

## Appunti

### Sulla gestione delle risorse umane nella moderna Società Sportiva

#### A) Considerazioni introduttive

**La risorsa umana**, per definizione, connota e distingue energie che non sono misurabili secondo un metro fisso e oggettivo, sostanzialmente determinato e immutabile, ma che possono assumere particolare ricchezza e slancio, come immiserirsi di colpo, sotto la spinta di impulsi emotivi.

Questa peculiarità discende proprio dalla natura del genere umano, che, nell'agire, trova le motivazioni profonde all'interno della sfera emozionale.

Perciò le risorse umane, secondo il modo di saperle stimolare e valorizzare, possono costituire un valore aggiunto determinante verso il raggiungimento degli obiettivi o contribuire al fallimento di una organizzazione di lavoro.

**L'elemento umano nelle aziende di sport** assume una importanza fondamentale, perché la richiesta di attività sportiva è intimamente connessa alla collocazione dell'individuo nel tessuto sociale di riferimento, per cui la pratica sportiva organizzata e tutti i fattori che la compongono, configurano situazioni, nelle quali il rapporto umano risulta determinante nella formulazione e nell'accettazione di programmi e soluzioni.

Tutto ciò non va mai dimenticato nella strutturazione di servizi e organigrammi funzionali, talvolta troppo orientati verso tecnicismi spinti, caratteristici di modelli aziendali, che il più delle volte sono mutuati da settori produttivi e di marketing.

Nel nostro campo, in realtà, senza trascurare deliberatamente il valore della produttività e le connesse regole di organizzazione del lavoro, necessita configurare una specifica e peculiare qualificazione aziendale, strettamente correlata alla particolare natura del servizio offerto, carico di valenze socio- culturali e, perciò, legato al rapporto umano.

Maggiore e più incisivo è il contributo di detto rapporto, più sentito e forte è il legame di identità fra i soggetti che frequentano un determinato ambiente.

Naturalmente, questa forte connotazione umana nell'organizzazione dei servizi sportivi, siano essi a carattere ludico, promozionale, formativo o agonistico, si ritrova e si realizza sia nella materiale conduzione dei programmi tecnici, che nella predisposizione dei servizi collaterali e di supporto all'attività sportiva, in correlazione con il tessuto socio - culturale cui sono destinati.

**I servizi, prodotti dalla moderna Società Sportiva, si caratterizzano per una elevata e naturale specificità, derivata dalla particolare esigenza cui devono rispondere** e sono resi ad una vasta platea di utenti, fortemente caratterizzati e differenziati fra loro.

Ciò richiede un adattamento specialistico dei ruoli e una organizzazione flessibile, in continua evoluzione dinamica, nei confronti delle mutevoli esigenze e delle metodologie di lavoro atte a soddisfarle.

**Le numerose e delicate implicanze specifiche, sul piano tecnico, psicologico e sociale**, connesse alla natura stessa dei servizi offerti, esigono un insieme di competenze professionalmente evolute e necessariamente differenziate, ma la cui azione non può estrinsecarsi attraverso la frammentazione di numerosi rapporti biunivoci, che non presentino elementi di collegamento fra loro e con la popolazione utente.

In altre parole, il valore aggiunto di una buona organizzazione societaria non è garantito dalla somma delle professionalità specifiche chiamate ad operare, seppur coordinate individualmente da un ottimo dirigente, laddove queste risorse non si integrino fra loro in maniera continua e sistematica, tale da generare un coinvolgimento collettivo verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati e ben conosciuti da tutti i componenti di quello che chiameremo "team", mediante strumenti di verifica e controllo del percorso aziendale, che tengano conto anche delle risposte alle sollecitazioni da parte degli utenti, cui i servizi sono destinati.

## **B) I principi di funzionamento del Lavoro collettivo**

### **1) La funzione del "team" e sue caratteristiche**

Consolidate esperienze ci evidenziano che una buona organizzazione collettiva riesce ad ottenere risultati complessivamente migliori, rispetto alle capacità dei singoli, naturalmente non attraverso la somma di dette capacità, ma mediante un processo di integrazione e coordinamento delle energie dei suoi componenti.

Ciò emerge in maniera chiara e significativa, attraverso le seguenti osservazioni:

- la tensione verso obiettivi di particolare impegno genera sempre un senso di entusiasmo in ambito collettivo;
- la valenza etica degli obiettivi, indicati dalla leadership, influisce sul risultato conseguito da un gruppo di lavoro, più della metodologia organizzativa adottata ;
- la concezione individualistica del lavoro è in posizione antitetica, rispetto al principio di funzionamento di un "team";
- una rigorosa disciplina all'interno del "team" e nei rapporti con le altre strutture inserite nel corpo societario, risulta essenziale per il raggiungimento di ogni obiettivo.

2) **La presenza di un "team" riconoscibile e di un "leader" riconosciuto** costituiscono la premessa di un buon processo di realizzazione degli obiettivi della Società Sportiva, perché vanno a determinare le condizioni atte a garantire l'integrazione delle figure, che ricoprono le varie funzioni, secondo ruoli riconosciuti e condivisi.

### **3) Team e lavoro di Gruppo**

Nella trattazione delle problematiche connesse al lavoro collettivo, alcuni studiosi di tecnica dell'organizzazione distinguono il concetto di "gruppo" da quello di "team".

In tal caso, il **"lavoro di Gruppo o di Squadra"** connota l'impegno produttivo di una intera organizzazione, valutata nella sua dimensione globale.

**Il "team", invece, viene definito come un numero ristretto di persone, connotate da un senso di responsabilità collettiva nei confronti del risultato da conseguire e dei livelli di rendimento, dotate di competenze complementari, animate da forte tensione etica verso il raggiungimento di un obiettivo comune, chiaramente definito.**

In questa accezione, risulta evidente che un "Gruppo di lavoro" può essere costituito da più "Team" operanti al suo interno.

### **4) Analisi dei fattori caratterizzanti il "team"**

#### **a) numero dei componenti**

In teoria, non vi sono motivi che impediscano la formazione di "team" numerosi, mentre sono piuttosto considerazioni di ordine pratico, quelle che sconsigliano di allargare il numero degli individui coinvolti in un "team", oltre le venti unità.

Infatti, man mano che il numero degli individui aumenta, risulta sempre più difficile operare in perfetta sinergia costruttiva e condividere la responsabilità collettiva, senza considerare le problematiche di natura logistica, connesse alle difficoltà di spazio e tempo per incontrarsi.

In virtù di tali difficoltà, un gruppo numeroso tende naturalmente a frazionarsi in sottogruppi, con il conseguente, inevitabile abbassamento di quella tensione etica verso il miglioramento del risultato e del senso di responsabilità collettiva, che caratterizza il "team".

#### **b) senso di responsabilità collettiva**

La condivisione di una responsabilità collettiva, come accennato in premessa, non può evidentemente scaturire dalla somma degli sforzi prodotti da ciascuno dei componenti il "team", bensì dalla piena integrazione professionale e umana delle figure che lo compongono, pur nella specifica diversificazione delle competenze assegnate.

Detta integrazione si realizza, allorché il tempo e le energie concretamente investite da ciascuno, nello sforzo di comprendere gli obiettivi da realizzare e i metodi per raggiungerli, determinano un impegno comune, percepito come tale da tutti i componenti del "team" e generano un reciproco senso di fiducia fra tutti gli operatori coinvolti.

### **c) funzioni individuali complementari**

In termini di esposizione generale, le capacità individuali necessarie all'attivazione di un processo organizzativo, sviluppato all'interno di un "team", vengono così distinte:

- capacità tecniche e funzionali;
- capacità decisionali;
- capacità di gestione dei rapporti interpersonali.

Sul piano pratico, quantunque sia ritenuto opportuno, in fase iniziale, selezionare i componenti di un "team", sulla base delle capacità individuali possedute, tralasciando di attribuire importanza alle compatibilità personali o alle posizioni in quel momento ricoperte nell'intera organizzazione, tuttavia si verifica assai spesso che la stessa dinamica di funzionamento del team consenta di sviluppare, nei singoli suoi componenti, nuove capacità, che si rivelano poi fondamentali per il buon funzionamento del team stesso e, soprattutto, per raggiungere risultati prima impensabili.

Fatta eccezione per alcune specifiche funzioni, di natura strettamente tecnica, ciò avviene per la stragrande maggioranza delle competenze richieste in un team.

A favorire questo straordinario processo di adattamento e selezione, concorrono principalmente i seguenti due fattori:

- la tensione costante verso la qualità totale del risultato da conseguire, che spinge a riconoscere tempestivamente i punti deboli dei processi applicativi e ad individuare le strategie di correzione;
- il senso dell'impegno comune e la responsabilità del singolo nei confronti del team, che inducono ciascuno dei componenti a colmare le proprie lacune ed acquisire le nuove, necessarie conoscenze.

### **d) tensione verso il raggiungimento dello scopo comune e del livello di rendimento**

Quando gli obiettivi a breve termine non sono direttamente correlati allo scopo fondamentale, i componenti del team possono sentirsi disorientati e perdere il senso di coesione, che li spinge ad impegnarsi per il raggiungimento dell'obiettivo fissato.

Pertanto, viene ritenuta buona norma dedicare molto tempo ed energie ad analizzare i problemi da risolvere, definire le strategie e concordare gli interventi da realizzare per il conseguimento dello scopo principale, avendo cura di trasformare le direttive di massima in obiettivi di rendimento, anche a breve termine, che siano concretamente misurabili da parte dei componenti del team.

Questa tecnica, oltre a definire in maniera dettagliata obiettivi di rendimento ravvicinati, consente di promuovere comunicazioni chiare e un confronto costruttivo all'interno del team.

Inoltre, gli obiettivi di rendimento a breve e medio termine, inducono un coinvolgimento emotivo, che si traduce in una tensione verso piccole vittorie, le quali aiutano il team a seguire lo stato di avanzamento del lavoro, avvertendo in maniera più diretta la responsabilità collettiva, verso il raggiungimento dello scopo comune.

## **5) Leadership e Leader**

All'interno di qualsiasi attività umana, assolta in forma collettiva, si individua una "leadership" che guida le azioni del gruppo e un "leader" che se ne fa carico.

### **a) Il leader negativo**

Aldilà di una concezione distorta, che tende a identificare il valore dell'autorità con la necessità di impartire comandi, controllare in maniera didascalica i subordinati e assumere sempre direttamente, in prima persona, tutte le decisioni, alcune significative considerazioni smentiscono tale assunto:

- Il leader non è certamente depositario di tutte le risposte, per cui non può ragionevolmente imporle ai componenti di un inutile team;
- l'accentramento di tutte le decisioni soffoca i bisogni di espressione dei componenti del gruppo, oltre a limitare, in modo significativo, l'attività dello stesso leader, impossibilitato a seguire, con tempestività ed efficace sinergia, tutti i processi di lavoro in corso;
- l'azione limitativa o intimidativa nei confronti dei componenti di un team, pregiudica in partenza la possibilità di conseguire un fine comune, con il contributo attivo del team.

### **b) Leadership partecipativa**

Gli studi sull'organizzazione del lavoro di gruppo hanno confermato che i componenti di un team recepiscono con più facilità nuove idee e differenti metodi di lavoro, allorché partecipano direttamente alla determinazione degli indirizzi programmatici, potendo esprimere i propri orientamenti in merito.

Questa procedura viene esaltata nell'organizzazione del lavoro di un team, quando esso venga guidato correttamente da un buon leader.

### **c) Il Leader efficace**

All'interno di alcune autorevoli scuole di pensiero, viene così definito il leader, che riesce a soddisfare i bisogni di espressione dei componenti di un team, senza rinunciare alle prerogative, proprie del suo ruolo.

Sul piano comportamentale, taluni atteggiamenti del leader efficace definiscono in modo chiaro le sue caratteristiche e la tecnica adottata:

- Tempo dedicato all'ascolto;
- Disponibilità a discutere e analizzare i problemi;
- Approccio coinvolgente l'intero gruppo;
- Disponibilità verso la cooperazione ;
- Riluttanza ad esercitare una supervisione soffocante;
- Disponibilità a delegare effettivamente l'autorità;
- Fiducia nel gruppo
- Propensione verso le decisioni di gruppo;
- Comunicazione aperta e chiara;
- Capacità di trarre il meglio da ciascuno del gruppo.

#### **d) Il metodo di gestione partecipativa delle situazioni conflittuali**

Allorchè si assume la scelta di utilizzare l'organizzazione basata sul lavoro dei team, correttamente attivati e correlati fra loro all'interno dell'intero sistema aziendale, la gestione degli stessi può essere realizzata, anche in presenza di situazioni conflittuali interne, seguendo le fasi del metodo partecipativo, così sintetizzate:

- 1) Identificazione e definizione del problema da fronteggiare;
- 2) Individuazione di possibili soluzioni;
- 3) Valutazione delle soluzioni proposte;
- 4) Assunzione di una decisione in merito alla scelta di una soluzione;
- 5) Definizione di modalità, tempi e responsabilità nella realizzazione della soluzione adottata;
- 6) Verifica in ordine alla effettiva realizzabilità della soluzione adottata.

In ciascuna di queste fasi, è assolutamente necessario, soprattutto da parte del leader, cercare di attivare tutte le potenzialità dei singoli componenti del team, per stimolare il senso di responsabilità collettiva e alimentare la tensione verso il raggiungimento dello scopo comune, avendo cura di non affrettare il passaggio da una fase all'altra, finché non siano chiarite le posizioni divergenti e definite le linee di intesa su tutti gli aspetti, relativi alle soluzioni prospettate.

In linea di massima, allorché ci troviamo di fronte a tali situazioni conflittuali, gli strumenti migliori sono considerati i seguenti:

- l'ascolto attivo, nel quale sono riproposti, senza attribuzione di giudizio, gli elementi di conflitto;
- l'invio di messaggi chiari e onesti;
- il rispetto dei bisogni dell'altro;
- la fiducia nell'interlocutore;
- la disponibilità alle novità;
- la persistenza nel voler ricercare una soluzione soddisfacente;
- la fermezza nel non voler fallire nella mediazione;
- il rifiuto ad accettare soluzioni che configurino vincitori e vinti.

### **C) Aree di intervento**

Il campo di attivazione del lavoro di una moderna Società Sportiva, quando questa gestisca direttamente impianti e servizi connessi, è molto vasto, ma , per comodità di raggruppamento, può essere così suddiviso:

- a) servizi tecnico- sportivi;
- b) servizi impiantistici;
- c) servizi collaterali.

All'interno di ciascuna area di raggruppamento così individuata, è possibile attivare l'organizzazione di specifici "team", che operano sotto la guida di un "leader", il quale, a sua volta, si rapporta quale membro di un "Gruppo di lavoro", che disciplina il funzionamento dell'intera organizzazione, mediante l'opera di un supervisore.

Sulla base di esperienze consolidate, tale orientamento non solo determina un maggiore coinvolgimento soggettivo dei singoli operatori, verso il raggiungimento degli obiettivi societari, ma consente al supervisore dell'intera organizzazione di controllare comunque le varie aree di attivazione, senza dover necessariamente impegnarsi sempre in prima persona, come accade sovente nei casi di accentramento delle funzioni.

Infatti, come ben sanno i Dirigenti delle aziende di Sport, questa necessità di presenza costante su svariati problemi quotidiani, da un lato rende assai difficoltoso possedere costantemente la visione a 360° dell'intero quadro societario, mentre contribuisce a rinviare sempre, nel tempo, l'approccio verso problematiche strutturali, percepite come troppo lontane dalle necessità contingenti, che premono nell'immediato.

#### **a) servizi tecnico- sportivi**

Indubbiamente, il campo tecnico rappresenta il fulcro dell'attività di una Società Sportiva ed è ovvio che la dirigenza societaria concentri i propri sforzi di strutturazione degli interventi e di impegno programmatico, nell'organizzazione dei vari corsi didattici e degli allenamenti.

In questa Area, una volta accettato il principio di strutturazione dei servizi per responsabilità delegata a "leaders" con specifiche competenze, è possibile disegnare un organigramma funzionale, commisurato alle esigenze della propria azienda di Sport , nel quale ad uno o più settori di attività corrisponde un "team", dalle funzioni però chiaramente definite.

Grande importanza, infatti, assume in questa fase dell'organizzazione, l'identità dei "team", che vengono attivati e la riconosciuta "leadership" di chi li guida.

Se i limiti di competenza e di intervento sono chiaramente individuati e resi noti a tutti i componenti del "team", l'organizzazione del lavoro, per quanto diversificata e complessa, non presenterà problemi insolubili o situazioni conflittuali, che possano compromettere la qualità del risultato o, addirittura, l'impalcatura strutturale dell'azienda.

Viceversa, la pretesa di delegare alla formula organizzativa, nella sua semplice enunciazione, l'automatica risoluzione di problematiche non preventivamente depurate delle scorie, inevitabilmente rappresentate da tutti quegli elementi di possibile equivoco, che accompagnano i comportamenti e le azioni umane, scandite spesso da pulsioni emozionali, può generare grande confusione e complicare non poco l'opera di chi guida l'intera organizzazione societaria.

### **b) servizi impiantistici**

In quest'area noi comprendiamo tutti quegli interventi che riguardano il funzionamento e il mantenimento in condizioni di fruibilità delle varie parti, che compongono l'impianto, nel quale si realizzano le attività svolte dalla Società.

In prima battuta, potrebbe apparire improprio correlare l'organizzazione delle energie umane, dedicate ai servizi tecnico- sportivi offerti dalle Società, ad un aspetto della vita aziendale, i cui elementi sono spesso regolati da rapporti con ditte esterne.

Infatti, la cura degli impianti di produzione del calore, di quelli tecnologici dedicati alla depurazione e disinfezione delle acque, nonché le pulizie di tutte le parti che compongono la piscina, sono, di norma, commissionate a soggetti esterni, dotati di specifiche competenze e autonoma organizzazione aziendale.

Cionondimeno, per la particolare configurazione che assumono le Aziende di Sport, che operano nel campo delle attività acquatiche, nei confronti del tessuto sociale, all'interno del quale la fruizione dei servizi offerti dalle Società di Nuoto assume sempre più carattere permanente e valenza stabile nello stile di vita, i fattori legati alle condizioni di fruibilità della struttura e al suo stato di pulizia, efficienza, decoro e rispondenza allo standard socio- culturale del territorio, impongono ai responsabili della stessa Società di porre particolare attenzione alla cura dell'impianto e al suo stato di funzionamento.

Perciò, pur con i limiti imposti da una eventuale gestione indiretta dei rapporti con gli operatori delle ditte appaltatrici degli specifici servizi, connessi alla manutenzione degli impianti, i conduttori dell'azienda di Sport devono riuscire a garantire che coloro i quali materialmente svolgono queste funzioni, siano in sintonia con gli indirizzi della Società, ne respirino in qualche modo il clima.

Diversamente, l'inscindibilità degli aspetti funzionali dell'impianto dalla qualità totale del servizio offerto all'utenza, induce un giudizio inevitabilmente negativo nei confronti di chi lo fornisce e lo dirige.

### **c) servizi collaterali**

In tale generica definizione, comprendiamo tutte le funzioni e gli strumenti che non rientrano nello specifico campo dei servizi primari, offerti all'utenza, ma che ci consentono di realizzarli.

Ci riferiamo, quindi, alla segreteria, ai mezzi di diffusione e comunicazione dei programmi, a chi si occupa dell'immagine esterna e interna della Società, a tutte quelle figure di supporto, che sono presenti nell'impianto in regime turnario e che, in definitiva, costituiscono la nostra faccia, il primo impatto che proponiamo all'utenza, prima di fargli conoscere la reale consistenza del nostro modo di operare.



Ce n'è abbastanza, per convincerci della assoluta necessità di preparare in maniera adeguata i nostri collaboratori, di coinvolgerli con la dovuta intensità sul piano motivazionale, di organizzarne il lavoro secondo quei principi di responsabilità collettiva, che prima abbiamo esaminato, non avendo timore di conferirgli una discreta autonomia gestionale, mediante la costituzione di appositi "team", sotto la guida di "leaders", gradualmente emancipati, fino ad essere in grado di esprimere quelle "capacità complementari", che il loro talento e le situazioni nuove di lavoro automaticamente gli stimoleranno.

=====

Vincenzo DE SIO  
Maestro dello Sport

Bibliografia di riferimento:

- Thomas Gordon  
Leader Efficaci- Edizioni La Meridiana
  
- Katzenbach/ Smith/ Mc Kinsey  
La Forza Dei Team- Sperling& Kupfer Editori