

## Promuovere e sviluppare la competizione nella collaborazione

Vincenzo Romano  
Segretario generale FIDAL

Con questo titolo ci si offre, certamente, l'opportunità di esaminare una serie di caratteristiche particolari, soprattutto nell'ambito dei criteri della organizzazione, che credo sia uno dei punti cardine dell'incontro di questi due giorni, per lo sviluppo di quella che può essere una conferenza organizzativa per un progetto globale dell'atletica del 2000.

Vorrei sottolineare, in modo particolare, che il rapporto assiomatico tra collaborazione e competizione, enunciato nel titolo, è, in un certo senso, anche provocatorio e offre parecchi punti di riflessione, che volendoli trattare, anche se per grandi linee, danno la possibilità di dare delle valutazioni su schemi concettuali e modelli organizzativi, che hanno caratterizzato l'azione pianificatrice dei diversi sistemi organizzativi degli ultimi trent'anni.

Tale assioma presenta un concetto, che ha caratterizzato soprattutto alcuni modelli organizzativi degli anni '60 e che si riconduce ad una impostazione concettuale della teoria della organizzazione, che fa riferimento a quel modello che è stato definito strategia del sistema chiuso, cioè un sistema determinato nelle sue condizioni attuali, di cui è possibile prevedere accuratamente lo stato di trasformazione futura, che sarà univoca.

I temi, trattati in questi due giorni, sono stati affrontati considerando la Federazione nell'ambito del modello d'impresa, rapportando in linea generale l'organizzazione della stessa ad un criterio di attività aziendale o d'impresa; tuttavia, non sempre, i modelli organizzativi teorici sono sufficienti a rappresentare la complessità dell'organizzazione sportiva.

Nel sistema chiuso è necessario che le variabili e le relazioni che ne sono implicate siano sufficientemente limitate, così da essere comprese; che tutte le variabili e le relazioni siano sotto il controllo o soggette ad una previsione affidabile; significa che è necessario che il sistema sia assolutamente chiuso o che, se la chiusura non è completa, le forze esterne agenti su di esso siano determinabili in anticipo.

Gli interventi che sono stati fatti ieri, hanno, invece, evidenziato che nel sistema sportivo entrano in gioco una serie di variabili ampie, aperte, meno prevedibili a differenza di quanto avviene nell'ambito del classico modello d'impresa.

In effetti, il lavoro che viene svolto nell'ambito della Federazione è strettamente collegato alla efficienza certamente economica, che non è quella emersa ieri nella ricerca di un assistenzialismo nell'attività che viene svolta, ma che è quella di sollecitare, di promuovere al nostro interno quei mezzi di ricerca anche finanziaria, che consentano di completare quella fascia di carattere organizzativo, sia istituzionale che di carattere addirittura extra istituzionale, finalizzabili comunque ad un'attività di risorsa economica, che certamente le società sportive si possono dare.

Ieri sera sono stati fatti esempi con altre realtà sportive che possano procurare efficienza e risorse economiche al meccanismo delle società sportive della nostra Federazione, che ne consentano un miglioramento, una standardizzazione di economia, di finanziamento e quindi di risultato, rispetto a tutto il complesso organizzativo che la società si vuole dare. C'è in questo il rischio di cadere talvolta in un approccio bu-

rocratico, che era un po' tipico del sistema degli anni '60, dove tutto sembrava piuttosto circoscritto e formalizzato rispetto ad una impostazione chiusa, e che comunque poteva limitarsi sia sul personale, sia sulle strutture, intese come strumenti per occuparsi degli utenti e rispondere alle richieste.

E questo credo che sia uno degli aspetti fondamentali, perché quando noi parliamo dell'attività degli atleti, parliamo dell'effetto che dagli atleti viene all'ambiente, nel senso di una crescita indiretta di quella che è l'immagine della federazione. Nel rapporto fra competizione e collaborazione e nel quadro delle incidenze interne ed esterne che una prestazione comporta, due sono gli elementi utili a definire un corretto rapporto per le due entità. Esse sono la componente umana e la cosiddetta variabile umana, che potrebbero essere al primo approccio considerate anche abbastanza complicate se il modello che le descrive è un modello che rischia di non sintetizzarle poi nella sua applicazione pratica. Mi spiego meglio.

L'elemento umano è l'elemento fondamentale. Ieri qualcuno ha giustamente tracciato, nel riferimento al manager, quelli che sono punti cardine di crescita all'interno di una organizzazione sportiva, distinguendo abilmente tra colui che accresce una sua professionalità e colui che, viceversa, alla professionalità attribuisce soltanto un elemento di carattere retributivo, che non è certamente l'elemento di cui ieri si è voluta approfondire la differenza, ritenendo invece quale elemento di base nell'organizzazione sportiva il concetto del volontariato.

E la specializzazione manageriale diventa un elemento di sintesi importante per una crescita all'interno di tutto l'apparato, e soprattutto nell'ambito della società sportiva.

Sembra anche evidente, che promuovere uno sviluppo delle diverse scuole, improntate a dei modelli razionali, così come hanno fatto alcuni studi e ricerche, significa porre attenzione soprattutto a quelli che sono gli elementi della prestazione, dell'efficienza, cioè la parte più importante dell'elemento organizzativo.

L'organizzazione sportiva in generale e quella della Federazione in particolare, vedono contemporaneamente in gioco un numero ampio di queste variabili; e quello che noi possiamo affermare soprattutto in questo momento è che alcune di queste variabili sono soggette a imprevedibili influenze. Per cui l'impostazione concettuale che ne deriva è estremamente diversa.

Quali sono o come possono essere identificati questi elementi di influenza non facilmente individuabili o controllabili? Possono partire dalle situazioni di base, l'elemento stesso del reclutamento, è una incognita, non conoscendo i criteri per una valutazione corretta, l'elemento della promozione che è fondamentale.

L'elemento di migliorare tutto il sistema organizzativo della società sportiva, partendo da quello che già esiste intervenendo non solo sulla forma dello statuto, che è tipico di una federazione, ma su quegli elementi in più che possono determinare nella condizione istituzionale della società sportiva stessa un

aspetto di rilevanza esterna, al fine di poter acquisire elementi sufficienti ad un criterio di autogestione.

L'organizzazione sportiva è più complessa. Molti di voi hanno la possibilità di lavorare in campo privatistico su una serie di cose che sono interdipendenti tra loro ma ciascuna riceve praticamente un contributo diverso rispetto a tutti gli altri elementi.

Lo scopo che noi dovremmo cercare di ottenere è quello soprattutto di stabilire qual è questo modello organizzativo, solido nella struttura, vitale e capace di non essere influenzato dall'esterno, a cui è necessario fare riferimento.

Questo credo che possa rappresentare uno degli aspetti su cui porre la maggiore attenzione ai fini di una crescita diversa. Non penso che questi argomenti possano trovare una facile attuazione. Però, ritornando per un momento al titolo, credo che la parte di competizione e di collaborazione possano trovare poi nel sistema organizzativo un loro criterio di base, che non è fuori dalla conoscenza di ognuno.

La competizione nell'ambito sportivo è una parola chiara, è inutile andarla a ristudiare, non c'è situazione più caratteristica del fatto sportivo che non sia l'elemento competitivo, trasportato nella organizzazione, la competizione rappresenta però uno degli elementi che è fondamentale. È fondamentale perché sintetizza nel senso più caratteristico quelli che sono gli elementi di partecipazione diretta, che nell'ambito strutturale di una organizzazione ne distingue le caratteristiche e le motivazioni finali.

La collaborazione. È un termine, anche questo, su cui l'elemento sportivo si basa, ma anche un elemento non sempre di stretta interrelazione, perché collaborare nel mondo dello sport molte volte vuol dire collaborare per la propria organizzazione, per il proprio nucleo societario.

E cioè chiudere praticamente nel nucleo societario quella che è la volontà di estendere all'esterno le acquisizioni dei propri momenti.

C'è un tentativo ad essere un po' chiusi, a ritenere i propri principi, non dei valori ma modello o sistema, migliorativi per se stessi e non approntabili in un elemento di collaborazione.

E questo credo sia l'elemento fondamentale, o uno degli aspetti fondamentali, che a mio giudizio anche ieri sono emersi.

Perché il rapporto di collaborazione che ora viene chiesto e

che mi pare emerso da molti interventi, è proprio quello di carattere organizzativo tipico di questo sistema, del nostro sistema di associazionismo sportivo: il fatto di poterlo ricordare in una serie di elementi che facilitino una condizione di approccio diverso nel rapporto tra le società, che determinino una migliore conoscenza dei problemi, che ricercino soprattutto quello che è un elemento puramente organizzativo.

Qualche riferimento ieri è stato fatto proprio in relazione all'importanza di una ricerca finanziaria esterna, da tutti fruibile e che riduca i costi interni. Ciò testimonia quella che è una situazione di crescita, non di una sola società, ma di un gruppo di società che consentano contemporaneamente di essere tranquilli per le proiezioni future.

Ecco, questo è uno degli elementi che nell'ambito della collaborazione e dell'elemento competitivo ne danno un ruolo qualificato al momento della organizzazione.

Non è certamente qualcosa che si ottiene all'improvviso, è qualcosa che si ottiene se ci prepariamo culturalmente a questo tipo di modello, che ci fa crescere nel momento in cui siamo convinti che questo tipo di collaborazione operativa faciliti sostanzialmente ogni condizione ed ogni rapporto.

Questo discorso credo sia importante se non venga limitato soltanto al fatto societario, ma si estenda a tutto quello che è l'apparato organizzativo della Federazione.

L'interscambio collaborativo, l'interscambio competitivo all'interno della Federazione è un fatto di crescita non è soltanto la semplice ricerca di valutare la cosa fatta e la cosa non fatta; è l'elemento fondamentale per ritenere quali sono gli aspetti propositivi, di crescita, che il sistema organizzativo di una Federazione, di questa Federazione, vuole avere attraverso la responsabilizzazione di tutti i propri membri.

Concludo aggiungendo che non ci sono modelli prestabiliti su questo; lo stesso modello organizzativo, l'ho accennato all'inizio, se vuole essere preso come schema, rispetto ad un sistema chiuso, non presenta ancora al momento, quelle caratteristiche atte a farne una base di partenza per il lavoro futuro.

Quindi, la prospettiva che noi dobbiamo avere è ricercare nel sistema organizzativo anche quella partecipazione diretta di collaborazione e di idee, che ognuno di noi può dare per la crescita e per lo sviluppo della stessa organizzazione.