

L'INSERIMENTO DI UN DIRIGENTE

di M. Liuti (PV-SUPERVOLLEY 5/06)

Nelle società sportive, se si escludono le poche dotate di una struttura interna più evoluta e articolata, in genere l'organizzazione ruota attorno a pochissimi dirigenti, non di rado addirittura uno solo, per cui l'innesto di nuovi collaboratori risulta spesso complesso e quasi mai indolore. In effetti, in queste realtà la gestione è fortemente personalizzata e concentrata in poche mani, tanto che l'esigenza di allargare la compagine dirigenziale è poco sentita. Salvo ovviamente lamentarsi in ogni occasione del fatto che la croce tocca sempre ai soliti noti... Non vorrei però soffermarmi tanto sul processo di delega e sull'autonomia che viene lasciata ai collaboratori quanto, piuttosto, vorrei focalizzare l'attenzione sulle dinamiche che scaturiscono dall'inserimento di nuovi dirigenti, specie nei casi in cui la programmazione o le prospettive di crescita a breve termine richiedono un tempestivo allargamento della struttura.

Un processo delicato

Per le società di piccole dimensioni nelle quali il presidente gestisce da solo e in prima persona tutta l'attività, il problema principale è rappresentato dal fatto che difficilmente sarà disponibile a rinunciare al controllo di una parte dei processi interni delegandoli a un collaboratore, specie qualora questo non fosse cresciuto all'interno della struttura. Le dinamiche interne risultano ancora più complesse e difficili da gestire quando le società sono governate da gruppi familiari, circostanza tutt'altro che infrequente nell'ambito sportivo, per via di fattori personali e affettivi non facilmente conciliabili con i principi di una gestione efficace ed efficiente. E' quindi evidente la difficoltà di adattare la struttura a prospettive di sviluppo, finendo spesso con il privilegiare soluzioni autolimitanti. L'inserimento di nuovi dirigenti sarebbe invece di fondamentale importanza per consolidare strutture quasi sempre troppo esili per sostenere il peso e le ambizioni di una crescita veloce, portando nuove idee e metodiche di gestione più evolute.

Crescita interna o inserimenti dall'esterno?

Per prima cosa è necessario decidere tra l'inserimento di collaboratori con una ridotta esperienza, da formare e far crescere secondo le specifiche esigenze e lo stile gestionale del club, e l'innesto di figure dotate di competenze più evolute e consolidate, ma che potrebbero anche faticare a integrarsi in contesti non sempre sufficientemente ricettivi. Sicuramente non c'è una soluzione migliore in assoluto per cui è consigliabile fare una onesta valutazione preliminare. In particolare, pensando di inserire nuove risorse dall'esterno, bisogna chiedersi quanto si sia veramente disponibili a mettere in discussione prassi consolidate, abitudini, convinzioni ormai radicate e, in assoluto, il proprio stile di gestione. Del resto, scegliendo di inserire dirigenti dotati di esperienza e di un certo spessore professionale e evidente che non si può pensare che questi rinuncino completamente al proprio stile di gestione per trasformarsi in un clone del presidente o del general manager e questa è probabilmente la ragione per la quale questo genere di innesti spesso è destinato a fallire. In effetti, il presidente/dirigente abituato a occuparsi di tutto in prima persona, in genere è poco disposto a tollerare metodi di lavoro diversi dai propri e non sempre è aperto a novità che potrebbero mettere in discussione il proprio operato.

Allo stesso modo, manager che provengono da realtà più strutturate potrebbero incontrare grandi difficoltà nel doversi adattare a contesti fortemente vincolanti, dove i margini di manovra e di decisione sono fortemente limitati se non addirittura inesistenti. Gli ambiti di potenziale attrito sono quindi molteplici e vanno dal livello di reale autonomia concessa al tipo di coinvolgimento sulle decisioni strategiche, fino alla formalità alla base del rapporto. Tutte queste potenziali criticità evidentemente incidono sull'integrazione dei nuovi collaboratori, sulla sintonia che si crea rispetto alla struttura dirigenziale originaria, ma anche sul livello della prestazione e sulla motivazione. E nei casi in cui il dirigente sia un volontario e non abbia alcun tornaconto economico, i rischi di rigetto non possono che essere accentuati.

Un progetto di partenza

Prima di inserire un dirigente all'interno della struttura e quindi opportuno partire con le idee ben chiare, valutando preventivamente il contributo che ci si aspetta e organizzando un percorso di

integrazione adeguatamente strutturato. In particolare, sarà necessario definire con estrema precisione quali sono gli ambiti di attività di cui si dovrà occupare e, soprattutto, il livello di autonomia operativa e decisionale che verrà concesso. In altre parole, con grande onestà si dovranno individuare i margini di libertà che si intendono lasciare, per evitare conflitti o prematuri abbandoni. D'altro canto un dirigente sarà tanto più motivato quanto più avrà la possibilità di mettere in pratica le sue conoscenze, di sfruttare liberamente la sua professionalità per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione. In altre parole, la sua prestazione sarà sicuramente migliore se potrà confrontarsi con obiettivi sfidanti offrendo un contributo personale senza dover sottostare a eccessivi vincoli. Nella misura in cui si pensasse invece che il livello di delega debba essere necessariamente ridotto, sarà preferibile optare per l'inserimento di figure con una ridotta esperienza, più disponibili ad adeguarsi alle consuetudini e agli schemi gestionali della società, trovando il giusto compromesso con le abitudini della casa.