

Dirigenti oggi, manager domani

*Giorgio Ariani
C.R. Emilia*

Mentre parlava il Presidente mi veniva in mente — penso che tutti l'abbiano visto — il film «Spartacus». Nella scena finale, quando i Romani catturano gli schiavi, che dovevano essere condannati a morte, la magnanima Roma dice: no, vogliamo soltanto Spartaco, e gli altri saranno salvati. Allora Spartaco si alza, ma subito dopo si alza anche un altro che dice: no, sono io Spartaco; poi un altro ancora: no, sono io Spartaco.

Anche se questa è la scena di un vecchio film, scena che è stata ripresa da una pubblicità televisiva che conosciamo tutti, aveva però un significato. La domanda storica era: Spartaco aveva pagato gli altri? Aveva dato loro delle tangenti, oppure li aveva convinti con il suo comportamento, con le sue motivazioni?

Il Presidente questa mattina ha toccato tutti quegli argomenti necessari alla convinzione: la presenza del nucleo fondamentale della Federazione, l'ottimismo, la motivazione ed anche alcune certezze. E allora, se oggi in quest'aula si alzasse uno e chiedesse chi è Spartaco e tutti dicesse che siamo Spartaco, vorrebbe dire che il Presidente avrebbe raggiunto l'obiettivo, attraverso il suo intervento di ottenere la proiezione fra dirigente e futuro manager.

Perché? Perché il manager del futuro o del presente non è altro che colui il quale ama il cambiamento, dà motivazioni, soprattutto per quanto riguarda la partecipazione al cambiamento, cercando di dare un concetto di imprenditorialità e quindi costi-benefici a qualsiasi livello partecipi. È usando proprio il principio del convincimento che, parte non solo dalla autorevolezza e dall'autorità che rappresenta in quel momento, ma anche dalle idee e dalla capacità di convincere con le idee.

Altro elemento indispensabile è di arrivare a capire come il nuovo Dirigente si deve muovere all'interno della nostra Società: occorre riuscire ad interpretare che cosa succede intorno a noi. Bisogna comprendere cosa pensano della struttura tutte le persone, i collaboratori, tutti coloro i quali vivono nel nostro mondo. Se ciò non viene bene interpretato, evidentemente si irrita la gente, si irritano i collaboratori e quindi non si ottiene alcun risultato importante. È opportuno quindi, come giustamente ha detto il Presidente, sottolineare i punti deboli e quelli forti; quelli sui quali intervenire e quelli che sono da migliorare ulteriormente.

In caso contrario, se non comprendessimo in quale realtà viviamo, qualsiasi tipo di iniziativa, anche l'idea più innovativa, più formidabile, la vedremmo crollare attorno a noi. Evidentemente, quest'analisi in dieci minuti non può essere completa, ma può dare un senso che mi permette anche di fare alcune proposte. Partiamo da un elemento fondamentale che è chiaro a tutti: la crisi attuale della nostra Società in campo nazionale, dovuta a una serie di motivi; motivi endemici e di attualità come problemi di impiantistica, economici, di reclutamento, di differenziazione fra Regione e Regione, tra nord e sud.

Siamo di fronte, come Società sportiva tradizionale ad una competizione perdente nei confronti dello Stato. Mi riferisco a quelle Società militari o paramilitari che han-

no la possibilità di fare attività tramite fondi statali e reclutando le forze che nascono e maturano all'interno della Società tradizionale.

Abbiamo visto che purtroppo l'immagine della grande Società in questo periodo, in questa situazione economica del Paese, non regge.

Credo sia sotto gli occhi di tutti che due grandi tradizionali Società, che hanno dato grande lustro alla nostra atletica, stiano scomparendo.

In questi ultimi tempi siamo di fronte ad una caduta di immagine della Federazione nazionale e dell'atletica in termini complessivi. Credo non ci abbia favorito la situazione del doping che, pur non riguardando direttamente il nostro Paese e la nostra attività, rimane legata all'atletica. Sono comunque situazioni che creano oggettivamente delle difficoltà.

Dobbiamo dire che il nostro movimento, anche se può apparire una contraddizione, ha dato moltissimo alle altre Federazioni e agli altri sports in termini non soltanto di capacità tecnica, ma anche come sistema organizzativo.

Molte Federazioni in effetti ci hanno imitato. Quindi dobbiamo rilanciare questa immagine che è uno dei punti di forza della tradizione, della storia, della cultura della nostra Federazione: «Efficienza-Efficacia».

Ma come? Ci sono due elementi differenti per trasformare e convincere, per rapportarsi correttamente a una società civile che si sviluppa con ritmi così veloci. Il primo elemento riguarda più da vicino le nostre società e i nostri Dirigenti. Devo dire in maniera molto brutale che moltissimi continuano a gestire le società in termini tradizionali; invece è opportuno cogliere quelle occasioni, quegli spazi, che la società attuale ci dà per trasformare l'impegno gestionale tradizionale in uno più propositivo.

Faccio allora riferimento alla 142. Si è già accennato alla crisi delle istituzioni; le amministrazioni comunali non sono più in grado di gestire i propri impianti e la 142 impone l'imprenditorialità anche ai Comuni; quindi, anche essi debbono avvalersi del contributo delle Società sportive per gestire gli impianti.

Credo che questa sia un'occasione da non perdere per favorire le nostre società attraverso delle convenzioni tipo, che possono essere prodotte sia a livello nazionale che regionale, cercando di ricavare dalla gestione degli impianti, momenti di aggregazione diversa dall'attuale, che servano non soltanto a recuperi di costi e benefici, ma a ricercare nuove forme di sovvenzioni per le società stesse, avendo anche punti di riferimento nella società civile.

Il secondo punto è la necessità di una nuova forma di cooperazione tra diversi soggetti. È il principio della solidarietà. Se vogliamo rilanciare l'atletica sul territorio, credo sia fondamentale una forma di cooperazione fra le società, non soltanto in termini di gestione di impianti, ma anche di collaborazione culturale fra Dirigenti, Tecnici, atleti, in modo tale da intervenire sul territorio per rilanciare il movimento atletico.

Cooperazione anche sotto il profilo di ricerca dello sponsor, degli aiuti economici che provengono dall'esterno, dal mon-

do produttivo ed economico del Paese, certo non è facile in questo momento: c'è una crisi in atto nel nostro Paese. Ma credo anche che ci sia la possibilità comunque di intervenire, poiché moltissime iniziative di natura economica non hanno più una valenza territoriale ristretta, ma più ampia. È un principio che ha alla base la solidarietà tra Dirigenti e società, senza rinchiudersi in casa propria.

Certo, tutto questo non può essere fatto senza avere degli input dalla nostra Federazione. Se si formassero queste volontà di cooperazione, credo sia necessario prevedere e studiare sistemi di incentivazione, sistemi premianti verso queste forme di collaborazione societaria. Cosa significa? Significa vedere anche il meccanismo delle forme «assistenziali», ma anche razionalizzare meglio le risorse economiche della Federazione sperimentando dei modelli diversi che potrebbero dare dei frutti interessanti.

Adottare una comunicazione in andata-ritorno.

Qui si può fare un esempio molto preciso.

Quando parlo di comunicazione in andata-ritorno intendo la capacità di aiutare il Dirigente a trasformarsi in manager, doveva egli gestire e fare imprenditoria anche con la propria società. Scendendo nell'esempio concreto, il Parmigiano Reggiano ha dato avvio a una collaborazione con una società della nostra Regione: è passato al livello regionale e dal regionale è diventato poi lo sponsor ufficiale della Federazione. Questo è un esempio di comunicazione in andata.

A livello nazionale, possono esserci eventuali interessi di determinate ditte o organizzazioni, che non potendo affrontare un impegno economico elevato, siano eventualmente pronte a trasferire la loro attività di sponsorizzazione in una dimensione più ridotta e decentrata.

Questo è un esempio di ritorno.

È un modo diverso di essere Dirigenti: è quindi necessario attivare e promuovere iniziative, per trasformare il Dirigente in manager. La chiave vincente dell'atletica passa attraverso tre canali fondamentali, cioè quello del gioco di squadra, quello di riuscire ad avere dirigenti che siano anche in grado di affrontare le problematiche del Paese e di stare sul territorio secondo le disponibilità che il territorio stesso dà, cercando soprattutto di puntare su un elemento indispensabile e che è quello della persona, cioè della motivazione con forte carica emotiva.

Credo comunque sia indispensabile chiudere queste giornate con *la Decisione*.

La decisione è importante e non può rimanere nel vago, nella progettazione, nella «capacità di».

Dobbiamo invece tentare di costruire questo progetto globale per l'atletica in termini concreti.

Vanno assunte alcune decisioni. La decisione indispensabile è quella di costruire dirigenti che siano veramente in grado di operare sul territorio e nelle società in termini moderni, e qui la Federazione può veramente giocare un ruolo importante.

Arriveremo nel 2000 con la possibilità di fare come facevano alcuni nell'antica Provenza, portando al capezzale del neonato soltanto quattro oggetti: il pane, un fiammifero, un uovo,

il sale. Portavano il pane perché doveva essere buono, il fiammifero perché doveva essere retto fisicamente e moralmente, l'uovo perché era sinonimo di vitalità e di speranza, il sale perché era la cosa più naturale e sana che ci potesse essere a quel tempo.

L'atletica del 2000 dovrà essere così: appetibile, onesta, piena di vitalità, la più naturale possibile.

