

FROM THE FIELD



Data: 1 Febbraio 2026

GIOCA SEMPLICE

IL TALENTO CHE NON SOPRAVVIVE AI SISTEMI



Focus Point

Questo non è un articolo di calcio.

E non è nemmeno un articolo di management.

È un'osservazione dal campo — quello vero e quello aziendale — su come i sistemi scelgono ciò che è comodo oggi e perdono ciò che conta domani.

Il talento non scompare. Viene messo a tacere.

E quando non emerge più nessuno, troviamo la spiegazione più comoda: "Non ci sono più talenti."

Forse il problema non è chi manca.

È ciò che il sistema non è più disposto a tollerare.

La sala riunioni è ordinata, silenziosa.

Sul muro scorrono slide ben costruite: *Leadership Pipeline, Talent Development, Future Leaders, Shadow Board*.

Le parole sono giuste, rassicuranti.

Poi arrivano le domande.

Il target è stato raggiunto?

Siamo in linea con quanto pianificato?

Ci sono scostamenti rilevanti?

La leadership resta nel titolo della slide. Il resto serve a dimostrare che tutto è sotto controllo.

Si parla di *allineamento*, di *scostamenti*, di *eccezioni*.

Parole ben pettinate, piene di neologismi rassicuranti, pronunciati con sicurezza da chi raramente si ferma a interrogarsi su ciò che contengono davvero.

È in quel momento che, quasi senza volerlo, viene in mente un campo di calcio. Un campo qualunque: linee sbiadite, genitori dietro le reti, il mister che dà indicazioni ai ragazzi.

Due mondi lontani, sembrerebbe.

Eppure parlano la stessa lingua.

Anche lì l'obiettivo non dichiarato è chiaro: vincere subito.

Chi gioca, chi resta fuori, chi viene "aspettato" e chi no. Non per cattiveria. Ma perché il sistema premia decisioni che riducono il rischio immediato, anche quando erodono silenziosamente ciò che dovrebbe maturare domani.

Così si seleziona ciò che è visibile.

Nel lavoro: performance pulita, comportamento allineato, prevedibilità operativa.

Nel calcio: fisico pronto, intensità, esecuzione standardizzata.

Il talento vero, quasi sempre, non coincide con ciò che il sistema sa tollerare.

Non è più veloce. Non è più forte. È *diverso*.

Nel controllo che non rimbalza.

Nel gesto che rompe lo schema.

Nel dribbling tentato dove nessuno lo oserebbe.

In una linea di passaggio che altri non vedono.

Ed è spesso il primo a essere corretto.

"Gioca semplice."

"Scarica prima."

"Non rischiare."

In ufficio il lessico cambia, la sostanza no.

"Segui il processo."

"Non è il momento."

"Meglio allinearsi."

Diciamolo chiaramente: non cerchiamo talento. Cerchiamo obbedienza con un CV migliore.

Il talento non è raro. È scomodo.

Non entra nei moduli.

Non obbedisce subito.

Non è prevedibile.

Il sistema non sa investire in ciò che non controlla.

A forza di essere corretto, il talento interiorizza.

Non migliora: si adatta.

Interiorizza quando tentare e quando no. Interiorizza quali gesti sono tollerati.

Interiorizza soprattutto una cosa: che esporsi ha un costo.

Nel calcio questo processo è impercettibile. Il dribbling che non si tenta più. La giocata che rimanda il problema. La scelta sicura che non espone.

Nel lavoro accade lo stesso. Non è disimpegno. È prudenza appresa.

Si smette di proporre un'idea non richiesta. Si aspetta che qualcun altro apra la strada.

Si impara a stare dentro il perimetro, perché uscire non conviene.

Il talento non viene sconfitto.

Viene educato alla rinuncia.

Luka Modrić lo ha detto in modo semplice: *«La forza non vincerà mai sulla tecnica.»*

Eppure, se si osservano i sistemi di sviluppo — sportivi o aziendali — la forza vince quasi sempre. Vince perché arriva prima, perché è misurabile, perché rassicura.

Il talento richiede tempo. E il tempo, nei sistemi orientati al breve periodo, è una variabile scomoda.

C'è un equivoco profondo: l'idea che il talento possa essere *costruito*. Qualcosa da insegnare, standardizzare, replicare come fosse uno strumento.

Ma il talento non è lo strumento. Lo strumento si impara a usarlo. Il talento è la mano che sa cosa farne.

Tutti possono imparare a tenere un pennello.

Non per questo diventano Picasso.

Poi c'è il momento che tutti conoscono, ma che raramente si racconta.

Fallo in area. Rigore. Silenzio.

Il mister chiede chi se la sente. Gli sguardi si abbassano. Qualcuno sistema i parastinchi.

Non è vigliaccheria. È apprendimento. Hanno imparato che sbagliare non è parte del percorso: è un rischio.

È allora che torna in mente una frase che conosciamo tutti: *"Nino, non aver paura di sbagliare un calcio di rigore."*

Una frase che si canta volentieri.

Ma che difficilmente si trova appesa in un ufficio o nello spogliatoio di una scuola calcio.

Nel lavoro succede più tardi, ma succede allo stesso modo.

Conosco manager brillanti — trenta, trentacinque anni — che hanno smesso di alzare la mano. Non perché non sappiano decidere, ma perché hanno imparato che decidere senza copertura non conviene.

Il talento non diventa mediocre. Si ritira. In silenzio.

E quando il sistema si accorge che manca qualcosa, trova sempre la stessa spiegazione: "Non ci sono più talenti."

E poi arrivano i segnali che non fanno rumore, ma si accumulano.

Per anni li chiamiamo coincidenze, cicli sfortunati, generazioni meno dotate.

A un certo punto smettono di sembrare casuali.

Prendiamo il calcio italiano.

Per decenni non si è definito per la purezza tecnica o per l'estetica del gioco. È stato altro: organizzazione, sacrificio, durezza, controllo.

Eppure, dentro quel contesto, sono emerse figure fuori perimetro. Talenti out of the box: tecnici, creativi, a volte esili, spesso fragili, certamente non allineati.

Francesco Totti. Roberto Baggio. Alessandro Del Piero. Antonio Cassano. Gianfranco Zola. Vincenzo Montella.

Non figli del sistema. Ma cresciuti nel sistema. Tollerati più che cercati.

Eccezioni che quel sistema, allora, riusciva ancora a sopportare. Ad aspettare.

Oggi quelle figure sembrano appartenere al mito. Non perché il talento sia scomparso, ma perché il sistema che avrebbe dovuto riconoscerlo non è più disposto ad accettare ciò che lo mette in discussione.

Le eccellenze non scompaiono all'improvviso.

Prima smettono di essere coltivate.

Poi smettono di emergere.

Non li perdiamo da adulti. Li spegniamo da ragazzi.

Qui la dinamica diventa quasi circolare.

Come nella storia dello specchio, il sistema si guarda e chiede conferma. Vuole sentirsi dire che va tutto bene. Non accetta l'idea di essere stato lui a spezzare la catena. Non accetta la sconfitta più difficile: quella di aver eliminato ciò che non riusciva a controllare.

Così la narrazione diventa comoda: *"Non ci sono più talenti."*

E il sistema lo usa come prova che ha ragione.

Il talento c'è.

È nell'ultimo della lista che non alza più la mano.

È nel ragazzo che ha smesso di tentare il dribbling.

È nel manager che ha capito che proporre costa più di quanto renda.

È lì, in silenzio, ad aspettare che qualcuno gli dica che esporsi non è più un errore.

È ora di dirglielo.