

I manager come gli sportivi: una questione di performance

Sono molte le analogie tra la vita manageriale e quella sportiva, dallo spirito di squadra alla competizione, dai trend di carriera alla ricerca di un equilibrio psicofisico

Carlo S. Romanelli



Carlo S. Romanelli (c.romanelli@viva-networking.it) è fondatore e presidente di Net Working. Psicologo del lavoro, è il primo Hardi-Trainer certificato in Italia dall'Hardiness Institute; esperto di organizzazione, comportamento organizzativo e change management, ha sviluppato l'approccio del wellness management e ne coordina le attività presso il Cfmt. Net Working è il partner italiano dell'Hardiness Institute presso l'Università della California, contribuendo a svilupparne l'approccio e a diffonderne gli strumenti anche nel nostro Paese.

Lo sportivo e il manager. Così lontani, così vicini. Lontani per stili di vita e ambientazioni, vicini per suggestioni e ambizioni. Certamente fa riflettere come il mondo del management sia sempre più attratto dal mondo dello sport (un'attrazione forte e continuativa), come il primo cerchi con sempre maggiore frequenza il "contatto" con il secondo, per carpirne sfumature, "segreti" e suggestioni utili alla professione, come se questa fosse un "campo di gara" che ha bisogno di nuovi orizzonti di apprendimento. Ed è così, in effetti, perché il terreno di confronto per i manager assomiglia sempre di più a un'arena competitiva nella quale i sistemi di competenze tradizionali non bastano più per eccellere. Ecco che il confronto costante con altri contesti diventa preziosa fonte di sviluppo del sé, dove la ricerca di analogie definisce percorsi di apprendimento che arricchiscono la coscienza di ruolo.

Le convention e i meeting aziendali rappresentano ormai il momento di confronto più utilizzato, occasioni nelle quali i testimonial sportivi vengono ascoltati con livelli di curiosità e attenzione che raramente soggetti provenienti da altri contesti riescono a suscitare, soprattutto con sistematicità. Spesso anche die-

tro sport "minori", cioè meno televisivi e conosciuti al grande pubblico, si nascondono personaggi sorprendenti, con storie molto interessanti e inattese.

Le metafore che lo sport e gli sportivi propongono, se bene interpretate e contestualizzate, creano lo stato d'animo giusto per aprire nuovi spazi di consapevolezza: in seguito possono essere trasformati in spunti professionalmente utili, ciascuno nel suo "campo di gioco". Certamente alcune tra queste metafore sono molto suggestive e in gran parte efficaci per spiegare le ragioni di questa attrazione così forte e crescente.

Misurabilità e visibilità della prestazione

Quando lo sport e il management si raccontano, sono le performance, individuali e/o di squadra, ad essere in primo piano. Sportivi e manager vivono di prestazioni, il miglioramento continuo delle loro prestazioni è la loro missione, la loro "vis agonistica": è questo che garantisce successo, visibilità e longevità (sportiva e professionale). In entrambi i casi la performance si misura in "numeri" e grandezze certe (tempi, punteggi, budget ecc.), ma si costruisce su percorsi fatti di storie e vissuti emozionali che ne rappresentano la vera



unicità, perché irripetibili. Il successo nella prestazione sportiva dà leadership e il manager lo avverte e lo comprende forse più di chiunque altro. Certo, la prestazione sportiva è più immediata rispetto a quella manageriale, che dipende da più variabili interdipendenti ed è quindi organizzativamente più complessa. Eppure le assonanze sono molte e un manager è naturalmente interessato a comprendere e approfondire anche le sfumature di ogni processo che porti a costruire una performance di successo.

Una cosa è certa: dietro a una prestazione c'è sempre una storia e carpire i segreti di certe storie significa addentrarsi in un terreno comu-

ne fatto di sforzi, fatiche, impegno, finalizzati alla costruzione progressiva delle propria performance che, per quanto determinante, è soltanto l'effetto della propria storia. Confrontarsi con altre storie può dare valore alla propria, pur giocando su terreni differenti.

La scoperta della visione "eroica"

I personaggi dello sport sono vissu-



ti come "eroi moderni", e non soltanto quelli più noti ed esposti mediaticamente. Oltre ogni retorica, l'eroismo consiste nel misurarsi con la realtà trovando nuove strade, alimentati da una "visione interiore" e dal coraggio di agire in base a questa. Esclusivamente in tal senso, incontrare e conoscere degli "eroi" può essere molto gratificante ed energizzante, perché ogni "eroe" è portatore di una propria "idea di grandezza", cioè di una filosofia e di un approccio al proprio lavoro e alla propria esistenza che ha validità anche altrove, in altri contesti. Ciò significa che sportivi e manager sono accomunati nella prospettiva di costruire la loro performance su preparazione, appli-

cazione, resistenza, coraggio. Tutte caratteristiche il cui modo di essere affrontate e sviluppate confluiscono in una visione personale, l'idea di grandezza per l'appunto, che altro non è se non un'immagine proiettiva di come vorremmo essere e di come vorremmo arrivarci.

Per questo scoprire la visione personale del personaggio sportivo può essere metaforicamente avvincente, incoraggiante e contagioso. Infatti, avvicinarsi alla scoperta della "dimensione normale" di persone che mediaticamente sono "eroi" può essere per molti affascinante e addirittura "consolante": rivaluta l'esperienza quotidiana di chi è impegnato a sviluppare imprese importanti, senza essere sotto l'occhio dei riflettori, come accade alla maggior parte dei manager.

Da un altro punto di vista, la competizione sportiva è una sorta di rituale pagano al quale assistiamo, proiettandoci negli "eroi" e assorbendo la loro energia. I campioni e i personaggi dello sport, cioè, sono in assoluto tra quelli nei quali maggiormente ci identifichiamo consentendoci di scacciare le nostre "ombre" tramite i loro successi e insuccessi.

Ci sono certamente in ciascuno di noi delle qualità sacrificate sin dall'infanzia, delle quali ci sentiamo "orfani" in età adulta e che le costrizioni insite nei ruoli manageriali difficilmente permettono di esprimere. Viceversa, spesso l'impresa e la competizione sportiva possono farle riaffiorare, riemergere o quantomeno percepire in dimensione di gioco.

Quando ciò accade la sensazione è molto piacevole e spesso illuminante: riscoperta di sé, opportunità di crescita inattesa, attingendo al proprio potenziale più antico, al proprio "talento originario". Sono questi, per un manager e una persona, le esperienze maggiormente formative in età adulta, anche perché passano per i canali emozionali e non per quelli cognitivi.

Arene competitive

I luoghi della pratica sportiva e di quella manageriale si assomigliano:

sono arene competitive, dove individui e gruppi mettono in atto dinamiche di competizione e collaborazione spesso anche molto complesse.

Tramontata definitivamente l'utopia meccanicistica degli anni Cinquanta e Sessanta (ma che ha continuato a generare equivoci anche successivamente) espressa nella metafora dell'*organizzazione come macchina* (e del manager come "macchinista").

Le organizzazioni si trovano nel pieno di un'era di incertezza mai sperimentata precedentemente con queste modalità e al loro interno non possono che convivere, e spesso competere, razionalità strategiche e sistemiche differenti, parafrasando il grande Herbert Simon.

I risultati aziendali non dipendono unicamente dagli obiettivi macro fissati a priori, dipendono in realtà dai processi di influenzamento reciproco tra i vari attori che interagiscono nel sistema, dalla loro abilità di networking e dalla loro intelligenza strategica nell'interpretare il proprio ambiente, le proprie risorse e la propria leadership. In questo contesto, l'archetipo del "guerriero" si adatta perfettamente alla figura del manager, che deve condurre il proprio team e il proprio business al successo contando sempre su risorse limitate, superando ambiguità, incertezze e avversità, a volte sconfitte.

Lo sportivo, a sua volta, riassume in sé qualità che ogni manager dovrebbe avere, quali tenacia, resistenza, brillantezza, tono (mentale, non solo muscolare), visione strategica, coraggio, dedizione e adattabilità.

Non a caso sono proprio queste le caratteristiche che il pubblico manageriale cerca e osserva con maggiore curiosità e attenzione nei personaggi di sport, cercando di carpire loro qualche lato utile e intrigante della loro esperienza. Tutto ciò che è metafora ricca ed evoluta, purché non banale, di cosa significhi competere per vincere nella propria "arena", è terreno di elezione per manager e gente di sport. ►

Longevità e hardiness

Il successo dello sportivo non è eterno, dura una stagione della propria esistenza, finché il fisico e la mente lo permettono, ma alcune imprese realizzate rimangono per sempre nella memoria individuale e in alcuni casi collettiva. Lo sportivo (sia atleta che coach) è ricordato per avere fatto qualcosa che ha appassionato gli altri, e ciò equivale a dire che nella sua "stagione", nella sua "epoca agonistica", ha lasciato un segno. Le storie dei personaggi sportivi più avvincenti e che suscitano più interesse, in particolare per il management, sono quelle non lineari e segnate dagli eventi, nelle quali il successo è la conseguenza della capacità di vincere le sconfitte e le avversità, di superare brillantemente i condizionamenti inevitabili della vita: ecco perché il team che vince un trofeo dopo averlo perduto, la schermatrice che diviene campionessa pochi mesi dopo essere diventata mamma, l'alpinista che è capace di tornare indietro a cento metri dalla vetta e poi di raggiungerla due anni dopo, l'atleta che torna a competere, e magari a vincere, dopo aver sconfitto una malattia, o un grave infortunio, o una menzogna, o qualsiasi altro ostacolo, saranno sempre personaggi in grado di lasciare un segno nella memoria di chi ne sa cogliere l'essenza della storia, molto più di chi vince a basta, per una stagione, e poi scompare dalla scena.

La gente di sport e la gente di azienda condividono la profonda consapevolezza che ciò che conta non è la vittoria effimera, ma la continuità della prestazione di eccellenza, e che per fare questo la hardiness, la capacità di resistenza che permette di divenire più forti nelle avversità, è la caratteristica vitale e necessaria.

Il trend delle carriere manageriali rende del tutto centrale la questione della longevità: troppo spesso si ha la sensazione di essere sulla via di essere considerati "già vecchi" quando ci si sente ancora nel pieno

della propria vigoria esistenziale e professionale. Questa è una delle grandi ombre, dei grandi timori del management moderno nel nostro paese e altrove. Come si fa a "durare nel tempo", trasformando la propria carriera per darle continuità, magari in diverse forme, è una domanda moderna e una suggestione manageriale affascinante che il mondo dello sport, con le sue metafore, può aiutarci a esplorare.

Fisicità e spiritualità

Lo sport e il management sono espressione della vita interiore e di quella sociale, e come tali vanno vissuti e interpretati.

Lo sport rappresenta la massima espressione della fusione tra corpo e mente al servizio del successo nella competizione. Di più, lo sport è la massima sfida in questo senso e non permette distrazioni, poiché se il corpo e la mente non sono in armonia, la prestazione difficilmente può essere eccellente.

La ricerca di un equilibrio psicofisico che duri nel tempo non è un "problema" soltanto della gente di sport, ma lo è anche di chi agisce nelle aziende e nelle varie tipologie di organizzazioni, con livelli di responsabilità che comportano pressioni talmente intense e continue da minare sovente l'equilibrio e l'armonia personali. Il confronto con tale dinamica, così immediatamente evidente nei professionisti dello sport, sviluppa nei manager d'azienda una seria "riflessione olistica" sul proprio percorso umano e professionale e spesso suggerisce la necessità di un riequilibrio che, per quanto arduo e denso di alibi personali e organizzativi, è pur sempre possibile, per non dire necessario.

Eticità

Al di là di una visione "politica-mente corretta", così spesso richiamata di questi tempi, management compreso, è indubbio che ogni sport e ogni esperienza sportiva si rifanno a un proprio esclusivo costrutto etico, vale a dire a una serie di regole e buone prassi comporta-

mentali che fanno la differenza tra grandezza del personaggio e delle prestazioni e la mediocrità, per quanto vincente possa essere.

Il "terzo tempo" nel rugby e l'etichetta del golf, per quanto diversi siano questi sport e per quanto questi due esempi non esauriscano affatto il discorso, ne sono un esempio evidente. Il mondo del management avverte un gran bisogno di confrontarsi sui temi dell'eticità dei comportamenti, facendolo però con modalità innovative e avvincenti, fuori dalla retorica comune che propone un management politicamente corretto nelle sue azioni nelle aule di formazione, per poi essere costretto a trovare altre logiche nella realtà dominata dall'incertezza.

Il confronto con un certo mondo dello sport può essere una strada di grande interesse in questa direzione. In fondo è il rendersi conto di "giocare seriamente" che può ristrutturare in molti di noi il senso dell'eticità del proprio agire.

In conclusione, diverse sono le ragioni che rendono affascinante per il management l'esperienza di incontro ravvicinato con il mondo dello sport e la sua gente, e naturalmente ce ne sono anche altre che qui non abbiamo enunciato, per motivi di spazio. Si avverte il bisogno di esplorare con sistematicità maggiore questa suggestiva fonte di apprendimento emozionale, ben oltre le mode e gli isterismi che anche diversi sport presentano, ma che sono lontane dal vero significato della ricerca dell'interiorità manageriale.

Esplorare le metafore che lo sport ci propone e farlo con profondità e continuità è invece una sfida che va colta e che intendiamo cogliere.

L'incontro con la gente dello sport, a prescindere dal tipo di sport e dal ruolo, per il management è davvero affascinante e utile in termini di apprendimento quando non si ferma all'esperienza sportiva, ma va oltre per permettere di cogliere l'esperienza umana, sia nei suoi aspetti straordinari e unici, che nella sua normalità, proprio come ciascuno di noi cerca di fare per se stesso e se stessa. ■

Bibliografia per approfondimenti:

Carlo S. Romanelli - Salvatore R. Maddi, *Hardy Management* (Dirigente, n. 12-2006);

Carol S. Pearson, "Risvegliare l'eroe dentro di noi" (Astrolabio);

Sophie Chevallon, *La preparazione psicologica dello sportivo* (De Vecchi);

Gregory Bateson, *Questo è un gioco* (R. Cortina);

M. Tilesi, M.M. Giffone, *Elogio del Rugby* (Castelvecchi);

Deepack Chopra, *Lo spirito del golf applicato alla vita* (Sperling & Kupfer);

David K. Hurst, *Learning from the links* (The Free Press);

David Cottrell, *Leadership lessons from the links* (Adams & Coffman);

Angelo D'Arrigo, *In volo sopra il mondo* (Mondadori);

Simone Moro, *Cometa sull'Annapurna* (Corbaccio).