico, intervenuto per approfittare del fatto che l’avversario sarebbe stato così impegnato su due fronti. Malgrado le grandi difficoltà, Scanderberg sconfisse una volta ancora l’aggressore arabo a Dibra e stipulò un trattato di pace con la Repubblica Veneta: rinunciò alla città di Daina e ottenne in cambio una striscia di terra lungo il fiume Drin. Stanco degli insuccessi conseguiti dai suoi luogotenenti, nel 1449 e poi nel 1450 Murad II condusse personalmente un’armata costituita da centomila uomini alla conquista dell’Albania, ma entrambe le campagne militari furono destinate al fallimento. Grazie a queste stupefacenti vittorie, ottenute combattendo contro un nemico soverchiante, Scanderberg fu acclamato come il più strenuo paladino della fede cristiana e come l’unico condottiero del tempo in grado di arginare il rischio di una egemonia mussulmana sull’Europa.

Nel 1451 a Murad II succedette Maometto II che, due anni più tardi, il 29 maggio 1453, riuscì a espugnare Costantinopoli. La città prese il nome di Istanbul e divenne la capitale dell’impero ottomano. L’avanzata del sultano proseguì inesorabile, fino a minacciare i confini europei. L’Albania era ormai diventato un fronte secondario e sul suo territorio, per alcuni anni, si susseguirono scontri di scarsa importanza. Nel 1458 morì Alfonso V d’Aragona, re di Napoli e fedele alleato di Scanderberg, che non poté sottrarsi alle richieste d’aiuto inviate dal figlio Ferdinando, in lotta per la successione con Giovanni d’Angiò. L’eroe albanese partì alla volta della Puglia, dove costrinse i rivoltosi alla resa, contribuendo in modo decisivo alla salita di Ferdinando al trono di Napoli. Al ritorno in patria, nel 1462, il Castriota si ritrovò a respingere ben tre assalti, in rapida sequenza, delle armate nemiche. L’anno dopo fu stipulato un trattato di pace con l’impero ottomano. Papa Pio II spinse però Venezia e l’Albania a interrompere la tregua e a riprendere le ostilità con gli arabi. L’astuto ribelle (così era chiamato da Maometto II) fece immediatamente una serie di scorribande sul suolo turco, cui seguì una potente controffensiva dell’esercito islamico. Egli era ancora impegnato nelle preparazione della difesa della regione albanese quando, nel 1468, un forte attacco di febbre ne causò la morte.

### L’importanza di conoscere il nome e di prendersi cura dei collaboratori

*Semplice e modesto nel vestire, come Annibale e Napoleone pretendeva che i suoi uomini brillassero d’oro e di seta, mangiassero a sazietà e fossero pagati generosamente[[2]](#footnote-2)*

Fan S. Noli

Nonostante fosse alla guida di truppe spesso numericamente molto scarse, Scanderberg riuscì a tenere in scacco per anni quelle che, con buone probabilità, erano le migliori armate del tempo. Non è un caso che, subito dopo la morte dell’intrepido condottiero, Maometto II conquistò l’Albania. Grazie alla celerità nel movimento e alla realizzazione di tattiche ardite, basate sulla tecnica dell’imboscata, l’eroe albanese azzerava l’iniziale sproporzione nel numero di uomini e mezzi messi in campo. Egli aveva inoltre la capacità di smuovere gli animi dei suoi soldati: anche quando la situazione sembrava disperata, *«il suo apparire produceva, come sempre, effetti portentosi; le popolazioni rianimate lasciarono i luoghi forti ove eransi rifugiate, riguadagnarono le campagne e strinsero da vicino l’esercito di Mustafà Pascia che fu costretto ad arrestarsi nella sua marcia»[[3]](#footnote-3).*

Scanderberg si era guadagnato il rispetto e la devozione di coloro si trovavano sotto il suo comando.Come faceva il difensore della cristianità a ottenere tutto ciò? Le travolgenti vittorie contro l’invasore mussulmano non bastano a giustificare tanto entusiasmo. Egli, innanzitutto, conosceva tutti i tremila guerrieri che costituivano la sua guardia di Kruja, e si occupava personalmente di dare loro vitto e alloggio, oltre che del loro salario. I suoi compatrioti apprezzavano a tal punto le attenzioni che il leader riservava loro, da essere disposti a dare in cambio la vita per lui. G. Patton scrisse che: *«tutti gli ufficiali, e in particolare gli ufficiali generali, debbono interessarsi a fondo di ciò che riguarda il soldato. Così facendo, si imparano molte cose, ma, anche se così non fosse, il solo fatto di mostrare il proprio interesse produce un effetto molto favorevole sul morale della truppa»[[4]](#footnote-4)*. Questa regola vale pure in campo aziendale: un osservatore superficiale potrebbe giudicare come un perditempo l’imprenditore che sta discorrendo con un collaboratore e che si sta interessando su come egli abbia, per esempio, trascorso le vacanze. In realtà quell’imprenditore sta stringendo un legame con il subalterno. Può sembrare banale, ma per un dipendente è una soddisfazione scambiare anche solo un paio di chiacchiere con un alto dirigente alla macchinetta del caffè.

Ogni tanto l’amministratore delegato di una società per cui ho lavorato veniva a mangiare alla mensa interna: ricordo che una volta si sedette al mio tavolo, chiedendomi di esprimere un’opinione in merito al piatto del giorno. In quel modo egli ottenne due piccoli successi: da un lato ero lusingato dal fatto che un manager di così alto livello mi dedicasse del tempo; dall’altro egli aveva ottenuto qualche informazione in più in relazione ad alcuni aspetti, forse non i più importanti ma per questo non secondari, dell’organizzazione da lui gestita.

I lavoratori di una celebre azienda italiana raccontavano di provare una vera e propria adorazione per il socio fondatore; quando è stato chiesto di motivare tale affermazione, molti di essi dichiararono di apprezzare enormemente che il loro presidente, entrando la mattina in ufficio, li chiamasse per nome e riservasse parte della giornata a conversare con loro del più e del meno. Come Rommel insegna, ogni buon imprenditore dovrebbe trascorrere del tempo in mezzo alle sue maestranze, abbiamo visto nel capitolo precedente quanti e quali vantaggi ne deriverebbero. Se poi egli si mostrerà interessato al loro vissuto e li colmerà di attenzioni, egli si guadagnerà la loro gratitudine e a quel punto i collaboratori saranno pronti a fare qualunque cosa pur di soddisfare le richieste del loro leader.

Andrea, un mio ex collega, mi raccontò che qualche settimana prima era stato convocato da un dirigente, il quale gli aveva comunicato di avere bisogno di una persona in gamba per la gestione di un lavoro appena acquisito da un prestigioso cliente. Egli aveva tessuto le lodi del mio amico e puntualizzato che la scelta era ricaduta proprio su di lui in virtù delle qualità che aveva dimostrato di possedere. Dopo aver discusso i dettagli tecnici, il manager iniziò a compilare un documento inerente alla pianificazione dell’incarico. Poi s’interruppe e, alzando lo sguardo verso il suo interlocutore, chiese: *«ah, scusa, mi potresti dire il tuo nome e cognome?».* In quel frangente cadde tutto il palco. Andrea espose l’aneddoto facendosi grasse risate, ma si capiva quanto questo fosse stato demoralizzante per lui.

Ogni individuo si sente stimolato dai capi nella misura in cui questi credono in lui e nelle sue capacità. Siamo esseri umani, appunto, non numeri o delle semplici pedine da muovere a discrezione di chi dirige l’impresa. Se il superiore non ricorda il nostro nome e non conosce almeno gli aspetti fondamentali della nostra storia personale, un misto di frustrazione e disillusione andrà ad annullare ogni impulso a dare il meglio di noi stessi.

### L’utilizzo degli appellativi nelle organizzazioni

*Cerco sempre di ricordare il nome delle persone con cui parlo. È un mezzo potente… con il nome lo avvolgi, lui si gratifica… è incredibile!*

*Giovanni Rana*

Il dirigente citato nel paragrafo precedente ha compiuto un grosso errore: si è scordato (o probabilmente non ha mai conosciuto) il nome del suo collaboratore non cogliendo, per giunta, la grossolanità di questa sua dimenticanza. Vorrei ora ragionare ancora un po’ sull’uso degli appellativi in ambito lavorativo. Nelle società di revisione, i manager e i partner chiamano per nome gli assistenti e viceversa (situazione tipica dei gruppi di matrice americana). Per quanto ci sia una gerarchia chiara e ben definita, i formalismi sono ridotti al minimo indispensabile. Si potrebbe pensare che l’utilizzo del nome sia una lusinga più per l’assistente (giovane neolaureato che vede professionisti di grande esperienza che lo trattano come uno di loro) che per i dirigenti. In realtà non è esattamente così. Se nell’ufficio un neoassunto ha la *“*sfortuna*”* di avere lo stesso nome di un partner o di un manager (come tra l’altro è capitato a me) molto spesso, quando un collega lo cita, utilizza il cognome. Certo, tutti vengono chiamati per nome, ma se c’è la possibilità di un fraintendimento, solo chi sta più in alto nella piramide gerarchica gode del diritto di essere chiamato per nome. In altre parole, il nome proprio contrassegna una posizione formale più altolocata rispetto al cognome. In un’altra azienda per cui ho lavorato ci si dava del "tu" tra colleghi, ma i nomi dell’imprenditore e dell’amministratore delegato venivano rigorosamente preceduti dal titolo di “dottor”, una reminiscenza del modo di riferirsi ai superiori in passato. Quello che mi colpiva era però l’ossequio con cui la parola “dottor” veniva ogni volta pronunciata, segno di stima e devozione da parte dei subordinati nei confronti dei loro capi.

In una cooperativa sociale del Friuli Venezia Giulia i responsabili si rivolgono ai disabili utilizzando l’appellativo “signor”. Questa storia ha oltretutto ispirato un film che ha avuto un discreto successo al cinema[[5]](#footnote-5). È interessante notare come, in questo caso, per i lavoratori sia appagante farsi chiamare non semplicemente con il nome, ma aggiungendo un termine che in qualche modo li faccia sentire più importanti.

Gli esempi fatti mostrano quanto siano rilevati anche solo gli aspetti esteriori dei rapporti sociali. Il nome, in particolare, costituisce una carezza psicologica efficacissima: come vedremo nelle prossime pagine, esso ha un grande potere evocativo, che porta il collaboratore a sentirsi chiamato in causa in tutta la sua individualità. Un giorno un impiegato mi disse che, a volte, si sentiva solo un numero nella multinazionale di cui facevamo parte, precisando che le cose erano diverse quando, in precedenza, aveva lavorato per un’impresa familiare. Ma, in un’azienda di grandi dimensioni, chiamare i colleghi per nome diventa uno dei primi passi affinché questi non si sentano solamente dei *“*numeri*”*. In alcune società si tende invece a dare del “lei”, soprattutto a chi svolge compiti direzionali. In realtà, non esiste una regola che stabilisca quale sia il modo ottimale di configurare le relazioni sociali all’interno di un’organizzazione. È fondamentale però che tutto funzioni in maniera naturale. Mi è capitato di avere a che fare con dirigenti che imponevano l’uso del “lei” tra dipendenti dello stesso livello, magari vicini di scrivania: di sicuro l’ingerenza dell’alta direzione in tal senso era troppo spinta. Oppure, ho conosciuto persone che davano del "lei" a tutti, mostrando una deferenza quasi artificiale e poi, scherzando, erano pronti a definire i colleghi con dei termini alquanto scurrili, in un contesto in cui c’era un’evidente stonatura tra l’utilizzo del "lei" e il linguaggio normalmente utilizzato.

Tornando alla citazione posta all’inizio del paragrafo, vediamo ora quanto sia fruttuoso, su un piano aziendale, oltre che personale, ricordare il nome dei nostri collaboratori al fine di far emergere il bambino che è in loro.

### L’analisi transazionale: cenni

*Tutti si portano i genitori, dentro. (omissis) Tutti hanno un adulto, dentro. (omissis) Tutti si portano un bambino, dentro'[[6]](#footnote-6)*

E. Berne

L’analisi transazionale è un modello, elaborato da Eric Berne negli anni Cinquanta, che ha definito "transazioni" le comunicazioni e più in generale le relazioni interpersonali. Nel corso di ogni rapporto gli individui si possono trovare in uno dei seguenti stati dell’Io:

1. Genitore
2. Adulto
3. Bambino

Tutti e tre gli stati sono presenti contemporaneamente nella stessa persona, ma si manifestano uno alla volta nella singola transazione. Essi hanno inoltre connotazioni positive e negative, a seconda dell’impatto che hanno sull’interiorità dell’individuo.

**Lo stato di genitore**

L’io genitore scaturisce dai ricordi di tutti gli insegnamenti e i comportamenti appresi dai propri genitori. Esistono due tipi di genitore:

* *Genitore normativo*: esplica una funzione positiva quando stabilisce dei valori e delle regole, quando costituisce un punto di riferimento, quanto si offre come guida. Il genitore normativo assume invece una connotazione negativa quando disapprova, punisce, critica.
* *Genitore affettivo*: può consigliare e incoraggiare, nella sua accezione positiva, oppure opprimere e soffocare i sentimenti altrui, adottando un atteggiamento iperprotettivo.

**Lo stato di adulto**

L’adulto è razionale, valuta le situazioni in modo oggettivo, non si lascia trascinare dall’emotività. Le decisioni sono sempre logiche e razionali. Acquisisce una connotazione negativa quando le emozioni e i valori vengono completamente rimossi.

**Lo stato di bambino**

Il bambino incorpora la parte emotiva di ogni individuo ed è l’espressione dei comportamenti messi in atto durante l’infanzia. Lo stato di bambino può essere di due tipi:

* *Bambino naturale*: è spontaneo, genuino, non è condizionato dal genitore interiore.
* *Bambino adattato*: è ubbidiente, amabile, sotto il controllo del genitore interiore. Nella forma positiva accetta gli insegnamenti, collabora per metterli in pratica. Nell’accezione negativa è insicuro, evita la minima responsabilità, è convinto di non piacere agli altri.

Sempre secondo la teoria di E. Berne, ogni bambino ha «fame di riconoscimento»: egli è cioè alla ricerca di «carezze psicologiche», date da tutte quelle manifestazioni di interesse nei suoi confronti.

Chiamare per nome il nostro interlocutore costituisce, per esempio, una carezza psicologica molto efficace: in questo modo egli percepisce che ci stiamo interessando a lui come persona e non come ingranaggio del meccanismo aziendale. Ovviamente, non basta il semplice utilizzo del nome per ottenere l’effetto sperato, il nostro comportamento in generale dovrà essere finalizzato a farlo sentire unico e indispensabile.

### Le “transazioni aziendali”

Proviamo ora a esaminare, sotto il profilo dell’analisi transazionale, una tipica situazione che ritroviamo all’interno di un’organizzazione aziendale: il manager (M) scopre un errore compiuto da un suo collaboratore (C) e gli comunica di correggerlo.

Ipotesi A: adulto <-----> adulto

M: *«C’è un errore nel conto economico che hai inviato questa mattina, per favore correggilo e rispedisci il report»*

C: *«Sì, hai ragione, provvedo subito»*

Ipotesi B: adulto -----> adulto, bambino------> genitore

M: *«C’è un errore nel conto economico che hai inviato questa mattina, per favore correggilo e rispedisci il report»*

C: *«Stamattina ho avuto mille cose da fare, sfido che salta fuori un errore. E poi lo ripeto sempre, dobbiamo implementare un sistema gestionale, excel ci dà un sacco di grattacapi»*

Ipotesi C: genitore <-----> bambino

M*: «Per la miseria, ho scovato un tuo errore nel report. Cerca di stare più attento, quante volte ti devo ripetere di controllare attentamente i dati prima di inviarli?»*

C: *«Non è colpa mia, stamattina mi hai interrotto continuamente per delle sciocchezze, come faccio a mantenere la concentrazione necessaria per preparare un report?».*

Nel primo colloquio il manager si limita a comunicare il problema, l’obiettivo è di far correggere il report, il collaboratore ne prende atto e provvede immediatamente a soddisfare la richiesta ricevuta. Si ha una transazione *adulto - adulto*, non ci sono emozioni in atto, solo uno scambio di informazioni, con la consapevolezza, condivisa da entrambi, che l’errore debba essere corretto al più presto.

Nel secondo caso, all’affermazione fatta in modo controllato e razionale, il dipendente si sente colto in fallo e reagisce cercando delle giustificazioni che, in qualche modo, lo scagionino dalla responsabilità dello sbaglio. Il capo si rivolge all’adulto, ma emerge il bambino esitante e insicuro che interpreta il comportamento del superiore come un attacco personale.

Nella terza ipotesi, infine, il manager critica e disapprova il sottoposto, che reagisce non solo cercando di giustificarsi ma tentando di incolpare, indirettamente, l’interlocutore per l’errore evidenziato. Egli si comporta da genitore normativo, nella sua accezione negativa. Il rimprovero oltretutto scatena rabbia nel bambino ferito nel suo orgoglio e nella sua insicurezza.

Nella prima e terza ipotesi abbiamo una transazione *complementar*e, tale per cui l’impiegato risponde con lo stesso stato dell’Io a cui si era rivolto il superiore. Nella seconda ipotesi c’è invece una transazione incrociata: il capo si rivolge all’adulto, ma a rispondere è il bambino.

Per quale motivo è utile applicare questa teoria psicologica ai rapporti lavorativi? Una risposta è fornita dallo stesso Eric Berne, il quale scrive che *«il vocabolario e il punto di vista sono soprattutto quelli del clinico praticante, ma anche chi fa altra professione potrà trovare interessante o utile»* l’analisi transazionale. Vediamo ora degli esempi pratici.

Un errore spesso compiuto dal leader è di rivolgersi al bambino che c’è nel collaboratore, con l’unico scopo di imporre la superiorità gerarchica:

Dipendente: *«Da quando abbiamo ridotto i controlli sugli approvvigionamenti è aumentato il numero delle non conformità in produzione»*

Titolare: *«Non mi interessa, ho deciso così perché i costi erano diventati insostenibili, crede di saperne più di me in termini di conti economici?»*

Dipendente: *«Non volevo dire questo, mi scusi».*

In questo caso il subalterno aveva tentato un approccio adulto - adulto, con l’obiettivo di fornire un’informazione molto importante ai fini gestionali, ma il titolare lo ha zittito immediatamente, comportandosi da bambino disadattato e perdendo l’occasione di riflettere in merito alle potenziali ripercussioni negative delle sue scelte.

Occorre precisare che, a volte, la transazione esteriore sottende una transazione completamente diversa, soprattutto quando il tono della voce o l’espressione facciale non corrispondono a quello che viene comunicato:

Responsabile (scuotendo la testa): *«E’ questo il report che ha prodotto? Va bene, me lo mandi per email»*

Collaboratore: *«Sì, ho fatto del mio meglio»*

Ecco di seguito la transazione sottostante:

Responsabile: *«Sempre report scadenti. Purtroppo questo è il massimo che posso ottenere da un dipendente così scarso. Me lo invii per e-mail»*

Collaboratore: *«Questo è quello che sono riuscito a fare. Avrei potuto impegnarmi di più, ma tanto so che non cambierebbe la pessima opinione che ha di me»*

La transazione psicologica sottesa ha sempre un peso maggiore rispetto a quella puramente verbale e condiziona in modo determinante la transazione tra i due interlocutori. Vediamo un altro esempio:

Responsabile: *«Dovresti predisporre questo report. E’ piuttosto complicato ma so che puoi farcela senza problemi»*

Collaboratore: *«Farò del mio meglio»*

Transazione sottostante*:*

Responsabile: *«Ti attribuisco un compito importante e complicato. Ho totale fiducia nelle tue capacità e non ho il minimo dubbio che il risultato sarà ottimo»*

Collaboratore: *«Apprezzo molto la sua stima nei miei confronti. Non la deluderò»*

Il responsabile loda il bambino per stimolarlo a svolgere il compito al meglio. Il collaboratore è lusingato da questa espressione di fiducia totale e incondizionata, e s’impegnerà al massimo per ottenere il risultato sperato.

Le casistiche proposte mostrano solo alcune delle molteplici applicazioni che l’analisi transazionale può trovare nell’ambito dei rapporti lavorativi. Il leader dovrà osservare le interazioni che avvengono all’interno dell’ufficio e fare in modo che nel suo stato interiore e in quello dei sottoposti ci sia un giusto equilibrio tra razionalità (adulto), senso di responsabilità nei confronti degli altri (genitore) ed emotività (bambino). In questo modo l’ambiente di lavoro e le performance ne saranno positivamente influenzati. Un capo deve innanzitutto essere in grado di mantenere le relazioni con i membri del team su un piano adulto - adulto, soprattutto quando si tratta di meri scambi di informazioni. Se, ogni volta che comunichiamo, uno degli interlocutori se la prende, comportandosi da bambino timido e insicuro, una buona parte del tempo trascorso in ufficio rischierebbe di essere dedicato a compiangerci e a lagnarci dei colleghi che non ci comprendono come dovrebbero. Quando necessario, il leader deve comportarsi da genitore affettivo, che consola e incoraggia. Sarà infine possibile stimolare il collaboratore a dare il meglio di se stesso solo toccando le corde del fanciullo che è in lui: *«se un comandante cura i soldati come fossero bambini, essi lo seguiranno nelle valli più profonde»[[7]](#footnote-7).*

### Un grande motivatore del nostro tempo

Vorrei ora presentare un famoso personaggio che adotta uno stile di leadership “militare”: si tratta di Josè Mourinho, attuale allenatore del Chelsea. A uno sguardo superficiale egli si presenta come un soggetto antipatico, a volte odioso, egocentrico e pieno di sé. Eppure la squadra dà l’anima per lui. Egli è l’unico trainer al mondo ad aver conquistato il campionato in Italia, Inghilterra e Spagna. Solo pochi altri si possono fregiare del fatto di aver vinto in quattro campionati europei: ai tre citati si aggiunge infatti il successo nel campionato portoghese. Ricordo l’epico percorso che ha portato l’Inter, capitanata dallo *Special One*, a vincere la Champions League nel 2010. Un giornalista utilizzò l’espressione “quella sporca dozzina” per sottolineare l’impegno e lo spirito di sacrificio dimostrato dal team milanese (evidentemente includendo nel computo anche l’allenatore). Alla conclusione della semifinale con il Barcellona, diversi giocatori dell’Inter erano a terra, sfiniti e piegati dai crampi: durante la partita avevano dato il tutto per tutto. Etoh, grande centravanti di razza, dopo essere stato ceduto dall’Inter a un’altra società sportiva, affermò che non avrebbe più giocato defilato sulla fascia. La sua posizione sarebbe tornata a essere quella al centro dell’attacco. Solo nell’Inter di Mourinho aveva accettato un ruolo per lui non naturale, al servizio della squadra. Il segreto di questo allenatore sta probabilmente nella consapevolezza di quanto sia importante la gestione dei giocatori da un punto di vista umano, prima che tattico. Nel corso di un’intervista alla BBC dichiarò[[8]](#footnote-8) : *«football for me is a human science; it’s about man, above everything else…A teacher at the university told me ‘a coach that knows only about football is not a top one. Every coach knows about football, the difference is made in the other areas. He was a teacher of philosophy. I got the message’»[[9]](#footnote-9)*. Non so se il docente citato si riferisse a D. Goleman[[10]](#footnote-10), certo è che Mourinho ha fatto suo il concetto, fondamentale, che un buon manager, al di là di una conoscenza tecnica al di sopra di una certa soglia minima, deve essere dotato di intelligenza emotiva, che deve essere poi sfruttata allo scopo di realizzare al meglio le potenzialità del proprio gruppo di collaboratori. Inoltre, l’approccio deve essere adattato alle caratteristiche e allo stato psicologico di ognuno di essi. Egli, per esempio, si rese conto che Wesley Sneijder era fisicamente stremato dopo una stagione intensa ma non ancora conclusa. Al riguardo Sneijder raccontò: *«all the other coaches only spoke to me about training. He sent me to the beach. So I went to Ibiza for three days. When I got back, I was prepared to kill and die for him[[11]](#footnote-11)».* Mourinho si sente come un generale che parla alle sue truppe. Non è un caso che a differenza dei suoi colleghi inglesi, che usano il termine «*boys[[12]](#footnote-12)»* per riferirsi ai giocatori, egli utilizzi la parola «*men»*. E come dichiarato alla stampa, *«I only go to war with the men I trust[[13]](#footnote-13)».*

Ma cosa rende vincente lo stile di comando dell’allenatore portoghese? Come Scanderberg, egli riesce a far sentire importanti i suoi uomini. Facendo un gioco di parole, il pregio dello *Special One* sta nell’approccio *one to one* nei confronti dei giocatori che fanno parte della sua squadra. Che in questo modo non si sentono dei semplici numeri, ma degli individui che possono contribuire in modo fattivo ai successi del team.

1. Fan S. Noli, *Vepra* , Shtypshkronja 8 Nentori, Tirane , 1989, pag. 268. [↑](#footnote-ref-1)
2. Fan S. Noli, *Vepra 4*, Shtypshkronja 8 Nentori, Tirane – 1989, pag. 270 [↑](#footnote-ref-2)
3. F. Cuniberti, *L’Albania ed il principe Scanderberg*, Roux Frassati & C. Editori, Torino, 1898, pag. 58 [↑](#footnote-ref-3)
4. G. S. Patton Jr, *Come ho visto la guerra*, Baldini & Castoldi, Milano, 1968, pag. 383. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Si può fare*, diretto da Giulio Manfredonia, 2008. [↑](#footnote-ref-5)
6. E. Berne, *A che gioco giochiamo?* 2000, Ed. tascabili Bompiani RCS, Milano, pag. 26. [↑](#footnote-ref-6)
7. Sun Tzu*, L’arte della guerra*, Newton Compton editori srl, Roma, 2013, pag. 86. [↑](#footnote-ref-7)
8. Traduzione: “Per me il calcio è una scienza comportamentale: esso riguarda le persone innanzitutto. Un professore universitario mi disse che un allenatore esperto solo di calcio non è un numero uno. Tutti gli allenatori sono esperti di calcio, la differenza sta in un altro genere di competenze. Egli è stato per me un insegnante di filosofia, ho recepito il suo messaggio”. [↑](#footnote-ref-8)
9. Intervista alla BBC del 4 dicembre 2011. [↑](#footnote-ref-9)
10. Famoso psicologo statunitense, autore del bestseller *Intelligenza emotiva*. [↑](#footnote-ref-10)
11. Traduzione: “Tutti gli allenatori mi dicevano di allenarmi duramente. Egli mi spedì invece in vacanza. Trascorsi così tre giorni a Ibiza. Quando tornai, ero pronto a uccidere e morire per lui”. [↑](#footnote-ref-11)
12. Traduzione: “Ragazzi” [↑](#footnote-ref-12)
13. Traduzione: “Vado in guerra solo con gli uomini di cui mi fido”. [↑](#footnote-ref-13)