

IL MANAGEMENT SPORTIVO UMANISTICO

a cura di Alessandro Bortolotti



Bologna
University Press

QUADERNI DI DIRITTO
DELLE ATTIVITÀ MOTORIE E SPORTIVE

Collana diretta da Carlo Bottari

I volumi della Collana “Quaderni di Diritto delle attività motorie e sportive”

1. Nicola Cavallaro, *La cessione dei diritti economici dei calciatori* (2021)
2. Francesco Pegreffi, Giovanni Paruto (a cura di), *Stili di vita e nuove tecnologie* (2022)
3. Luigi Melica, *Sport e “diritti” in Italia e nel mondo* (2022)
4. Carlo Bottari, Alceste Santuari (a cura di), *Le associazioni sportive dilettantistiche: riforme e profili gestionali* (2022)
5. Francesco Pegreffi (a cura di), *Giulio Faldini pioniere dell'ortopedia moderna tra Italia e Perù* (2022)
6. Giovanni Paruto, Francesco Pegreffi (a cura di), *La telemedicina nell'assistenza terapeutica e in particolare oncologica* (2022)
7. Carlo Bottari (a cura di), *Curare o prendersi cura? Etica ed emergenza pandemica* (2023)

COMITATO SCIENTIFICO

Carlo Bottari

Roberto Cippitani

Paco D'Onofrio

Massimiliano Iovino

Luigi Melica

Alessandro Pajno

Carlo Rasia

Elena Zucconi Galli Fonseca

IL MANAGEMENT SPORTIVO UMANISTICO

a cura di Alessandro Bortolotti

Bologna
University Press

Progetto realizzato con fondi del Dipartimento di Scienze per la Qualità della Vita,
Campus di Rimini - Università di Bologna.

Fondazione Bologna University Press
Via Saragozza 10 – 40123 Bologna
tel. (+39) 051 232 882
fax (+39) 051 221 019

www.buonline.com
email: info@buonline.com

© 2023 Bologna University Press

Trascorso un anno dalla prima edizione, i testi sono pubblicati sotto licenza Creative Commons
CC BY-4.0.

ISBN: 979-12-5477-227-0
ISBN online: 979-12-5477-228-7

In copertina: Shutterstock.

Impaginazione: DoppioClickArt (San Lazzaro di Savena - BO)

Prima edizione: marzo 2023

SOMMARIO

Prefazione	3
Carlo Bottari	
Introduzione	
Ragioni e limiti di un progetto culturale sul management sportivo umanistico	5
Alessandro Bortolotti	
Il valore sociale, educativo e culturale delle proposte sportive	9
Francesco Franceschetti	
Le attività ludiche e sportive come “tecniche corporee” umanistiche	21
Alessandro Bortolotti, Lucia Carpi	
Il potenziale della formazione outdoor	29
Chiara Borelli, Roberto Garzella	
Gli e-sports come evoluzione dello sport: un dibattito aperto	39
Renato Nicolai	
Il team nell’azienda sportiva	51
Giovanni Paruto	
La leadership femminile nel settore sportivo	63
Daniela Nuti Ignatiuk	
Attività motoria e sportiva integrata alle moderne tecnologie di prevenzione	69
Francesco Pegreffi, Alberto Montanari, Weilheln Multhauptff Salcedo, Eneko Fernandez-Peña	
Riferimenti bibliografici	77
Gli Autori	83

PREFAZIONE

Carlo Bottari

Nell'autunno dello scorso anno fui invitato dal Senato della Repubblica ad esprimere la mia opinione in merito a tre proposte di riforma costituzionale finalizzate ad inserire lo sport nel testo dell'attuale Costituzione italiana.

Si trattava di proposte formulate da uno schieramento politico trasversale, che abbracciava un po' tutte le formazioni politiche presenti in Parlamento. Testimonianza, questa, dell'interesse condiviso nei confronti dello sport, e delle attività motorie in genere, dovuto soprattutto alla pandemia da Covid-19, che per alcuni anni ha portato queste materie alla ribalta delle prime pagine dei quotidiani e dei media.

Non che lo sport fosse del tutto assente nel nostro testo costituzionale. La riforma del Titolo V, parte seconda, del 2001, aveva già provveduto ad inserire, tra le materie di competenza legislativa concorrente delle Regioni, l'“ordinamento sportivo”, ma con una visione chiaramente ben delimitata e, del resto, poco stimolante per le stesse autonomie territoriali.

La nuova e diversa volontà politica era, invece, quella di far risaltare le attività motorie e sportive come principio innovativo e di profonda rilevanza in un rinnovato contesto nazionale e locale molto più attento e vicino alle reali esigenze del cittadino: da riconoscere e garantire come elemento essenziale della politica di welfare nata dalle “macerie” del terremoto pandemico.

Delle tre, la prima proposta mirava ad inserire questa materia all'interno dell'art. 32 che la Costituzione dedica al diritto alla tutela della salute, cui avrebbe dovuto accostarsi il diritto allo sport come realtà indispensabile e di coerente integrazione per la realizzazione degli obiettivi che i costituenti avevano desunto, all'indomani della fine della seconda guerra mondiale, dal famoso rapporto Beveridge del 1942.

In verità, non ritenni da accogliersi tale nuova riformulazione di un più che importante articolo – l'unico che qualifica un diritto come fondamentale – che contiene in sé, a mio avviso, queste diverse componenti. Avrebbe, da un lato, sminuito il contenuto del concetto di tutela della salute che palesemente già contiene in sé

le attività motorie e sportive (che a quel punto non avrebbero potuto più definirsi fondamentali) ed avrebbe portato ad una inevitabile delimitazione dello sport in un ambito essenziale ma non unico, essendo, come vedremo, anche altre le dimensioni attribuibili alla materia stessa.

La seconda proposta faceva seguito all'altra, allora in discussione, tesa ad inserire nell'art. 9, dedicato alla tutela del paesaggio, il diritto alla tutela dell'ambiente e, in una qualche conseguente realtà connessa, dell'attività sportiva.

Ma non apparve, subito, come corretta collocazione anche se l'interpretazione che sarebbe potuta scaturire dalla successiva opera della giurisprudenza ne avrebbe, probabilmente, messo in risalto contenuti e dimensioni più ampi e interessanti.

La terza, che fu da me preferita e condivisa in sede parlamentare, proponeva una collocazione dell'attività sportiva all'interno dell'art. 33, dedicato alla scuola e alla istruzione, mettendo in risalto il valore educativo e formativo della persona, nei suoi molteplici riflessi: pensiamo ad una vita salutare, alla socializzazione e alle altre potenzialità sociali come rispetto, coraggio e inclusione, alla tensione al miglioramento e alla competitività, e molto altro.

Purtroppo, la caduta del Governo Draghi con il successivo scioglimento anticipato delle Camere ha determinato la caduta dei procedimenti legislativi in corso e lo sport è rimasto ancora in anticamera; vedremo se il nuovo Parlamento avrà intenzione di riproporre una nuova lettura.

Alessandro Bortolotti, prima ancora di entrare a far parte del corpo docente dei corsi di Scienze Motorie, si è sempre dedicato a questa importante e indispensabile funzione sociale delle attività motorie e sportive.

Ha inteso riunire in questo pregevole volume le diverse esperienze ponendole a disposizione dello studente, dell'operatore e del lettore in genere. Di facile lettura, approfondito ed originale nei suoi contenuti, si presta ad una convinta e meritata diffusione, dando così ragione di quella conquistata ribalta mediatica delle attività motorie e sportive nelle quali tutti noi abbiamo sempre creduto e continueremo a credere diffondendone il valore e la dignità scientifica che meritano.

INTRODUZIONE

RAGIONI E LIMITI DI UN PROGETTO CULTURALE SUL MANAGEMENT SPORTIVO UMANISTICO

Alessandro Bortolotti

Esprimendomi a nome del gruppo di lavoro che ha elaborato il pamphlet sul management sportivo ad approccio umanistico, ritengo corretto definire la presente opera per quello che è, in linea con simili lavori agili ma pungenti: il frutto di un'operazione eminentemente critica, nata con l'intento di fornire riflessioni circoscritte e profonde piuttosto che un quadro esaustivo ma superficiale della materia trattata. Si prendono dunque in considerazione tematiche sensibili e con una cifra stilistica caratterizzata da "sfumature di grigio", peraltro piuttosto scure, vista l'influenza esercitata dalle numerose ed evidenti difficoltà che un'umanità divisa e conflittuale si ritrova a fronteggiare nell'attuale periodo storico.

In ogni caso, il progetto culturale si concentra perlopiù sull'indicazione di temi attuali, senza alcun timore di confrontarsi con argomenti "scomodi". Anzi, fin dall'esordio, si sottolineano quelli che appaiono i principali punti deboli e le difficoltà che appesantiscono uno sviluppo armonico del movimento sportivo nel nostro paese, senza tuttavia tralasciare indicazioni circa possibili margini di miglioramento a nostro avviso promettenti, quali tendenze d'avanguardia e proposte innovative su cui puntare.

Sviluppato proprio durante gli stadi più acuti della pandemia da Covid-19 che ha enormemente imbrigliato le nostre esistenze, a sua volta il progetto è passato attraverso fasi altalenanti ed ha subito un notevole rallentamento. Mi sembra comunque significativo ricordare come l'ideazione sia avvenuta durante un trekking davvero fruttuoso svolto in una giornata luminosa con l'amico e mentore Francesco Franceschetti; tale cammino è quindi proseguito in senso metaforico, raccogliendo autori e autrici convinti ad unirsi proprio perché attratti dallo spirito che lo ha animato. Quest'ultimo invita a rammentare l'ineludibilità dello sguardo umanistico, nel senso più ampio del termine, nella gestione di ambienti e situazioni sportive.

A livello pratico, ciò si traduce innanzitutto nel tingere di consapevolezza, responsabilità e umanità la gestione dedicata ad attività ed eventi sportivi. Si avverte

dunque il bisogno d'impostare i percorsi formativi dei manager verso modelli non "ingessati", bensì orientati a riflettere criticamente mediante linee-guida alle quali attingere per far fronte alle situazioni imprevedute che la vita pone di continuo, sia che si tratti di problemi apparentemente insormontabili, sia di questioni irrisorie, tenendo presente che, seppure entro certi limiti, tali differenze possono essere causate dal proprio sguardo!

Senza mettere in discussione il valore delle specifiche competenze tecniche, si suggerisce tuttavia di nutrire il manager sportivo (ma non solo lui) con una più ampia visione umanistica, per far sì che il/la professionista diventi prima di tutto un/a uomo/donna consapevole del proprio ruolo nella società, non solo sportiva. Oggi più che mai, per stare sul mercato (e al mondo) si richiedono creatività, abilità di rispondere agli imprevisti, padroneggiare capacità comunicative e sociali. Decaduta la tradizionale visione del professionista distaccato, nelle organizzazioni è bene lasciare spazio a relazioni non solo verticistiche ma anche "orizzontali", facendo emergere posizioni legate all'etica personale (Minghetti, Cutrano 2004). Sintetizzando drasticamente, mentre il bagaglio di competenze professionali permette di trovare lavoro, è grazie alla disponibilità e all'umanità che lo si riesce a mantenere, e magari a "fare carriera".

Venendo ai diversi aspetti di contenuto, benché ogni lettore o lettrice potrà eventualmente trovare una chiave interpretativa propria con un conseguente ordine di lettura non per forza lineare, collocare i contributi sulla carta richiede gioco di forza la definizione di un assetto preciso. Si è dunque scelto di partire dalle vivide immagini sul management sportivo che Francesco Franceschetti è stato in grado di tratteggiare grazie all'esperienza sul campo maturata in decenni di pratica presso federazioni, enti, società, comitati sportivi, associazioni ecc. L'immagine complessiva, delineata con stile impressionistico in virtù di uno sguardo decisamente venato da fattori storici e politico-culturali, restituisce un quadro sulla gestione dello sport e dell'educazione fisica che risulta clamorosamente scoordinato e confuso, riproponendo note contraddizioni, incongruenze e storture caratteristiche di altri settori istituzionali del Belpaese.

Lucia Carpi e Alessandro Bortolotti, adottando le cornici unificanti degli approcci rispettivamente psicomotorio e prasseologico, si soffermano invece sul valore formativo sviluppato dal gioco motorio nelle sue molteplici forme e lungo l'intera esistenza. Vengono quindi evidenziate le dimensioni della continuità (non per forza lineare) dei processi di sviluppo accompagnati e sostenuti da attività ludico motorie, le interconnessioni di bisogni biologici e simbolici, la pertinenza educativa di diversi ambiti d'azione, nonché i contributi dell'esperienza motoria nell'assimilare i processi socio-culturali.

Chiara Borelli e Roberto Garzella forniscono un'appassionata introduzione alla formazione outdoor, con apprezzabili affondi sul panorama nazionale. Si sottolinea

innanzitutto l'ampiezza dell'offerta formativa portata avanti tramite programmi che vanno dal ricreativo al terapeutico, passando per quelli scolastici e sportivi, i quali intendono mettere i partecipanti a diretto contatto con ambienti connotati da bassa antropizzazione e in modi perlopiù "avventurosi". Il loro valore formativo risiede nel riequilibrare le relazioni sia con l'ambiente esterno che tra le persone, al fine di contrastare le tendenze eccessive di, rispettivamente: *indoorisation*, fenomeno che porta a conseguenze deleterie per lo sviluppo; competitività, facendo riscoprire un *modus operandi* cooperativo, responsabile e fonte di benessere.

Renato Nicolai introduce il tema degli e-sport, senza dubbio l'attività "sportiva" tra le più in voga del momento, ma che nello stesso tempo solleva non pochi dubbi e questioni sulla sua natura. La domanda principale è presto detta: gli e-sport possono essere considerati ufficialmente sport a tutti gli effetti? Senza prendere partito su tale intricata materia, l'analisi di Nicolai permette comunque di entrare in contatto con un mondo (virtuale, ma non solo) che coinvolge interessi altissimi a tutti i livelli: economico, educativo, legislativo, morale, etico e infine, ma non certo il meno importante in questa sede, manageriale.

Giovanni Paruto affronta un tema cruciale nell'attuale società, che notoriamente richiede competenze iper-specialistiche, ovvero come facilitare il lavoro del team da parte di un leader. Andando ben oltre il livello delle indicazioni pratiche, pur presenti, Paruto tratta questioni fondamentali mediante il ricorso a conoscenze teoriche, ma che arricchisce e colora di una significativa dovizia aneddotica alimentata da proprie esperienze pratiche e capacità riflessive. La conseguente narrazione risulta perfettamente in linea con il fine dell'opera, dal momento che intreccia con equilibrio i piani personale e sociale, delle competenze tecniche (il progetto) e umane (la visione), comunicative e interpersonali.

Un'altra questione estremamente attuale che il pamphlet non poteva certo tralasciare, ma anzi ospita in modo convinto, è costituita dal punto 5 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: l'eguaglianza di genere. Si occupa di questo Daniela Nuti Ignatiuk, sempre in riferimento al management sportivo. Senza entrare nel merito assai complesso della questione di genere, che nella nostra epoca storica sta decisamente emergendo in tutta la sua "liquidità", Nuti Ignatiuk ha purtroppo buon gioco nel dimostrare che la parità sia assai lontana dall'essere raggiunta anche nelle istituzioni sportive. Occorre tuttavia ammettere che questa triste e profondamente ingiusta situazione è radicata nella nostra cultura sociale.

Il pamphlet termina con un intervento a cura di Francesco Pegreffi, Alberto Montanari, Weilheln Multhauptff Salcedo ed Eneko Fernandez-Peña, i quali si focalizzano sul celeberrimo slogan "prevenire è meglio che curare". Pur essendo con piena evidenza frutto del contesto scientifico di provenienza in termini sia di contenuti, sia di stile e linguaggio specifici, emergono tuttavia numerosi elementi di contatto con le linee di fondo promosse dall'opera: puntare sul lavoro di squadra, evitare la parcel-

lizzazione dei saperi, integrare sguardi e approcci, al fine di gettare le fondamenta per una prospettiva interdisciplinare, trasversale e integrata ai percorsi di management umanistico nel campo dell'educazione motoria e sportiva.

Si auspica che il presente volume possa fornire a lettrici e lettori sia strumenti interpretativi, sia un maggior grado di consapevolezza sulla situazione cui versa il movimento sportivo, ma anche energie e motivazioni capaci di favorire un management delle attività motorie e sportive dal volto umano.

IL VALORE SOCIALE, EDUCATIVO E CULTURALE DELLE PROPOSTE SPORTIVE

Francesco Franceschetti

I. IL GIOCO, LO SPORT, LE ATTIVITÀ MOTORIE

Il gioco nasce con l'uomo, nell'età dell'infanzia, per stimolare la fantasia, l'immaginazione, la creatività e nel contempo, nel caso sia accompagnato da attività fisica, le più vaste e varie abilità motorie (Huizinga, 1946). Permane poi nell'età adulta per occupare il tempo libero e come ristoro dopo gli impegni del lavoro. Le sue caratteristiche sono la duttilità e la personalizzazione delle regole, la (non sempre necessaria) partecipazione motoria del corpo e la possibilità dell'assenza della competizione (Caillois, 1981).

Lo sport si può quindi considerare originato dal gioco, ma nello specifico nasce dal confronto delle abilità fisiche personali nel gestire gli strumenti indispensabili alla vita delle società, a cominciare dalle primordiali: la caccia e la difesa/offesa. Si può dire che questo confronto altro non è che la pantomima del mondo reale con cui l'uomo ricostruisce artificialmente il proprio vivere quotidiano (Daring, 1984).

Con l'evolvere delle tecnologie e del progresso, entrano in uso nuovi strumenti e dal loro uso quotidiano il passaggio al relativo gioco prima, sport dopo, è breve. Si moltiplicano e diversificano le tipologie delle competizioni: dall'uso della bicicletta quale mezzo di trasporto deriva lo sport del ciclismo, da quello dello sci, indispensabile per progredire sul manto nevoso, le discipline dello sci alpino e nordico mentre la diffusione dei mezzi di trasporto a motore dà origine agli sport motoristici. Ultimo passaggio di un'attività tecnologicamente avanzata che assurge a pratica sportiva è l'informatica, con il riconoscimento ufficiale degli e-sport da parte del CIO.

Agli inizi i giocatori si sfidano per gioco per vedere chi riesce a colpire il bersaglio, chi lancia più lontano il giavellotto, ecc. Le regole sono poche e definite al momento e ognuno usa il proprio attrezzo, con la tecnica che preferisce. Nel corso dei secoli, dal confronto individuale e di squadra, al fine di determinare chi sa fare meglio certe cose e "addomesticare" la violenza (Elias, Dunning, 1989), si passa a regole, spazi e

modi definiti e perché tutti i contendenti partecipino nel rispetto delle norme stabilite, vengono nominati i giudici e il migliore, o vincitore, riceve premi e onori.

La pratica quotidiana è gioco mentre quella celebrata secondo date ben determinate, con caratteristiche tecniche definite e che arriva ad appuntamenti sempre più frequenti e calendarizzati, diviene sport. Queste prime caratteristiche si riscontrano nell'olimpismo, dal quale si può far derivare, seppur indirettamente, la prima definizione di sport e cioè: confronto, mediante attività fisico/motorie, sulla base di regole codificate, il cui risultato non è prevedibile (Parlebas, 1999, p. 335).

Il passaggio successivo è la socializzazione dei benefici dello sport che portano al “mens sana in corpore sano”, primo concetto di benessere ed equilibrio psicofisico, legato all'uso dell'esercizio fisico attivo e a stili di vita che prevedono la cura del corpo quale condizione per la salute mentale e della sua capacità di produzione intellettuale, sia emotiva che cognitiva.

Nascono nello stesso tempo le “Termae” che, mediante la pratica passiva, ma benefica, dell'uso dell'acqua calda/fredda, del massaggio e del moderato esercizio, accrescono equilibrio psico-fisico e benessere.

È qui che le strade si dividono e si ingarbugliano: andare alle terme e fare esercizio fisico non è più “fare sport” ma attività salutistica, mentre il cimentarsi nel confronto diretto o con degli attrezzi (sportivi) rimane fedele all'originaria definizione di sport.

Proseguendo lungo questo percorso queste tre modalità, il gioco, lo sport e le attività motorie si mescolano e intersecano per mancanza di confini definiti e riconosciuti. È questa forse la lacuna, tutta culturale, della nostra società che non ha saputo crescere organicamente riguardo a tali fenomeni, ma già a partire dall'antichità si è lasciata trascinare dalle loro diverse peculiarità. Nel primo modello di sport, l'Olimpismo praticato nella Magna Grecia, la competizione è uno spettacolo offerto agli dèi, con cadenza quadriennale ed è un momento solenne di riconciliazione: l'altare è uno solo, Olimpia, e la pace tra i popoli è assicurata durante lo svolgimento della manifestazione, quando i rappresentanti dei vari paesi, anche in conflitto, si sfidano pubblicamente e i vincitori vengono onorati a prescindere dalla loro appartenenza etnica.

Nel successivo modello, quello appartenente all'Impero romano, lo sport è invece principalmente spettacolo: sorgono arene ovunque (più di 230 in tutto il territorio dell'Impero), l'attività è offerta in svariate occasioni durante l'anno e risponde al criterio del “panem et circenses”, approccio utile per distrarre le masse dalle difficoltà economiche e dagli intrighi politici. In questo contesto prevale l'interesse per il pubblico: gli spettatori devono essere soddisfatti dallo spettacolo e quindi gli atleti che si esibiscono devono essere dei veri professionisti (mercenari, schiavi o militari). È una delle svolte epocali che il pragmatismo dei romani ha tramandato fino ad oggi.

Ma veniamo ai giorni nostri (Ulmann, 1978). Per comprendere appieno la posizione dello sport nella società moderna non si può soltanto definirlo, ma dev'essere

innanzitutto contestualizzato, quindi occorre fornire una visione sistematica a tutto ciò che implica la motricità. Al fine di dare invece un'idea della scarsa accuratezza delle sue definizioni, cito ad esempio e non a caso la definizione data dalla Carta Europea dello Sport: "Si intende per 'sport' qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli" (CDDS, 1992).

Contrariamente a quanto avviene ora circa la definizione di sport, che include tutto ciò che sfiora le attività motorie, ritengo sia giusto fare analisi dettagliate di queste attività perché non solo sono diverse tra loro, ma in quanto implicano pure definiti e diversificati effetti economici e fiscali, legati a competenze e responsabilità, che vanno ben predefiniti.

A questo punto occorre fare anche una seppur breve digressione, analizzando la società nel suo divenire. Il gioco permane nelle sue innumerevoli varianti e asseconda la fantasia, l'età, il contesto socio-economico di chi lo inventa e pratica. L'attività motoria, in un mondo che evolve, si adatta e si plasma assecondando le esigenze di salute fisica e psichica individuali. La progressiva e massiccia meccanizzazione, nonché l'informatizzazione, ci privano del movimento connaturato al nostro essere anche animale e dalla sua privazione nasce questa necessità di movimento che si differenzia sempre più in base alle motivazioni che ognuno di noi trova per soddisfare questa nuova esigenza.

Mano a mano che l'uomo si affranca dal lavoro fisico e conquista spazi temporali sempre più ampi si apre una sempre più specifica richiesta di movimento. Si comincia a parlare di wellness, di benessere psico-fisico, di salute legata al movimento: nascono i vari tipi di "ginnastica", dalla dolce all'aerobica, dal fitness al pilates e così via.

La cosiddetta "ginnastica" scolastica, che strumentalmente, in origine, doveva formare cittadini capaci di difendere fisicamente il proprio territorio, il cittadino soldato, diventa altro (psicomotricità, educazione motoria, ginnastica dolce ecc.), per assumere caratteristiche maggiormente improntate allo sviluppo armonico delle capacità fisiche, coordinative e cognitive.

Ecco quindi che per contrastare l'insorgere dell'obesità e fare prevenzione verso tutte quelle patologie derivanti dall'ipocinesi si ravvede la necessità di fornire un servizio, parallelo alla sanità, per migliorare la qualità della vita. La crescente necessità di movimento differenzia sempre più l'offerta tenendo conto, come già detto, delle motivazioni personali. A chi ha obiettivi salutistici ed estetici si propone il fitness; a chi soffre delle patologie legate all'ipocinesi si consigliano attività terapeutiche; per chi sente l'esigenza di socializzare passando il tempo libero in compagnia si organizzano attività ludiche che hanno carattere estemporaneo più simili al gioco che allo sport; a chi ama il contesto naturale si suggeriscono escursioni a piedi o in bicicletta, oggi disponibile con pedalata assistita, crociere in barca a vela ecc.

Ma lo sport non è solo espressione fisica, è anche, ed oggi più che mai, strumento educativo (Farnè, 2010; Le Boulch, 1991). Concorre infatti in maniera sempre più incisiva alla formazione della persona, in tutta la sua complessità, che va dagli aspetti cognitivi a quelli affettivi e del comportamento civico.

È educativo perché permette una più profonda conoscenza e coscienza di sé e dei propri limiti, esercita quindi una positiva spinta a migliorarsi: individuare gli obiettivi e lavorare con metodo per raggiungerli sono buone prassi da traslare nello studio e nel lavoro. Lo sport ci mette in costante relazione con il nostro corpo e le sue funzioni (Gamelli, 2001), ci fa scoprire la nostra parte animale e prendere coscienza delle nostre potenzialità rispetto alle dimensioni fisiche dell'ambiente e dei nostri simili.

Nel renderci coscienti del nostro posto, in una gerarchia di valori, ce ne fa accettare la posizione: riconoscendo il valore degli altri accettiamo la nostra dimensione e nello stesso tempo cerchiamo di migliorare in senso assoluto rispetto a noi stessi e in senso relativo rispetto agli altri.

Lo sport educa al rispetto, *in primis* delle regole, che vengono accettate e condivise nel momento stesso in cui si partecipa alla competizione, e poi degli avversari, dei giudici, dell'ambiente. Favorisce inoltre l'integrazione, la cooperazione, la socializzazione nel condividere successi e insuccessi (Magnanini, 2008). Esalta il valore pedagogico della sconfitta, dalla sua accettazione al suo superamento, alla ricerca del miglioramento della prestazione (Mantegazza, 1999). Lo sport quindi non è selezione, non è prevaricazione, è certamente competizione ma in termini di confronto, seppur agonistico.

Sport è ricerca, attraverso l'allenamento sistematico, della performance agonistica: allenamento in vista della competizione che funge da verifica e di nuovo allenamento. Lo sport è scuola di vita che educa a entrare nel consorzio sociale: cittadini migliori faranno una società migliore. È l'“esperanto” che permette la comunicazione tra linguaggi diversi. È la metalingua che permette di comunicare attraverso il linguaggio non verbale cioè l'espressione del corpo (Lowen, 1983). È il mezzo che mette in relazione diverse culture, diversi stili di vita mediante regole riconosciute e condivise, alle quali spontaneamente chi gioca si sottopone riconoscendo l'autorità di chi le amministra.

Universalmente, lo sport viene individuato come confronto leale tra individui diversi nella loro unicità, in quanto a capacità e/o appartenenza geografica ed è un indice della qualità della vita dei cittadini.

Ma come tutti gli strumenti, se non utilizzato correttamente sfruttandone le positività, può essere dannoso. È per questo che gli addetti del settore, in qualsiasi ruolo operino, devono essere preparati e formati per partecipare al processo educativo necessario per una moderna formazione.

A questo punto vediamo come potrebbero essere messe a sistema tutte queste attività mediante definizione semantica e tassonomica delle moderne attività motorie.

2. IL PUNTO DI VISTA GESTIONALE: LE “FALLE” DEL SISTEMA SPORTIVO IN ITALIA

Organizzazione sportiva in Italia

Facendo nostra la definizione di sport che ne dà il noto studioso francese Pierre Parlebas, “lo sport è un’attività motoria, competitiva, dal risultato incerto e istituzionalizzata”, non rimane che definire tutte le altre attività motorie. Seguendo il criterio descrittivo della caratterizzazione per le motivazioni che spingono l’individuo ad una pratica a lui più congeniale, le potremmo classificare come segue:

- attività motoria ludica e socializzante le cui discipline sportive sono praticate come gioco;
- attività motoria salutistica e terapeutica;
- attività motoria con finalità estetiche ed edonistiche;
- attività motoria con finalità turistiche e di avventura.

Fissata la specificità occorre stabilire chi e cosa fare per non avere sovrapposizioni, inutili doppioni che creano soltanto confusione e per definire con opportuna legislazione i settori d’interesse economico, educativo, formativo, sanitario, spettacolare, e così via.

Credo di poter affermare che per motivi storici e culturali, nel nostro paese la continua evoluzione delle attività motorie non ha avuto un pari riconoscimento di merito e giuridico/istituzionale.

La strumentalizzazione dell’educazione fisica e sportiva al fine di costruire il cittadino soldato, la sua applicazione meccanica e spersonalizzante, il suo uso per diffondere l’ordine gerarchico e l’obbedienza “cieca” da esso derivante, tipiche dei regimi totalitari, costituirono una caratteristica del regime fascista.

Con la caduta del fascismo vennero meno la maggior parte dei suoi simboli e l’educazione fisica e sportiva, a torto, venne identificata come uno di quelli, tanto è vero che, nella nuova Costituzione repubblicana, non compare alcun riferimento alle attività motorie e tantomeno allo sport. Si pensi poi che il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, del quale il regime si era ampiamente servito per la sua propaganda, venne commissariato con l’incarico di procedere alla sua liquidazione.

In questo modo si sommò danno su danno: la strumentalizzazione prima e il disconoscimento dopo.

Da allora tutto ciò che riguarda le attività motorie e sportive e tutto ciò che ad esse è correlato è cresciuto in una sorta di disordine anarcoide, cedendo spesso ad interessi di lobby, a paternità interessate, a nuove forme di strumentalizzazione. D’altra parte, vista la dimensione economica del fenomeno, giunto ad un valore stimato al 3,6% del PIL nazionale¹, che si pone subito dietro il PIL prodotto dall’industria,

¹ Al proposito si rimanda alla pagina web visitata in data 23/11/2022: <https://www.milanofinanza.it/news/lo-sport-in-italia-vale-96-miliardi-di-euro-pari-al-3-6-del-pil>.

non potrebbe essere altrimenti. Da notare comunque che il servizio sport è quasi totalmente a carico di chi lo pratica; e anche la gestione delle strutture, che era a carico delle amministrazioni pubbliche, nel corso degli anni è passato sulle spalle delle associazioni sportive.

Allo stato attuale non esiste un vero e proprio Ministero dello Sport e la materia è delegata alle regioni, senza però il sostegno di una legge quadro che possa fare da riferimento.

Mai, nessun governo, dal dopoguerra ad oggi, ha davvero pensato alla materia oggetto della nostra attenzione come ad un settore imprescindibile per la crescita fisica e morale dei suoi cittadini e del paese. Anzi, la politica nazionale ha spesso calato su di esso un vero e proprio velo tale da nascondere al riguardo cosa accade non solo nel mondo, ma nella stessa Europa.

Funzioni delle diverse organizzazioni: stato dell'arte

Cercheremo ora di fare un'analisi della organizzazione attuale e dei collegamenti tra i vari soggetti interessati allo sport.

La struttura dello sport italiano è verticistica, infatti poggia sull'ampia base data dalle Associazioni sportive che confluiscono nelle Federazioni, che a loro volta formano il corpo sociale del CONI, il quale si collega al movimento sportivo mondiale in virtù dell'adesione al CIO.

Detta così la cosa appare lineare, ma lo sarebbe se nel corso degli anni, come abbiamo già visto, non si fossero ampliate le attività motorie non esclusivamente agonistiche e se la scuola avesse avuto il proprio ruolo rispetto all'Educazione Fisica e Sportiva. Ad accrescere il disorientamento si aggiunsero, nell'immediato dopoguerra, organizzazioni di matrice politico-partitica: gli Enti di Propaganda, unico fenomeno nel panorama mondiale. Nati tutti come costole dei vari partiti politici per fare, come specificato dal loro nome, propaganda attraverso lo sport, con il declinare degli stessi partiti d'appartenenza si sono trasformati in Enti di Promozione Sportiva (EPS).

Negli anni in cui erano connotati come Enti di Propaganda molti di loro hanno demonizzato l'attività agonistica e hanno vissuto una sorta di contrapposizione rispetto al CONI. Successivamente, in qualità di Enti di Promozione Sportiva (EPS), furono inseriti nel governo stesso del CONI ed iniziarono ad usufruire dei finanziamenti per lo sport: da allora la contrapposizione si è fatta più sfumata, pur rimanendo i loro ruoli sempre piuttosto indefiniti.

Questa energia aggiuntiva avrebbe potuto avere una funzione sorprendentemente positiva se avesse avuto un preciso campo di intervento: la promozione dello sport. Ma senza un disegno generale definito, gli EPS hanno svolto un ruolo che ha loro concesso di navigare nel mare magnum della commistione tra attività salutistiche, ludico amatoriali, agonistiche, promozionali, scolastiche e formative.

Con il d.lgs. 23 luglio 1999 n. 242, si è cercato di favorire lo sport sottoponendo a regime fiscale agevolato le ASD iscritte ad apposito registro. Ancora una volta, però, non si è fissato il discrimine tra sport ed altre (ben diverse) attività motorie; inoltre, dopo un certo periodo di indecisione, fu affidato al CONI il compito di gestire il predetto registro, al quale si accede attraverso l'affiliazione ad una delle Federazioni sportive riconosciute dal CONI o attraverso l'affiliazione ad un EPS.

L'attuale risultato è che le Associazioni sportive possono essere contemporaneamente affiliate alle Federazioni e agli Enti e, tramite questi, possono perseguire finalità agonistiche, di promozione e di formazione.

In questo modo accade che lo stesso atleta venga censito più volte: sia come tesserato per la tal Federazione, sia, contemporaneamente, per uno degli EPS (o perfino anche per più di uno). Per questo motivo i numeri vantati dalle statistiche riguardo ai praticanti dello sport in Italia sono palesemente falsati.

Sempre a causa della mancanza di definizione dei ruoli, vengono indetti corsi di formazione per tecnici di una stessa disciplina sia dalla Federazione competente che dall'EPS. Tali corsi hanno un triplice effetto:

- 1) essendo a pagamento, costituiscono una discreta entrata per chi li organizza, ma...
- 2) formano un grande numero di tecnici che, entrando in concorrenza tra loro, fanno abbassare il livello retributivo,
- 3) infine incidono negativamente sulla qualità della preparazione di questi tecnici, il cui scopo prevalente è di aggiungere alla propria attività principale un ulteriore piccolo guadagno.

Si instaura così un vero e proprio circolo vizioso perché l'Ente formatore, nell'organizzare le proprie attività, privilegia in maniera esclusiva i tecnici da lui stesso formati costringendo i potenziali concorrenti a conseguire il relativo brevetto. Nel contempo, non essendoci alcuna protezione del titolo rilasciato dall'Università, i laureati in Scienze Motorie si trovano in competizione con questi tecnici, con grave danno alla qualità del servizio.

Vediamo ora cosa avviene in un settore istituzionale per eccellenza come la Scuola in relazione all'educazione fisica. Va premesso che l'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) raccomanda almeno un'ora al giorno di attività motoria (educazione fisica), cioè circa 20 ore al mese e 200 l'anno, seppur con programmi differenziati, durante il periodo di scolarizzazione. Resta sottinteso che non può essere il sistema scolastico a farsi carico di un tale monte ore. Al sistema scolastico deve aggiungersi il sistema sportivo nazionale, esterno all'attività curriculare, con le sue competenze ed energie, per arrivare a quelle ideali somme di 20 e 200.

In Italia, nella scuola secondaria di primo e secondo grado, le ore dedicate ogni anno all'esercizio fisico sono 66 mentre per le primarie il dato non è quantificabile perché si tratta di "materia obbligatoria ma con orario variabile".

La Francia (leader con 108 ore annue), la Germania (80), la Danimarca o l'Austria (70-80) e quasi tutte le altre nazioni, attraverso l'istituzione Scuola, si avvicinano al 50% della somministrazione dell'esercizio fisico necessario ai giovani in formazione.

Uno studente italiano, al suo arrivo alle medie inferiori, ha già 500 ore di deficit sportivo scolastico rispetto a un coetaneo europeo. In Italia alle elementari non c'è ancora l'obbligo dell'educazione fisica e non esiste un monte ore minimo di "ginnastica"². Tutto ciò significa che i nostri bambini, per raggiungere il livello di attività fisica, che dovrebbe essere a carico del sistema scolastico, devono ricorrere all'intromissione di organismi esterni. Ed è così che, a causa dei programmi ministeriali estremamente carenti, le Associazioni sportive, gli EPS e le Federazioni abbiano accesso alla scuola, di ogni ordine e grado, per effettuare corsi, con costi a carico dei partecipanti.

La sostanziale esternalizzazione delle attività motorie scolastiche provoca due effetti negativi: lede il principio di offerta democratica del servizio perché non è garantito a tutti gli studenti e li sottopone, in particolare quelli della scuola primaria, ai dannosi effetti della specializzazione precoce, essendo l'offerta monodisciplinare somministrata, per giunta, da soggetti esclusivamente a ciò preparati.

Nei grandi centri urbani, dove l'Associazionismo è più sviluppato, tutti questi soggetti entrano in concorrenza tra loro creando nelle scuole un eccesso di offerta di sport, mentre in altre zone, dove non sono radicate società sportive, l'offerta è scarsissima se non nulla.

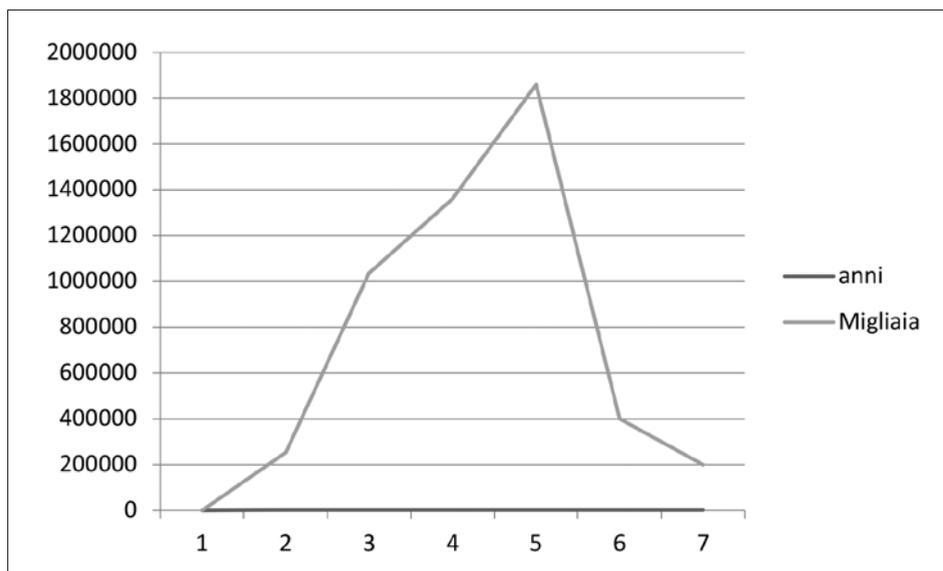
Allora ci si chiede: se si ritiene che l'educazione fisica e sportiva concorre in maniera così determinante alla formazione delle persone, se costituisce un momento decisivo per fissare corretti stili di vita, se questa materia ha la stessa dignità delle altre, perché nel sistema scolastico non è adeguatamente tutelata ed incentivata?

La somministrazione di attività motoria, lungo il percorso scolastico individuale, evidenzia all'inizio carenze prima di tutto quantitative e qualitative, poi, forse, prevalentemente qualitative.

Oggi purtroppo è venuta meno anche quell'attività extra-curricolare, i campionati studenteschi, gestita grazie ad un rapporto del Ministero della Pubblica Istruzione e il CONI.

Il grafico sottostante (fonte MIUR) testimonia il regresso dei Campionati studenteschi. Iniziati nel 1951, hanno registrato il massimo nel 1974, e da lì sono in caduta libera.

² Gabriella Pozzobon, presidente della Società italiana di Medicina dell'adolescenza, segnala con una nota dell'ADN Kronos che: "Secondo uno studio internazionale sul tema, l'Italia è al 42esimo posto in Europa per la salute dei ragazzi di età scolare".



2-1951 3-1961 4-1971 5-1974 6-2012 7-2015.

L'inserimento dei laureati in Scienze Motorie alle elementari e la definizione di un orario curriculare restano fermi a tanti propositi e progetti di legge; inoltre, le ultime novità in questo campo, benché positive, appaiono purtroppo mal impostate. L'ultimo tentativo di aumentare il monte ore di educazione fisica alle elementari è crollato di fronte alla situazione disastrosa del patrimonio scolastico di palestre: non adeguate numericamente, spesso inagibili e prive delle risorse per sistemarle.

Professionalismo e dilettantismo: assenza di un criterio obiettivo che definisca lo status

Altro evidente esempio di mancanza di una visione chiara delle caratteristiche dello sport e delle sue specifiche attribuzioni, possiamo registrarla nei confronti della ambigua definizione di dilettante e di professionista quale praticante di una qualsivoglia disciplina. A stabilire se l'attività agonistica sia dilettantistica o professionistica è chiamata la Federazione competente, non in base ad una oggettiva valutazione ma a seguito di una propria decisione discrezionale spesso utilitaristica.

Anche qui va fatta una breve analisi su come lo sport sia passato, nel corso degli anni, da puro dilettantismo ad un sempre più diffuso professionismo. Per fare fronte ad una continua ascesa della prestazione, ad una crescita costante del livello di competizione, gli atleti si sono dovuti sottoporre a carichi di allenamento sempre maggiori, fino a dover scegliere tra il lavoro o lo sport. Ed è così che lo sport, per soddisfare la sua natura, che è quella di una continua ricerca del superamento del limite, si è trasformato fatalmente in lavoro. Lo sport di vertice non può più essere

praticato da dilettanti. In forme più o meno palesi, lo sport agonistico è sempre più professionistico e sempre più spettacolare perché è dallo spettacolo e dai suoi derivati che può trarre le risorse economiche per mantenere in piedi lo spettacolo, secondo il principio perfettamente scandito dal noto detto *the show must go on*.

3. I SOGGETTI DELLO SPORT E LORO CARATTERISTICHE SPECIFICHE

Se gli atleti sono gli attori, non possono mancare le figure che via via si sono venute specializzando per il loro sostegno e che lavorano dietro le quinte. Segue una breve analisi dei soggetti che operano nello sport, a vario titolo, con diverse competenze e ruoli.

Gli atleti

Questa particolare categoria si è andata sempre più dettagliando e oggi, attraverso il sistema CONI/Federazioni possiamo dividerla in: dilettanti, semiprofessionisti, professionisti.

I dilettanti, a loro volta e in base alle fasce di età, sono divisi in settori: giovanile, assoluto, amatori.

Infine, i settori, a loro volta, si dividono in categorie: il giovanile in cadetti, allievi, Juniores; l'assoluto in under 20, seniores; il settore amatori in veterani (over 40, 50, 60 anni ecc.).

I tecnici

A seconda dell'ambito in cui operano e della qualifica federale possono essere dilettanti o professionisti, generalmente secondo questa suddivisione: istruttore, tecnico (di I, II, III livello), tecnico specialista, Allenatore e così via... In ogni caso, essi rappresentano l'anello di congiunzione tra l'atleta e l'organizzazione sportiva. La definizione di professionista per un tecnico è legata all'attività delle federazioni che contemplan nella loro organizzazione il professionismo.

I dirigenti

Tutta la parte politico-organizzativa, ai vari livelli, è sostenuta dai dirigenti: di società, di federazione, del CONI, degli enti di promozione, delle associazioni benemerite. In ognuna di queste istituzioni i dirigenti assumono generalmente le qualifiche di: presidenti, consiglieri, revisori dei conti.

Gli ufficiali di gara

Anche in questo caso abbiamo professionisti e dilettanti-volontari. Questi ultimi sono la stragrande maggioranza degli operatori sportivi e possiamo classificarli come:

giudici, arbitri, assistenti, assistenti di campo, segnalinee, capo giuria, direttori di campo, direttori di giuria. Per ogni disciplina sportiva ci sono figure che assumono specifiche competenze di controllo legate al singolo settore sportivo.

I cronometristi

Occorrono, in tutte le discipline sportive, figure “terze” che certifichino la correttezza dei tempi acquisiti nella competizione o ne scandiscano la durata. Il servizio di cronometraggio è affidato alla Federazione Italiana Cronometristi (FIC).

I sanitari

In questo settore operano, a monte e a valle delle attività sportive, varie figure. I medici dello sport certificano le idoneità alla pratica agonistica o non agonistica e sono presenti sul terreno di gioco per il primo soccorso. Gli atleti infortunati ricorrono poi alle cure degli ortopedici, dei fisioterapisti e dei massaggiatori. Gli atleti di alto livello vengono sempre più assistiti da veri e propri team composti da psicologi dello sport, mental coach, dietologi, i quali partecipano al conseguimento della prestazione o della performance.

Gli addetti all'impiantistica

Le strutture necessarie allo svolgimento delle varie discipline devono essere realizzate, gestite in via ordinaria e straordinaria, rese idonee e sicure per i frequentanti e a tal fine si succedono numerose figure di addetti: progettisti, ditte specializzate per la realizzazione delle diverse tipologie di impianti (basti pensare alla diversità delle strutture quali piscine, campi in erba, in erba sintetica, palestre e palazzetti) manutentori, addetti alla sicurezza alla custodia ecc.

Gli spettatori

Infine, ma non ultimi per la loro importanza, entrano in gioco gli spettatori. Nello sport spettacolo gli spettatori paganti assumono un peso economico sempre più rilevante e sono veri e propri clienti quando non sono fans e tifosi organizzati. Altrettanto rilevanti, anche se non paganti, ma solo ai fini del riconoscimento morale, possono essere i familiari, gli amici, gli spettatori occasionali.

Di fronte ad una simile complessità di figure, associazioni, contesti e così via, oltretutto mal definiti a causa della situazione confusiva fin qui descritta, sembra evidente che se non si troveranno correttivi ad un sistema incapace d'organizzare le pratiche motorie in modo efficiente, il management sportivo in Italia rischia di dover affrontare una lotta impari e senza fine contro i più classici “mulini a vento” di donchisciottesca memoria!

LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE COME “TECNICHE CORPOREE” UMANISTICHE

*Alessandro Bortolotti, Lucia Carpi*¹

“Il *maestro* del gioco è il gioco non il maestro”.

Pierre Parlebas

PREMESSA

In coerenza con l’obiettivo principale del pamphlet, contribuire ad un rilancio dell’approccio di management umanistico nel campo dell’educazione motoria e sportiva, il presente articolo si prefigge d’indicare alcune chiavi di lettura relative ad un tema tanto importante quanto piuttosto trascurato dalle scienze motorie. Queste ultime, infatti, si focalizzano maggiormente su aspetti biologici, tecnici o didattici, trascurando l’apporto socioculturale delle attività fisiche², le quali possono invece essere interpretate come espressioni sostanzialmente definite dalla cultura o *tecniche corporee* (Mauss, 1936). A tale proposito si prende innanzitutto in considerazione il gioco spontaneo nella prima infanzia, che senza ombra di dubbio costituisce una base fondamentale dello sviluppo umano, per poi analizzare le attività sportive (comprese quelle supposte tali) con l’intento di coglierne sia le linee di continuità con il gioco, sia le specificità. Il percorso complessivo intende illustrare a grandi linee l’enorme e specifico apporto che le esperienze ludico-motorie sono in grado d’apportare alla crescita personale e civile della nostra società.

1. PER QUALE UMANO?

In un’ottica interdisciplinare, progettare per l’umano significa mettere al centro la persona nella sua globalità di parti parimenti importanti (emozionali, cognitive, mo-

¹ Il contributo è frutto del confronto e della collaborazione tra gli autori. La stesura del par. 1 è da attribuirsi a Lucia Carpi, quella del par. 2 è da attribuirsi ad Alessandro Bortolotti.

² L’espressione “attività fisica” viene qui considerata come categoria generale di pratiche in realtà estremamente diverse tra loro e che vanno dal gioco psicomotorio all’esercizio fisico, dalle pratiche all’aria libera agli sport, dunque svolte sia in contesti informali e con alto grado di libertà, sia istituzionali, estremamente definiti e regolamentati.

torie) per reincontrarlo a partire dai suoi bisogni autentici. Le ricerche nel campo delle neuroscienze e dell'epigenetica (Aucouturier, 2018; Ammaniti, Gallese, 2014; Siegel, 2001; Gallese, Migone, Eagle, 2006; Rizzolatti, Sinigaglia, 2006) ci portano a considerare come quella umana sia una natura essenzialmente corporeo-relazionale e sia regolata da specifiche leggi biologiche volte al benessere. L'obiettivo di promuovere il benessere psicofisico della persona non può dunque prescindere dall'attenzione alla relazione tra l'uomo e il suo ambiente (relazioni con gli altri, con gli spazi, i tempi, i materiali, con le occasioni esperienziali) e dalla conoscenza aggiornata del concetto di corporeità (con le dovute differenziazioni in base all'età considerata).

Ciò che caratterizza la corporeità di ciascun individuo umano è ciò che ho definito nel primo BEN³ (nel primo Bisogno Educativo Naturale) come “il rapporto tra le radici e i frutti” (Carpi, 2017; 2020): alle radici della persona, e per tutto il corso della vita, stanno le esperienze corporee, motorie, sensoriali (*in primis* il gioco spontaneo poi le altre esperienze ludico-espressive-esplorative non regolate da criteri di efficienza) in relazione ad un ambiente adeguato (prevalentemente esterno e/o sufficientemente ampio). La qualità e la quantità di queste esperienze, unitamente al terreno relazionale in cui affondano, determineranno qualità e quantità di rami-foglie e frutti: lo sviluppo mentale, dell'autonomia, delle competenze civiche-sociali, delle produzioni/espressioni culturali (lo sport è una di queste). Tuttavia la corporeità infantile (0-10) è regolata da leggi specifiche che la differenziano da quella dell'adulto. Semplificando potremmo dire che i bambini apprendono attraverso l'asse Corpo-Emozione anziché, come gli adulti, attraverso l'asse Corpo-Mente (Nicolodi, 2015). Quest'ultimo asse vuole che allenando/addestrando il corpo per induzione si fortifichi anche la mente che, più sana, può controllare il corpo determinandone i risultati. Ciò può dirsi vero solo a partire dall'adolescenza poiché il comportamento dei bambini non dipende, se non in minima parte, dalla loro volontà.

Il controllo volontario del corpo, infatti, è il risultato della maturazione autorregolativa dell'emozione che, per legge biologica, può avvenire solo attraverso il rispecchiamento educativo delle emozioni attivantesi a partire dall'azione/dal gioco spontanei.

“Ciò comporta che gli obiettivi di autonomia e autocontrollo trovino pieno raggiungimento solo previa offerta di momenti di gioco/azione/esplorazione spontanei accompagnati da tempi di ascolto e rispecchiamento delle emozioni così attivatesi [...]. Ci importa sottolineare come natura voglia che il corpo infantile sia un corpo espressivo (da leggere e rilanciare nei suoi significati emozionali) e non un corpo prestazionale (da allenare e/o informare attraverso esperienze stimolanti il controllo

³ Ho definito BEN quei bisogni educativi regolati da leggi e necessità biologiche, innate poiché specie-specifiche. Il primo BEN riguarda la corrispondenza tra esperienze corporeo-affettive e sviluppo armonico globale.

cognitivo) e che solo le emozioni espresse dal corpo e rispecchiate dall'azione educativa possono evolversi, nel corso della crescita, in un pieno ed armonico controllo mentale. Quando questo non avviene ci troviamo di fronte a disarmonie di crescita che portano, ad esempio, a ottimi risultati sportivi e/o scolastici accompagnati a difficoltà sul piano relazionale-emozionale: a fronte di competenze motorie e cognitive molto sviluppate la parte emotiva appare immatura; i potenziali della persona non sono stati attivati nella globalità dei piani che la riguardano e ciò a scapito non solo della relazione con sé ma delle potenziali competenze civiche e sociali. Durante il corso della vita, poi, l'asse Corpo-Emozione non smette di essere frequentato e, quanto più la persona si troverà in difficoltà, tanto più avrà necessità di esservi accompagnata [...]. Degno di nota, infine, è il fatto che sia dimostrato come il gioco spontaneo sia l'occasione privilegiata attraverso la quale il bambino struttura tutti i prerequisiti utili al gioco con regole (es. gioco tradizionale) e, più in generale, all'apprendimento scolastico e sportivo (prerequisiti di solidità emotiva, capacità di ascolto, autoregolazione, attenzione, organizzazione spazio/temporale, del pensiero, della motricità globale e fine" (Carpi, 2018a, p. 23).

A questo proposito riteniamo utile sottolineare come, a valorizzazione e sostegno del gioco spontaneo, vi siano strumenti specifici volti all'utilizzo consapevole di spazi/tempi materiali dell'attività infantile; si tratta del contributo offerto dalla pedagogia psicomotoria (Nicolodi, 2015). La psicomotricità, infatti, depositaria del sapere riguardo al gioco spontaneo e ai suoi nutrienti, oltre ad essere una metodologia specializzata (e specializzante) nell'intervento educativo-preventivo è anche modello pedagogico in grado di offrire un comprovato quadro teorico-pratico di riferimento per chi non è psicomotricista ma intende adottare un approccio psicomotorio all'educazione (Carpi, 2017).

Ci preme ora evidenziare come un'idea aggiornata di corporeità ci porti a riconsiderare l'idea di "umano" che vogliamo mettere al centro del nostro sguardo così come dei suoi bisogni. Ciò si rende particolarmente importante oggi a fronte del crescente malessere riferibile ai vissuti corporei e alle relazioni sociali che la situazione pandemica ha, peraltro, solo aggravato.

In questa prospettiva "le attività sportive più tradizionali non perdono il loro valore ma si ricollocano all'interno di un discorso più ampio che le auspica coesistere e dialogare con attività corporee altre (ludiche, espressive, esplorative, non prestazionali) che, secondo la scala evolutiva dei bisogni umani, debbono costituire le prime esperienze infantili al fine di sostenere successivamente in modo completo e adeguato anche i valori e l'efficacia sportivi stessi. Nel corso dell'esistenza, poi, tali attività corporee non cessano di essere importanti: esse, trovandosi alle radici della persona, non solo continuano a nutrire i prerequisiti indispensabili alla buona qualità delle esperienze sportive, ma si rivelano indispensabili garanti della buona qualità della vita individuale (sul piano globale) e sociale" (Carpi, 2018a, p. 24).

2. LO SPORT: UN'ESPRESSIONE CULTURALE ISTITUZIONALIZZATA

Crescendo d'età (ma in realtà neanche più di tanto, vista la tendenza ad anticipare gli apprendimenti tecnici), bambine e bambini delle società occidentali si ritrovano sempre più spesso attornati da un'offerta corsistica dalle sembianze di mini-baby-gioco-sport di ogni tipo. Tenendo presenti le considerazioni appena avanzate, risulta evidente che si tratta di una situazione poco adeguata alle esigenze dello sviluppo, come peraltro conferma l'imponente corpus di ricerche contrario alla specializzazione precoce (Di Fiori, Benjamin, Brenner *et al.*, 2014). Tuttavia, è innegabile che lo sport rappresenti uno dei fenomeni maggiormente emblematici e di successo della modernità, ci pare dunque indispensabile studiarne la complessità e cercare di comprendere limiti e ragioni dei suoi trionfi.

Occorre innanzitutto evidenziare come la stessa parola *sport* costituisca un cosiddetto “termine-ombrello”, quindi molto arduo da definire in maniera univoca. A seconda del punto di vista e del contesto cui si riferisce, infatti, esso può designare situazioni e dunque significati diversi, perfino molto distanti tra loro: un esempio eclatante è l'uso dell'aggettivo “sportivo” per indicare sia l'atleta, sia l'appassionato e/o spettatore che segue le imprese del primo. Sintetizzando in modo drastico, pur sapendo che la realtà appare molto più articolata o a “scala di grigi”⁴, assimilare tali categorie di persone può essere sensato in riferimento al criterio di interessi e passioni comuni, ma per quanto riguarda l'attività fisica assolutamente no. Anzi, considerare sportivo un soggetto che in realtà sta seduto a guardare quello che può essere considerato sport-spettacolo (date le similitudini con performance teatrali o cinematografiche), magari consumando cibi e bevande tutt'altro che salubri (per non citare altri gravi comportamenti antisociali⁵) appare davvero un completo nonsense.

Dal punto di vista scientifico, pur senza la pretesa velleitaria e improbabile di “normalizzare” il linguaggio comune⁶, serve certamente fare ordine: per questo faremo ricorso alla Prasseologia Motoria (d'ora in poi PM; Parlebas, 1999), disciplina con spiccate tendenze strutturaliste di marca francese, la quale presenta il vantaggio d'indicare criteri chiari e operativi nel campo delle scienze motorie. In sintesi, secondo la PM lo sport è il risultato della combinazione dei seguenti quattro elementi:

⁴ Si possono facilmente richiamare casi ibridi quali ad esempio tifosi che praticano lo stesso sport di cui sono fan, poco importa se a livello amatoriale o giovanile.

⁵ Purtroppo, è noto che gli hooligan (tifosi-teppisti tristemente famosi) siano spesso dediti a comportamenti estremamente negativi e violenti non solo in luoghi pubblici contro altre fazioni, ma perfino in famiglia (Leeson, Smith, Snow, 2012).

⁶ Su tale operazione si è costruito un ruolo di assoluto valore il comico Giacomo Poretti, componente del celeberrimo trio con Aldo Baglio e Giovanni Storti, che pur esprimendo verità inconfutabili, suscita l'ilarità mediante interventi che risultano goffi perché fuori luogo.

1. gioco motorio regolato;
2. competizione;
3. risultato incerto;
4. istituzionalizzazione.

Parlebas (1999, p. 362) sottolinea il ruolo fondamentale dell'ultimo aspetto:

“Colpisce constatare come nelle accezioni moderne del termine *sport*, il criterio dell'istituzionalizzazione sia regolarmente passato sotto silenzio. Si tratta invece, in ultima analisi, del criterio decisivo: nell'immenso campo delle pratiche ludomotorie, l'istituzione ha ufficialmente deciso di sceglierne solo alcune come degne. È proprio tale decisione che accorda a questo insieme di attività il loro status privilegiato”⁷.

Vale dunque la pena analizzare alcune note definizioni di attività sportive, illustrandole mediante la combinazione dei diversi criteri indicati dalla PM – fermo restando che la sola davvero pertinente da un punto di vista rigorosamente scientifico risulta la prima, non a caso riportata con l'iniziale maiuscola:

– *Sport olimpico o di élite*: i requisiti sono tutti presenti al loro massimo grado, le attività sono perfettamente regolamentate e riconosciute da federazioni, enti o comitati, dunque esprimono per antonomasia l'espressione più peculiare, autentica e “pura” del modello;

– *sport di strada o “della domenica”*: caratterizzato da gioco motorio regolato, competizione e risultato incerto a cui però manca la dimensione istituzionale, tanto è vero che per certi versi appare simile al gioco motorio tradizionale (nonostante la notevole omogeneità regolamentare delle diverse attività);

– *sport di glisse*⁸: costituito da attività fisiche quali surf, free climbing o regate, con incertezza di risultato (seppure in senso lato, cioè del tentativo di riuscire in imprese perlopiù individuali o cooperative) e assenza delle dimensioni competizione e istituzionalizzazione;

– *sport “puro”*: semplici esperienze di motricità, ad espressione perlopiù fisica/ginnica/atletica, simile ai due casi precedenti ma dove oltre alla mancanza di istituzionalizzazione, regole e competizione, manca totalmente il concetto di risultato se non alla stregua di conclusione dell'attività, la quale viene determinata da mancanza di tempo e/o perdita di energia fisica e/o psichica;

– *sport-spettacolo*: attività motoria competitiva istituzionalizzata il cui risultato è però fissato a tavolino, come per esempio negli spettacoli degli “Harlem

⁷ La traduzione è dell'autore.

⁸ La definizione è stata coniata dall'autore francese Alain Lorete (1995), in riferimento alle attività che richiedono lo scivolamento (in francese *glisser*); il surf ne è considerato il “capostipite”, seguito da snowboard, skateboard e così via. Si tratta di attività perlopiù svolte all'aperto in ambienti urbani o naturali. Per approfondimenti segnalo l'interessante saggio *Il gioco del corpo: gli sport della glisse* (Ferrero Camoletto, 2005, pp. 77-102).

Globtrotters”⁹ (o nelle partite truccate) e similarmen- te in alcune cerimonie funebri di società arcaiche¹⁰;

– *mind sport*: competizioni ludiche dal risultato incerto in cui però l’elemento motorio risulta del tutto ininfluen- te ai fini del risultato, mentre è ben presente il tratto istituzionalizzazione, tanto da risultare attività organizzate in federazioni sportive che danno vita a campionati di alto livello di cui gli scacchi forniscono l’esempio più classico, seguiti dai recenti *e-sport*, che peraltro appaiono a loro volta vicini allo sport olimpico sia per motivi istituzionali, sia in quanto richiedendo abilità motorie di controllo fine¹¹;

– *sport non competitivo*: riportiamo tale denominazione totalmente autocontrad- ditto- ria per segnalarla come un vero e proprio ossimoro, quindi *insensata*, essendo lo sport un fenomeno competitivo per definizione, i cui conio e uso molto proba- bilmente sono stati dettati dall’esigenza di utilizzare in modo non pertinente un termine (sport, appunto) al fine di sfruttarne l’alone semantico di successo che esso emana – in breve: come operazione di marketing scientificamente errata (ma social- mente molto ben indovinata).

Al termine di questa rassegna di proposte sportive, sorge spontanea una doman- da: per quale motivo pressoché ogni attività motoria non viene presentata tanto *sub specie ludi*, quanto come sport, finendo per far apparire quest’ultimo come una sorta di moderno Proteo¹²? Semplice: è il risultato della famosa tendenza a “salire sul carro del vincitore”, ovvero di essere illuminati e quindi poter riverberare l’influsso emanato da un modello di successo, dunque poter contare sull’appoggio da parte di organizzazioni che permettono d’ottenere risorse, prestigio e stabilità.

In definitiva, si mira a seguire la logica dominante della nostra epoca: raggiun- gere una posizione che fornisca buone probabilità sia di essere considerati in modo onorevole, sia di raggiungere la sostenibilità grazie a probabili e ragionevoli entrate economiche. Ovviamente, tra sport olimpico e quello di base la divaricazione è enorme, però anche il secondo si colloca pur sempre all’interno di un ambito ge- neralmente riconosciuto di valore sociale e pertanto visto con benevolenza.

Il punto che ci teniamo ad approfondire, tuttavia, si può esprimere mediante la seguente asserzione: lungi dal costituire mere espressioni di bisogni biologici di

⁹ Per approfondimenti sul simpatico Team di Basket, si veda: <http://www.harlemglobtrotters.it/>.

¹⁰ L’antropologo Lévi-Strauss (1962) descrive pseudo-competizioni motorie di popolazioni del Nord America che in realtà costituiscono riti funebri, dove per una sorta di meccanismo di “compensa- zione” della perdita umana il clan vincente risulta sempre quello del defunto.

¹¹ Si parla di un tema attuale e piuttosto controverso, per approfondimenti rimando al saggio di Renato Nicolai (*infra*).

¹² Personaggio della mitologia greca noto per la capacità di cambiare sembianze a seconda del contesto, al fine di ottenere dei vantaggi.

“ricreazione” o al contrario di “sfogo” per energie in surplus, le attività motorie rappresentano piuttosto tecniche corporee capaci di fare esperienza concreta dei tratti sostanziali della propria società d’appartenenza. Ciò avviene in quanto il gioco consente d’esplorare e comprendere determinate relazioni con spazi, tempi, oggetti, persone, norme e relazioni del contesto in cui il soggetto è immerso. Considerando valida tale ipotesi, grazie a pratiche corporee la persona può letteralmente *incorporare* (Csordas, 2003) i tipici modi di agire e relazionarsi del proprio milieu sociale, strutturando così abitudini personali che risultano determinate dall’ambiente culturale e fisico in cui è immerso. Si strutturano così i cosiddetti *habitus* (Bourdieu, 1980), costruito che in chiave gestaltica presuppone relazioni significative tra il soggetto agente, figura che appare in primo piano, con il proprio contesto socioeconomico, storico e culturale che fa da sfondo e dà senso al vissuto personale.

Tale scenario, tuttavia, non può certo scattare in automatico e svilupparsi per autogenesi; benché i soggetti in via di sviluppo siano generalmente attivi¹³, i loro processi d’apprendimento sono sempre supportati da figure educative – meglio se all’altezza del compito. Tenendo presente la visione umanistica che ci contraddistingue, appare dunque corretto ritenere che attività fisiche quali il gioco spontaneo e tradizionale, l’esercizio fisico in palestra, la ginnastica a corpo libero, gli sport di glisse e istituzionalizzati, e così via, siano considerati fenomeni eminentemente culturali e simbolici, ma non solo in senso puramente “testuale” come nell’esperienza della fruizione artistica letteraria, museale o di spettacoli teatrali e cinematografici, bensì a livello eminentemente pratico, tangibile, produttivo. Non a caso il gioco motorio può essere anche definito come una “fiaba in azione” (Parlebas, 1997). Mediante tale attività, infatti, la persona esprime sé stessa con modalità determinate sia dal sé che dal contesto, portandola a esplorare nello stesso tempo l’ambiente fisico e i confini sociali, ovvero i gradi di libertà favorevoli o meno ad approfondire processi che coinvolgono lo sviluppo.

È soprattutto il contesto, dunque, a determinare le regole, fissare le dimensioni spazio-temporali, presentare certe relazioni con altri e così via, definendo una specie di “canovaccio” da tenere presente nell’esprimersi in modo più o meno personale. Le diverse azioni non costituiscono pertanto né espressioni neutre, né tantomeno solamente fisico-motorie, bensì globali sia di persone che d’interesse società. Un’opera antropologica illuminante su questi aspetti descrive il cosiddetto “gioco profondo” (Geertz, 1973) come fenomeno ludico-rituale capace di rispecchiare intimamente il funzionamento di un’intera società, fungendo da sorta di “romanzo di formazione” – ma qui aggiungerei “globale”, in quanto comporta una messa in gioco intrecciata

¹³ Non a caso si dice che i bambini hanno “l’argento vivo addosso” proprio per indicare la loro predisposizione a conoscere, muoversi, stimolare relazioni e così via.

degli aspetti fisici, emotivi, familiari, sociali, economici, di potere e morali di intere persone, gruppi e popolazioni¹⁴.

Per concludere, le tecniche corporee prodotte dalle diverse attività ludico-motorie attivano processi che presentano similitudini con il meccanismo del “rito di iniziazione” (Van Gennep, 2012), dato che appaiono in grado di trasformare le persone, facilitare l’acquisizione di competenze utili a introdurle all’interno del loro ambiente sia in senso fisico che sociale (Bortolotti, 2016).

Occorre allora evitare di considerarle solo a livello di esperienze coinvolgenti gli aspetti fisici, tecnici o biologici, benché fondamentali, per farne emergere il fattore umanistico composto da valori civili e ambientali; sperando si acquisiscano importanti consapevolezza sulla sostenibilità, la quale deve costituire un processo che coinvolge ricorsivamente aspetti sociali, economici e ambientali (Vallance *et al.*, 2011). Ciò rappresenta anche un modo per rispondere alle sfide della modernità, le quali richiedono competenze di gestione delle enormi difficoltà che incombono quotidianamente quali il riscaldamento globale, la globalizzazione, la crisi politica ed economica, come peraltro evidenziato sia dalla pandemia da Covid-19 che dalla recente “operazione speciale” tra Russia e Ucraina, portando il mondo ad una situazione davvero drammatica.

Rispetto a tutto ciò, crediamo che occorra ragionare in modo altrettanto globale, articolato ed elastico. In definitiva, sarebbe bene che le persone vivessero il più ampio spettro di esperienze, facendo sì che ciò possa aumentare il loro bagaglio di conoscenze e abilità. Occorrerebbe tuttavia che i sistemi sportivo e scolastico permettessero attività differenziate soprattutto entro un quadro coerente, fornendo quindi ai giovani attività più o meno pure, sia indoor che outdoor, cooperative e competitive, individuali e di gruppo, ecc. (Bortolotti, 2019). Si può proporre un parallelismo un po’ ardito: come nella società moderna appare sempre più indispensabile la conoscenza di linguaggi diversi, così dovrebbe essere anche per le espressioni corporee, in modo da sfuggire alla pericolosa tendenza di fornire e celebrare il “pensiero unico”, qualunque esso sia.

¹⁴ Clifford Geertz descrive il gioco più popolare di Bali, il combattimento tra i galli, mettendone in luce la funzione di “organizzatore socioculturale” dal momento che permette di esprimere sia lo *status* personale, ovvero l’identità pubblica, attorno a valori di rispetto, stima, onore; sia lo spirito profondo della società stessa, fungendo da fonte inesauribile di metafore relative al gioco ma che nello stesso tempo lo trascendono, confermandone il ruolo di profondo “specchio interpretativo” della cultura che lo produce e che contribuisce a rafforzare.

IL POTENZIALE DELLA FORMAZIONE OUTDOOR

Chiara Borelli, Roberto Garzella¹

“Listen: there’s a hell of a good universe next door; let’s go”.

E.E. Cummings

I. TERMINOLOGIA E CONTESTI DELLE PROPOSTE OUTDOOR

La locuzione “outdoor”, oggi molto diffusa, fa spesso riferimento a diverse tipologie di attività o progetti in ambito educativo, formativo, terapeutico, ricreativo e sportivo, che avvengono a contatto con la natura, o comunque in ambienti esterni, letteralmente “fuori dalla porta”.

Essendo proposte che storicamente nascono e si diffondono maggiormente in area anglosassone² e scandinava³, nel contesto italiano sia le terminologie sia le categorizzazioni prendono forme differenti. Bortolotti (2019) propone una organizzazione concettuale nella quale “Outdoor Education” è un termine ombrello che comprende da un lato l’“Outdoor Learning” (per quanto riguarda il settore scolastico) e dall’altro l’“Outdoor Adventure Education” (che fa riferimento all’ambito dell’educazione non formale); il tutto inserito in un più ampio contesto di “Vita Outdoor”, intesa come ambito informale. Gigli, Melotti e Borelli (2020) propongono, invece, l’utilizzo della locuzione “nature-based” per enfatizzare il contatto con la natura che caratterizza determinati tipi di progetti/attività, e categorizzano queste proposte in base agli ambiti di intervento, delineando la seguente organizzazione concettuale:

- “Educazione avventura”: progetti socio-educativi in ambienti naturali il più possibile incontaminati;
- “Outdoor Education”: settore scolastico, che comprende scuole nel bosco, attività didattiche in natura ecc.;

¹ I paragrafi 1, 2 e 3 sono a cura di Chiara Borelli; i paragrafi 4, 5 e 6 sono a cura di Roberto Garzella.

² Si fa riferimento in particolare allo scoutismo e all’Outward Bound, che si sono diffusi nel corso del XX secolo.

³ Sia per il diffuso stile di vita all’aria aperta (“friluftsliv”), sia per la nascita delle cosiddette “scuole del bosco”.

- “Outdoor/Adventure Therapy”: proposte terapeutiche/riabilitative in ambienti naturali più o meno selvaggi;
- “Formazione outdoor”: proposte formative in vari contesti, tra cui quello universitario, aziendale, personale ecc.;
- “Attività sportive e ricreative in natura” (Gigli, Melotti, Borelli, 2020).

Concretamente le proposte possono essere le più varie: dalle fattorie didattiche per bambini, ai progetti nei giardini scolastici; dagli svariati sport outdoor ai soggiorni residenziali immersi in natura, apprendendo diverse tecniche di escursionismo, camping, sopravvivenza e così via; dalle formazioni aziendali in ambienti naturali, a proposte delle stesse attività (quali trekking, arrampicata, speleologia, vela ecc.), ma rivolte a soggetti in situazioni di marginalità sociale. Il ventaglio di proposte è estremamente diversificato e, nonostante i diversi progetti possano sembrare molto simili, in realtà variano in maniera sostanziale in base ai molteplici fattori in gioco, quali: i contesti, le professionalità coinvolte, gli obiettivi, gli utenti e così via (Gigli, Melotti, Borelli, 2020).

2. MOTIVAZIONI E FINALITÀ

Al di là delle possibili organizzazioni concettuali dell’ambito, tuttavia, riflessioni importanti riguardano il *perché* di queste attività outdoor. Le origini e le motivazioni dello sviluppo del settore outdoor risiedono soprattutto nell’emergere di nuovi bisogni generati dai cambiamenti negli stili di vita delle società occidentali che hanno caratterizzato quest’ultimo secolo (Farnè, Agostini, 2014). Urbanizzazione e sviluppo tecnologico hanno causato un progressivo allontanamento tra esseri umani e mondo naturale: l’*indoorization* ha provocato e sta provocando diverse conseguenze sia a livello di salute fisica, sia di salute mentale, sia di compromissione di alcune aree di sviluppo per soggetti in fase di crescita (Dankiw *et al.*, 2020; De Mei *et al.*, 2018). Anche se si tratta di una terminologia esclusivamente divulgativa e non di una categoria medica, è stata addirittura coniata l’espressione “nature deficit disorder” (Louv, 2005) per evidenziare come l’allontanamento dalla natura e la vita chiusi dentro a quattro mura generi spesso una deprivazione esperienziale che causa malessere a vari livelli nei bambini e negli adolescenti di oggi, condizione che possiamo riscontrare sicuramente anche nelle persone adulte.

Per questo possiamo parlare di un vero e proprio nuovo bisogno, a cui le esperienze “outdoor” e “nature-based” possono effettivamente dare risposta. Infatti, numerose ricerche soprattutto in ambito psicologico hanno dimostrato i benefici delle esperienze educative in natura (Barton, Pretty, 2010; Bowen, Neill, 2013; Cason, Gillis, 1994; Gill, 2014; Hattie *et al.*, 1997; Muñoz, 2009; Neill, Richards, 1998; Rickinson *et al.*, 2004; Stott, Allison, Felter, Beames, 2015; Wilson, Lipsey, 2000), in particolare su:

- Benessere fisico (pressione, battito cardiaco, peso corporeo);
- Benessere psichico (riduzione dello stress);
- Senso di autostima e autoefficacia;
- Relazione con l'altro;
- Apprendimenti;
- Senso di connessione con la natura e visione ecologica.

Le attività all'aperto mirano, pertanto, a promuovere e sostenere uno sviluppo equilibrato delle persone, recuperando la dimensione corporea ed esperienziale (oggi spesso ignorata o lasciata in secondo piano rispetto a quella cognitiva: cfr. Manuzzi, 2006), e riportando l'essere umano maggiormente in contatto con l'ambiente naturale (Borelli, 2021). Non si tratta, tuttavia, di un mero ritorno al passato, bensì di un recupero di questi aspetti centrali (corpo e natura), ma in chiave progettuale e consapevole. Non è sufficiente andare "outdoor" perché abbiano luogo i cambiamenti significativi sopra elencati: occorre una progettazione flessibile, ma che tenga presente gli obiettivi, i bisogni, i contesti, le metodologie.

3. PER UNA GESTIONE CONSAPEVOLE DI UN SETTORE COMPLESSO E DIVERSIFICATO

Il settore delle attività outdoor e nature-based è estremamente diversificato al suo interno (Melotti, Gigli e Borelli, 2020), e in varie aree ancora poco strutturato, o strutturato in modo confuso. Una delle principali "questioni calde" è quella del riconoscimento delle professionalità tecniche (ad es.: guide escursionistiche o ambientali); in base ai diversi settori e anche all'interno degli stessi, vi sono diversi percorsi che rilasciano titoli, che però non sono sempre riconosciuti allo stesso modo e ovunque.

All'interno della riflessione sulle professionalità, occorre porre l'attenzione anche sulla necessità – specie nei contesti con finalità non meramente ricreative o sportive, ma anche educative o terapeutiche – della presenza di una doppia competenza: non solo quella tecnica, ma anche quella pedagogica o psicologica (Gigli, 2018; Gigli, Melotti, Borelli, 2020). Difficilmente la doppia competenza si trova nella medesima figura, pertanto occorrerebbe progettare la presenza di professionisti complementari.

Un'altra questione particolarmente scottante è la mancanza del riconoscimento istituzionale del valore di queste proposte (specie in Italia), che spesso si riflette anche sulla difficoltà per chi opera sul campo di reperire finanziamenti che siano adeguati a supportare le attività in modo appropriato e continuativo. La sfida è quella di riuscire a valorizzare le proposte outdoor senza snaturarle, e di progettarle tenendo conto – sia a livello organizzativo che dei finanziamenti – della necessità di mettere al centro i bisogni di sviluppo armonico dei bambini, adolescenti o adulti a cui le attività sono rivolte.

L'importanza di un management consapevole e “umanistico” delle proposte outdoor e nature-based è accentuata ancor di più dalla situazione di crisi globale causata dalla pandemia. Ci troviamo, infatti, in un'emergenza non solo sanitaria ed economica, ma anche e soprattutto sociale, in cui il benessere fisico, psichico e relazionale è messo a dura prova. Inoltre, in questa situazione critica, il rapporto tra esseri umani e mondo naturale è emerso da un lato come estremamente problematico (le cause stesse della pandemia risiedono in un rapporto con la natura che si caratterizza come disfunzionale, antropocentrico e per nulla ecologico, cfr. Borelli, 2021), e dall'altro lato come risorsa essenziale per il benessere (i mesi chiusi dentro hanno spesso portato alla consapevolezza dell'importanza di stare fuori e a contatto con la natura).

Si tratta, pertanto, di un momento particolarmente fertile per coltivare le progettualità outdoor e nature-based: la sfida è di non cadere in “mode” passeggere, ma supportare proposte di qualità che mettano al centro i bisogni dell'essere umano, non solo in situazione emergenziale, ma a lungo termine e in ottica preventiva.

A partire da queste necessarie premesse e contestualizzazioni, nei prossimi paragrafi si passa, dunque, a riflettere sulla necessità di problematizzare la figura manageriale per comprendere il potenziale della formazione outdoor.

4. PER UNA “LEADERSHIP DI SERVIZIO”

Tenendo presente l'economia del presente lavoro, si è scelto d'approfondire l'aspetto della formazione outdoor per adulti in quanto vero e proprio “motore di cambiamento” per la divulgazione dell'ambito. Il seguito del presente intervento vuole dunque fornire alcuni elementi che nascono dalla pratica sul *come* la formazione outdoor può contribuire ad un certo modo di pensare e fare sia il management, sia il manager; tale pratica è tuttavia nutrita da classici di diversi orientamenti della psicologia (Freud S., 2012; Freud A., 2012; Adler, 1994; Hilman, 2002). Procedendo con ordine, innanzitutto verranno analizzati significati ed implicazioni veicolati dai termini presi in considerazione, focalizzandosi su usi correnti più o meno distorti; quindi, saranno presentate possibili ricadute che certe attività possono avere sulle azioni quotidiane sia individuali che collettive. Si sottolineano infine i ruoli di queste ultime per cogliere in che misura, giorno dopo giorno e con lo specifico delle loro sfumature, possano concorrere a nuove modalità di stare al (e fare il) mondo.

Secondo il dizionario Treccani il *management* sarebbe un'attività “volta al conseguimento del massimo profitto”⁴, mentre il *manager sportivo* “si occupa degli interessi economici e delle scelte di carattere tecnico di un atleta o una squadra a livello

⁴ <https://www.treccani.it/vocabolario/management/>. Ultima consultazione: 26/11/2022.

professionistico”. Dunque, management e manager sarebbero rispettivamente via e strumento per il conseguimento del massimo profitto economico e sportivo. Tuttavia, tale impostazione mette in ombra altre possibili accezioni dei termini, legate in particolare ai compiti di “amministrazione” (dal latino *administrare*, composto da ad- rafforzativo e ministrare: “servire, governare”) e la relativa connessione con il servire gli altri e prendersi cura di beni, servizi e persone. Da notare che la parola *cura* denota “l’interessamento solerte e premuroso per un oggetto, che impegna sia il nostro animo sia la nostra attività”⁵. Di conseguenza, assistiamo all’uscita di scena del “prendersi cura” e del “servire” come caratteristiche dell’amministrazione di beni, pubblici o privati che siano. In definitiva, l’uso corrente dei termini porterebbe a contestualizzare l’azione gestionale verso orizzonti di massimo profitto, rendendo desueto il principio del governare con spirito di servizio.

La formazione outdoor, invece, cerca di rilanciare proprio la dimensione del servire con cura attraverso la proposta della *leadership*, essenzialmente declinata come opera per il gruppo, in modo da potenziare capacità individuali e facilitare, coordinare e dirigere la comune esecuzione. Da questo punto di vista, costituisce una pericolosa distorsione da evitare attentamente la presenza dominante di un individuo che riduce gli altri a dominati, e che impone al gruppo la rinuncia all’espressione di generatività e creatività, riservandosene l’esclusiva. Non c’è dubbio che in noi esista il desiderio o bisogno di poter contare su di una guida, ma ciò non significa che debba scattare il meccanismo del dominio. La guida o leader è piuttosto colui che conosce il percorso perché ne ha esperienza, e nella formazione outdoor ciò appare in modo anche concreto, ma il passaggio fondamentale di chi esercita la leadership resta quello di fare attività capaci di sottolineare il valore generale e astratto di tali principi, senza tuttavia restare lontano dalla pratica, mettendosi al servizio del gruppo. Nel momento e nel luogo in cui opera, la guida outdoor sa come muoversi per individuare le tracce, orientare, ritrovare il sentiero smarrito, rimettere in gioco dei percorsi che, a volte superando la sofferenza, riescono a reindirizzare i soggetti sulla via della ripresa. Soprattutto al momento del bisogno, è capace di indicare la strada e guidare il gruppo ad andare avanti.

In sintesi: mentre il dominatore, pensando innanzitutto a sé, volge le relazioni in modo da mettere il gruppo al proprio servizio, al contrario il leader outdoor cerca di potenziare il gruppo mettendo le sue competenze a disposizione della crescita collettiva. Il leader dominatore tende a ridurre il gruppo all’obbedienza e si circonda di soggetti remissivi, quasi fossero neutri strumenti esecutivi; la guida outdoor parte invece dal bisogno altrui e non dal proprio, il suo obiettivo consiste nel condurre quotidianamente il gruppo, mediante interventi di facilitazione e sostegno, a condividere obiettivi, esprimere potenzialità, conquistare competenze, infine vivere il piacere del viaggio.

⁵ <https://www.treccani.it/vocabolario/cura>. Ultima consultazione: 26/11/2022.

5. INVERTIRE LA ROTTA

Per far sì che il gruppo cresca in armonia e autogestione positiva, la formazione outdoor punta allo svolgimento di esperienze globali composte da attività pratiche su cui potersi confrontare, rivedendone i passaggi salienti, analizzando i meccanismi di funzionamento e interdipendenza tra persone e gruppi. Occorre sottolineare che l'*esperienza* (dal lat. *experientia*[m], deriv. di *experiri* 'esperire, sperimentare') viene qui considerata come una conoscenza che, muovendo dalla percezione sensibile, organizza i dati mediante riflessione e verifica empirica. Tenendo presente l'etimologia del termine, infatti, si fa esperienza quando dopo un atto o avvenimento occasionale o deliberatamente cercato, al quale si è partecipato, *si è ricavata una conoscenza*, una modificazione di comportamento, di sensibilità ecc. In sostanza, si tratta di un processo che è possibile conseguire in seguito ad un vissuto significativo, in quanto se da ciò che si fa non si riesce a distillare nuovi elementi da inserire nel sistema cognitivo ed emotivo precedente, cioè alla visione delle cose prodotta da un modello emotivo e concettuale di "funzionamento del mondo" (dunque anche di sé), risulta improprio parlare di esperienza in senso stretto. Va inoltre sottolineato come la significatività esperienziale non sia discreta, ma continua; in altre parole: si segue una scala di quantificazione che non è dicotomica (suddivisa in due parti, ad esempio in "bianco e nero") ma composta da una "scala di grigi" che può andare da poco ad abbastanza, molto, moltissimo e così via, a seconda delle possibilità d'analisi stesse.

La capacità d'estrarre da episodi vissuti degli elementi utili per una rivisitazione delle proprie idee e principi risulta legata alla disponibilità d'accettare che emergano nuovi spunti, i quali sono a loro volta profondamente legati all'autopercezione, o per meglio dire alla autorappresentazione della persona sul proprio potenziale trasformativo in relazione al contesto, costituita dall'abilità di creare nuovi equilibri attraverso operazioni quali ibridazioni, correzioni di rotta, sintesi e così via. Da questo punto di vista diviene fondamentale la ricerca di significato, ovvero una sorta di "traduzione a parole" (o concettualizzazione) di ciò che è stato vissuto. Il raccontare le attività porta sempre a costruire nessi e colorare in modo personale il vissuto, tessendolo su di una rete di valori che rimandano al proprio modo di vedere il mondo e gli altri, ricostruendone nessi causali e legami di riferimento, principalmente rispetto alle attività proposte e poi svolte in quel modo e con quel gruppo.

Per comprendere meglio funzionamento e senso di tali processi, vengono riportate alcune frasi di partecipanti a formazioni outdoor, le quali ritraggono altrettanti spunti riflessivi sorti durante l'elaborazione dei vissuti di corsi aziendali sul tema della leadership e del team building, i quali hanno preso il via grazie ad attività specifiche quali il Cerchio dell'accoglienza. Ecco alcune riflessioni legate a (e che fanno pienamente parte di) questo tipo di percorsi:

– All’inizio, chi componeva il cerchio *badava soprattutto a mantenere la propria posizione distante dal collega*. Successivamente, con il proseguire dell’attività, *ci siamo avvicinati fino addirittura ad arrivare al contatto fisico reciproco*. Da una iniziale sensazione di responsabilità individuale, in cui ho vissuto il mio *IO da solo contro tutti*, sono passato successivamente a vivere il mio *IO potenziato* nel ritrovarmi con la stessa emozione degli altri in un contesto collettivo, *riconoscendomi nella squadra di cui facevo parte*.

– All’inizio mi sarebbe piaciuto, andando al centro del gruppo, riuscire a sentire il magnetismo complessivo. Non sentendolo, mi sono ritrovato ad andare soltanto verso 2-3 colleghi.

– Quando ero al centro del cerchio, inizialmente ho sentito in me un sentimento di orgoglio, *un non voler cedere la mia emotività all’altro nel cadere*. Dopo un po’, una nuova emozione mi ha invaso, piacevole, rafforzante, quella di lasciarmi andare col piacere di non dovermi a priori difendere, per condividere con il collega la mia vera emozione, trovando all’esterno il mio elemento di rassicurazione.

– Vorrei raccontare le sensazioni veloci e contrapposte vissute dal momento in cui ho iniziato a perdere l’equilibrio, e poi l’amplificazione delle sensazioni di caduta. L’emozione che si prova nell’essere accolti, la piacevolezza di essere sostenuti. Poi un altro piacere l’ho provato nell’accogliere *l’altro prima che perdesse definitivamente l’equilibrio* e riposizionarlo con delicatezza in una posizione stabile, *lasciando all’altro l’ultimo atto della ricostruzione dell’equilibrio finale*.

Le riflessioni del trainer sul tema sottolineano che al fine di costruire una maggiore possibilità di conseguire l’obiettivo desiderato (l’interdipendenza positiva del gruppo) e un’eccellenza che duri nel tempo, risulta senz’altro importante investire energie per capire innanzitutto quali sono gli elementi e le forze in gioco. Il Cerchio dell’accoglienza permette di rivivere una condizione universale nella quale ognuno sente il timore di perdere l’equilibrio, questo ci porta a vivere il nostro quotidiano con un filo di paura. La consapevolezza che al bisogno qualcuno ci possa accogliere permette di alleggerire il nostro quotidiano. Ma perché le cose possano continuare a durare, occorre che qualcuno continui ad unirle ed accordarle fra loro, togliendo via via ciò che porta ostacolo e riparando gli accidenti sopravvenuti. Il leader è dunque colui che si prende cura seguendo la l’idealità del ben fare, che per essere realmente tale deve riuscire ad equilibrare tutte le forze in gioco (Hilman, 2002). Altrimenti, se una parte avrà di meno, immetterà nel contesto l’energia tossica che porta divisioni e instabilità.

6. CENTRARI SUL GRUPPO PIUTTOSTO CHE SU DI SÉ

La nostra cultura, essendo fortemente centrata sull’io, induce la persona a focalizzarsi soprattutto sulle divergenze tra il proprio pensiero e quello espresso dall’altro.

Occorre invece suggerire l'abbandono dalla dimensione del protagonismo assoluto, il quale impone di mantenere il comando della situazione, di essere primi e sempre combattenti (protagonista risulta dall'unione di *protos*, primo e *agonistes*, combattente), al fine d'uscire dal desiderio angusto di primeggiare ed andando verso il costruire la stabilità e la funzionalità del costruire una interdipendenza in cui ciascuno perde e guadagna qualcosa. Il subordinato allora accetterà che sopra di lui ci sia un capo, alla condizione che rimanga integra la propria dignità come uomo.

Quando in azienda nasce un conflitto di potere non deriva tanto dai ruoli, quanto dal tipo di relazione che le persone instaurano tra loro. I blocchi che potrebbero nascere sono espressioni derivanti dalla ricerca di ristabilire un rapporto di forza non tra ruoli ma tra soggetti: si entra nella dinamica del conflitto personale spostando di conseguenza la focalizzazione della propria azione da un obiettivo originario ad un obiettivo secondario di dominio del sé sull'altro. Infatti, quando tra le persone parte il conflitto, l'obiettivo originario dell'azione viene perso e diventa secondario a discapito di un nuovo fine che si focalizza sulla presa del potere, ovvero sul bisogno di rassicurazione personale. Ma la rassicurazione personale ricercata attraverso la sconfitta dell'altro porta solo insicurezza; l'altro, mosso dal bisogno irrinunciabile per l'uomo di ricostruire il proprio senso di sé, dedicherà tutte le sue forze e potenzialità alla rivalse. Da subito il vincitore deve organizzare la sua difesa e sostenere le proprie ragioni; tali processi finiscono però col rendere invivibile la situazione. È bene allora intervenire per ristabilire processi ben più positivi.

Si riportano di seguito alcune riflessioni che sintetizzano quanto approfondito grazie allo svolgimento pratico di attività esperienziali outdoor, le quali hanno consentito d'acquisire consapevolezza da parte dei partecipanti stessi su quanto emerso tramite le attività rispetto ai temi qui presi in considerazione (Della Seta, 2005).

– *Abbassare il livello di preoccupazione.* La persona che a fronte di un evidente non raggiungimento del risultato sembra incapace di rielaborare una risposta adeguata, non è inabile o così “cieco” e superficiale da non cogliere differenze, ma semplicemente non riesce ad affrontare, in quel momento, l'evidenza della sua inefficacia e sopportare il peso e la sofferenza della risultante immagine d'inadeguatezza. Calare l'apprensione propria e/o dell'altro, porta a riprendere pieno possesso del proprio agire, focalizzandosi verso l'obiettivo ed evitando dispersioni energetiche. Se si attende che tutte le variabili siano sotto controllo e in fila per come si desidera, più che gli orizzonti del viaggiare, si frequenteranno le dogane dell'attesa! Non è l'occhio che si volge altrove per non incontrarsi con ciò che manca, bensì la speranza che colma il vuoto tra l'oggi e il domani, che consente al gruppo di concretizzare il dono di crescere assieme.

– *Essere valorizzati.* Molto significativa è l'affermazione “non voglio essere il due di picche”, affermazione che esprime un desiderio che tutti abbiamo: di valere. Ma nel mazzo di carte esiste anche il due di picche. E allora cosa ne facciamo di questa

carta, di questo valore? La risposta si può trovare solo nel salire di livello, nel riorganizzare i termini in gioco a partire da una nuova prospettiva. Smettiamo di concettualizzare le carte come entità singole ovvero le carte a prescindere dal mazzo e concentriamoci sul mazzo: questo è un insieme risultante dalla presenza di *tutte le carte*. Se al mazzo viene a mancare una sola carta perderà il suo valore, la sua funzionalità. L'assenza di una sola carta impedisce al gioco di farsi, quindi ognuno rappresenta un valore indispensabile per l'insieme e come tale dev'essere valorizzato.

– *Una vita da mediano*. Durante il tempo della nostra presenza su questa terra siamo tutti “mediani”. Se non vogliamo esserlo, forse è perché non vogliamo sostenere questa evidenza ma preferiamo raccontarci di essere liberi da obblighi, impegni, necessità. Se siamo ben integrati nella vita, invece, in realtà siamo tutti “mediani” perché dobbiamo procurarci quotidianamente i beni per il nostro sostentamento materiale ed affettivo. Siamo mediani anche nei confronti dei nostri ideali, ed anche, più prosaicamente, nei confronti delle nostre ambizioni. Quindi, bisogna anche saper accettare sé stessi come facenti parte di un gioco molto spesso più grande di noi.

– *Essere leader di sé stessi*. Il leader è innanzitutto tale con e di sé stesso, è colui che segue la pratica quotidiana del rilancio di propositi e finalità, rimane in contatto con ciò che lo muove da dentro, con particolare attenzione a non cadere in eccessi e parzialità. Al leader non è concesso di finalizzare su di sé il proprio agire, il suo ruolo risulta innanzitutto quello di mettersi al servizio del gruppo al fine di creare e alimentare i presupposti indispensabili al raggiungimento degli obiettivi dichiarati. Non è tanto centrato su di sé, sulla via del soddisfacimento del proprio bisogno e sete di potere. Certamente anche nel leader agisce un'umana tendenza all'autoaffermazione, ma ciò deve essere innestato sulle peculiarità del ruolo. In breve, egli non *rinuncia a sé stesso, mortificando l'impulso vitale della propria affermazione*, bensì dilata il senso dell'Io nella direzione dell'insieme più vasto di cui fa parte, *in primis* il gruppo dei pari e dei vicini, ma anche in un'ottica più globale e interrelata col mondo.

– *Leadership quotidiana*. È molto facile avere motivazione ed entusiasmo in caso di nuove conquiste, nelle fasi eroiche ed eccezionali, però poi occorre il confronto con la quotidianità. È fondamentale trovare significato in ciò che facciamo nell'umiltà della dimensione della routine di tutti i giorni. Risulta facile provare entusiasmo e motivazione preparando il pranzo per l'imperatore, ma la vera forza ed equilibrio interiore si hanno quando lo stesso entusiasmo e altrettanta motivazione si trova nel preparare il pasto quotidiano e per la moltitudine degli umili. Qui emerge la vera ispirazione del leader di servizio: esercitare in ogni modo e momento il senso di giustizia. Non solo di beni materiali vive l'uomo, ma con un tanto intangibile quanto fondamentale sentimento di giustizia che risponde al bisogno di senso cui si può rispondere seguendo la via della scelta; una scelta intrisa di responsabilità e che diviene missione finalizzata a portare un po' più in là il testimone che abbiamo ricevuto, in direzione di un mondo migliore.

GLI E-SPORTS COME EVOLUZIONE DELLO SPORT: UN DIBATTITO APERTO

Renato Nicolai

INTRODUZIONE

Il mondo degli sport elettronici è in enorme espansione da diversi punti di vista: da quello dei praticanti e *followers* alle manifestazioni organizzate, compreso il richiamo esercitato verso possibili partner con interessi economici e sociali. In un contesto di grande crescita, va dunque sottolineato come le attenzioni del mondo sportivo, oltretché di quello economico, si sono fatte sempre più frequenti. Se da un lato le istituzioni sportive hanno manifestato grande interesse verso il fenomeno, è altrettanto vero che i suoi protagonisti hanno parallelamente e costantemente accelerato la crescita competitiva anche al di fuori dei confini istituzionali dello sport tradizionale, trovando nuova linfa, almeno dal punto di vista dell'esposizione, anche nella situazione pandemica mondiale, al contrario delle attività sportive classiche, che a causa del Covid-19 hanno dovuto limitare o perfino annullare il loro svolgimento (Raimondo, 2022).

Vale la pena precisare che una crescita così esponenziale, rapida e multidirezionale, che richiama tanti e tali interessi economici, genera facilmente una proliferazione di soggetti interessati alla materia, fortemente a rischio di una conseguente mancanza di coordinamento tra essi. Ad oggi, uno dei principali limiti che molti commentatori individuano per uno sviluppo globale ed omogeneo del settore attiene proprio all'assenza di un ente che possa essere considerato alla stregua di una federazione sportiva internazionale di riconosciuta autorevolezza, sebbene siano molte le sigle che avocchino a sé tale prerogativa (Zambelli, Strinati, 2021).

La stessa denominazione ha diverse declinazioni a seconda dei soggetti interessati all'argomento e, talvolta, del significato che essi vogliono sottolineare. *Esports* è un termine che proviene chiaramente dalla lingua inglese come abbreviazione di "Electronic Sports" ma viene a volte riportato con un trattino corto di connessione (*e-sports*), altre volte con la lettera "S" maiuscola (*e-Sports*), altre ancora separato o

senza la “s” finale, ad indicarne in lingua inglese il plurale (*e Sport*). Alcune organizzazioni ne parlano utilizzando la denominazione *virtual sports*, ma questo termine pare indicare una specificità che meglio si tratterà in seguito. Senza volersi arrogare la decisione su quale sia la forma più corretta, se ve ne sia una, in seguito per uniformità e semplificazione verrà utilizzato il termine *esports*, omettendo più o meno correttamente trattini e/o maiuscole.

Una definizione di *esports* non è ad oggi universalmente condivisa. Ci è d’aiuto, per quanto autoreferenziale, la definizione e la descrizione che ne dà IESF¹, una delle citate associazioni promotrici per lo sviluppo degli sport elettronici: “L’esport è uno sport competitivo dove i giocatori mediante l’utilizzo delle loro abilità fisiche e mentali competono in vari giochi, in un contesto elettronico”.

Il Cambridge Dictionary utilizza una definizione strutturalmente diversa, in particolare escludendo la parola *sport* dalla definizione stessa: “l’attività di giocare al computer contro altre persone su internet, spesso per soldi, e spesso seguita su piattaforme internet da altre persone, a volte in occasione di eventi speciali organizzati”².

Nel protocollo d’intesa tra CONI e Comitato Promotore E-Sport Italia³ il concetto viene esclusivamente legato alla simulazione, con più o meno coinvolgimento fisico del partecipante, di uno sport esistente, di fatto escludendo ogni tipo di competizione basata su altri giochi rispetto a quelli sportivi⁴. Le molteplici definizioni ci riportano comunque all’ovvio legame tra questa attività ed il mezzo elettronico, dispositivo che ne vede la genesi e lo sviluppo crescente, inizialmente sotto forma di videogiochi nati a scopo ricreativo e diventati, successivamente, piattaforme agonistiche sulle quali confrontarsi in modi che da un lato appaiono simili a quello ludico elettronico, e dall’altro a quello sportivo tradizionale.

Così come le definizioni, anche le elencazioni delle diverse tipologie di videogiochi competitivi sono molteplici. Senza pretese di fornire una classificazione esaustiva, pare tuttavia necessario ricordare alcuni dei generi più popolari tra i giocatori, siano

¹ Acronimo di *International Esports Federation*, associazione di seguito meglio descritta, ad oggi non riconosciuta da CIO e GAISEF.

² Cfr. <https://dictionary.cambridge.org> (mia traduzione).

³ https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2021/1-Primo_Piano-2022/Protocollo_ESports_Italia1.pdf firmato il 22 gennaio 2022.

⁴ “Con il termine E-sport ci si riferisce principalmente all’utilizzo di videogiochi sportivi a livello organizzato e competitivo e si ricomprende sia la categoria degli Sport (o giochi) elettronici, tramite i quali un determinato sport viene simulato attraverso l’utilizzo di varie interfacce videografiche (uno schermo collegato ad internet e/o ad una console/PC) con un minimo dispendio di energie fisiche, ma con un coinvolgimento generalmente medio-alto di quelle mentali, sia quella degli Sport simulati, tramite i quali un determinato sport viene simulato attraverso un utilizzo congiunto di interfacce video-grafiche (uno schermo collegato ad internet e/o ad una console/PC) e di strumenti che replicano l’attrezzo sportivo reale, con un dispendio di energie sia fisiche che mentali che dipendono dallo ‘sport’ scelto”.

essi professionisti o dilettanti. Tra i principali gruppi di *egames* possiamo annoverare i *videogame shooter* o *tactical shooter*, in italiano spesso definiti “sparatutto”, ove l’obiettivo principale del protagonista, dotato di armi, è quello di affrontare avversari e vincere combattimenti⁵.

Altra tipologia di videogioco estremamente praticato è il *massively multiplayer on-line game* o MMOG, ovvero un gioco multiplayer on-line che permette di giocare con un numero potenzialmente massivo di utenti all’interno di un mondo virtuale condiviso. Un sottogenere molto diffuso degli MMOG è il cosiddetto MOBA, il tipo di videogame con la maggior diffusione globale⁶.

Altro genere di grandissima popolarità sono i cosiddetti simulatori sportivi, giochi che simulano in forma virtuale sport esistenti come calcio, basket, ciclismo e altri. Sono questi i videogiochi competitivi, denominati anche *virtual sports*, sui quali il mondo istituzionale sportivo, come vedremo in seguito, presta particolare attenzione.

Meritano infine una citazione i cosiddetti *fighting games*, in italiano definiti anche “picchiaduro”, ovvero giochi di combattimento ravvicinato in cui due giocatori si affrontano, utilizzando diverse abilità al fine di sconfiggere il loro avversario.

1. GENESI E STORIA DEGLI ESPORTS

La prima competizione basata su un videogioco di cui si ha notizia si svolse il 19 ottobre 1972 presso il laboratorio di Intelligenza Artificiale dell’Università di Stanford, in California⁷. La manifestazione consisteva in una gara di *Spacewar* a cui parteciparono ventiquattro studenti⁸.

⁵ I protagonisti del videogame, realistici o appartenenti a un mondo immaginario, devono portare a termine una determinata missione e, per farlo, hanno a disposizione armi con cui sparare contro il nemico. L’abilità sta quindi nel riuscire ad arrivare fino alla fine del gioco senza essere uccisi dall’avversario. Gli “sparatutto” possono essere in prima o terza persona, nel primo caso le varie ambientazioni sono viste attraverso gli occhi del protagonista, nel secondo, invece, le ambientazioni sono viste attraverso una telecamera che inquadra anche le spalle del giocatore.

⁶ Acronimo di Multiplayer On-line Battle Arena: giochi strategici in cui i giocatori competono in squadra per distruggere le strutture della squadra avversaria. In questo genere si trova *League of Legends*, il videogioco più diffuso e praticato al mondo con quasi 30 milioni di utenti connessi ogni giorno.

⁷ Sull’evoluzione degli esports si veda “Quando sono nati gli esports? La storia del programing”, in <https://esportsitalia.com>.

⁸ In università fu appesa una locandina che recitava: “La prima edizione delle olimpiadi intergalattiche di *Spacewar* si terrà qui, mercoledì 19 ottobre, alle ore 20.00. Il primo premio sarà un anno di abbonamento a *Rolling Stone*. L’evento di gala sarà seguito dal reporter sportivo di *Rolling Stone* Stewart Brand e fotografato da Annie Liebovitz. Birra gratis!”. *Spacewar* è il primo videogioco in senso moderno mai realizzato. Era stato sviluppato dieci anni prima al Massachusetts Institute of Technology (MIT) e il gioco consisteva nella sfida fra due giocatori il cui obiettivo era quello di distruggere l’astronave dell’avversario.

La diffusione dei *coin-op* (ovvero i videogiochi da bar o da sala giochi a moneta) e delle prime consolle casalinghe favorirono la nascita dei primi veri campionati. Nel 1980 la Atari organizzò il primo torneo di uno dei titoli di grande successo dell'epoca, creato dalla società stessa: *Space Invaders*. Al torneo parteciparono oltre diecimila giocatori e la vittoria fu assegnata al maggior punteggio ottenuto tra tutti i giocatori. Viene considerato questo il primo evento di esports su grande scala. Verso la fine degli anni Ottanta uscì *Netrek*, il primo gioco in assoluto ad avere i server aperti, che permise una competizione a livello globale, e battezzato da Wired come “primo gioco sportivo on-line”. Negli anni Novanta il successo di *Street Fighter II* rese enormemente popolare l'idea di un confronto diretto tra i videogiocatori. Fino a quel momento le competizioni si basavano principalmente sul raggiungimento del punteggio più alto. Con *Street Fighter II* i giocatori potevano affrontarsi, virtualmente, faccia a faccia. Da ciò l'apertura verso una nuova forma di competizione, che porterà alle moderne sfide in multiplayer.

In questo periodo nascono anche i primi tornei ufficiali, tra cui il più importante per quanto riguarda i giochi di combattimento è l'*Evolution Championship Series* (EVO), ancora attivo, definito il più celebre torneo mondiale di “Picchiaduro” e recentemente acquisito da Sony Interactive Entertainment.

Sono questi gli anni in cui si vede come l'evoluzione degli esports comincia a percorrere due strade distinte. La nascita e lo sviluppo di giochi come il citato *Street Fighter*, e successivamente altri FPS⁹ come Doom o Quake, orientano la scena occidentale verso questi tipi di gioco, i già citati “sparatutto”, mentre in Corea del Sud, culla del videogaming asiatico, è preponderante l'interesse verso i giochi di strategia in tempo reale come Starcraft, vero e proprio fenomeno di massa destinato a durare negli anni¹⁰.

Anche il mondo dei simulatori sportivi, già attivo negli anni Settanta ed Ottanta, vede nascere in questi anni due giochi dedicati al calcio che si divideranno il consenso degli appassionati e godranno di enorme successo fino ad oggi. Nel 1993 nasce FIFA, anche chiamata FIFA Soccer nel Nord America (conosciuta come FIFA Football dal 2002 al 2005), serie sviluppata e pubblicata a cadenza annuale dalla statunitense Electronic Arts. In Giappone, invece, nel 1994, Konami produce International Superstar Soccer per la piattaforma Nintendo, poi divenuto Pro Evolution Soccer e recentemente pubblicato, sempre da Konami, con il nome di E Footbal 2022.

Saranno i primi anni del 2000 a segnare una grande svolta per gli esports, non solo per l'introduzione di servizi come *Xbox Live* e successivamente *PlayStation Net-*

⁹ Acronimo di First Person Shooter, giochi dei quali si è già fatto cenno in precedenza, sottogruppo dei Tactical shooter: il giocatore vede la scena sullo schermo in prima persona, esattamente come la vedrebbe nei panni del proprio personaggio.

¹⁰ Cfr. “Guida agli esports”, <https://iideassociation.com>.

work, che permettevano a giocatori di tutto il mondo di scontrarsi, comunicare e giocare insieme con una console casalinga, ma anche grazie alla formazione di strutture e tornei che ancora oggi sono titani dell'industria e che costituiscono la spina dorsale degli esports. Tra queste si ricorda *Major League Gaming*, fondata nel 2002 e la tedesca *Electronic Sports League*, fondata nel 2000.

Da quel momento la crescita degli esports è stata esponenziale. Oggi i tornei hanno dimensioni enormi, un numero di partecipanti elevatissimo ed un ancor più elevato numero di spettatori, negli stadi e nei centri congressi. Le sponsorizzazioni sono sempre più ricche e numerose e gli sviluppatori si sono concentrati sul potenziale dell'aspetto competitivo.

La propensione delle nuove generazioni all'abbandono dei media tradizionali per abbracciare il mondo della rete ha poi favorito la diffusione degli esports attraverso piattaforme streaming dedicate, *Twitch* la più nota¹¹, che consentono agli spettatori ed ai giocatori di condividere contenuti.

Va da sé che il volume di affari che ruota attorno agli esports, come accennato in premessa, ha subito un aumento esponenziale¹². A questo volume di persone, attività e affari non sono certo rimaste indifferenti le diverse istituzioni sportive nazionali ed internazionali, che anzi si sono prima gradatamente, poi sempre maggiormente avvicinate a questo fenomeno.

¹¹ Twitch è una piattaforma di live streaming, attualmente proprietà di Amazon, fondata nel 2007 con il nome di Justin TV e trasformatasi con l'attuale denominazione nel 2011. Twitch conta oggi circa 4 milioni d'utenti ed offre ai giocatori la possibilità di trasmettere in streaming i propri contenuti, lasciando che gli altri guardino in tempo reale.

¹² Raimondo (2022) riporta alcuni dati economici estremamente rilevanti: "È stimato che entro il 2022 i ricavi di questo settore saliranno fino a quattro miliardi di euro a livello globale e il numero di soggetti coinvolti, tra organizzatori e praticanti, sarà di circa 1,5 milioni di persone. Si noti che nel 2020 il giro d'affari mondiale è stato stimato in 1,5 miliardi di dollari con un seguito di oltre 460 milioni di *followers*. L'ammontare medio degli stipendi per i *gamer* professionisti si attesta fra i 75 mila ed il milione di dollari annui. Solo per citare uno dei tanti esempi, nel novembre 2020 il 'Cloud9', uno dei più importanti *team* americani, ha acquisito per 11 milioni di dollari il 'cartellino' di Luca 'Perkz' Perkovic, *player* di *League of legends* (5 milioni sono andati alla squadra dei G2 Esports che ne deteneva i diritti e 6 milioni al giocatore per tre anni). Si pensi che fra il 2018 e il 2019 il fondo specializzato RewiredGG ha investito 34 milioni di euro nel *team* francese Vitality, club francese di *esport* fondato nel 2013 che vanta il centro di allenamento V. hive, il più grande d'Europa, presso la Stade France. In base al *Global esports market report* del 2019, l'industria degli *esports* ha generato ricavi per 1,1 miliardi di dollari, con un aumento del 26,7% rispetto all'anno precedente". I colossi mondiali stanno investendo cifre da capogiro per assicurarsi le più alte quote di mercato. L'acquisizione per 68,7 miliardi di dollari di Activision Blizzard da parte di Microsoft ne è la conferma. Activision Blizzard è una azienda statunitense produttrice di famosissimi videogiochi, tra i quali Call of Duty, Candy Crush e moltissimi altri. La sua valutazione da parte di Microsoft ne ha fatto la acquisizione più costosa nella storia del gruppo di Seattle.

2. I RAPPORTI CON LO SPORT ISTITUZIONALE

Si è già accennato a come l'attuale mancanza di coordinamento fra i molteplici attori che affollano il mondo dei giochi virtuali sia da considerarsi il maggior limite per un ulteriore sviluppo del "sistema esports". Ciò non significa che non esistano o siano esistiti progetti associativi e federativi che abbiano riunito attorno a sé le figure protagoniste del mondo sportivo¹³, ma solo che questi sforzi non hanno prodotto, per ora, una reale e attiva condivisione di intenti per unire un mondo in così grande espansione e una notevole quantità di protagonisti.

Il riconoscimento da parte dei massimi organismi sportivi nazionali ed internazionali è chiaramente l'obiettivo da raggiungere, così come la partecipazione ai Giochi Olimpici, una presenza anticipata, sia paventata che auspicata da tempo da parte dei commentatori, più o meno esperti. D'altra parte, se l'interesse delle associazioni sportive di raggiungere il movimento olimpico è manifesto, altrettanto chiara è l'apertura di quest'ultimo verso un fenomeno di grande interesse sia dal punto di vista della diffusione di praticanti nel mondo sia di quello economico, come evidenziato in precedenza oramai assunto a livelli ben più che ragguardevoli.

Il Comitato Olimpico Internazionale aveva già da tempo mostrato il proprio interesse verso gli esports, non solo sottolineando la crescita del movimento e il coinvolgimento delle nuove generazioni, ma riconoscendo anche un'intensità di allenamento per le attività competitive pari a quella dedicata alle già riconosciute

¹³ Attualmente sono tre le maggiori organizzazioni internazionali dedicate agli esports: International Esports Federation, World Esports Association e Global Esports Federation: 1) International Esports Federation (IESF) fondata nel 2008 da nove associazioni sportive nazionali, ha sede in Corea del Sud e ha come obiettivi: fornire supporto e servizi ai propri membri e linee guida per creare associazioni nazionali di esports in tutto il mondo; creare regolamenti insieme agli stakeholder dell'ecosistema per uno spazio competitivo equo e pulito per gli esports; creare e formare figure professionali all'interno della propria attività; organizzare l'Esports World Championship, competizione in cui gli atleti di esports competono in rappresentanza della loro squadra nazionale. IESF, al fine di allargare consenso ed unire gli sforzi verso un unico e riconosciuto organo di governo globale, ha siglato accordi di collaborazione e partnership con altre associazioni sportive tra le quali World Esports Consortium (WESCO), nel 2020 e più recentemente, nel dicembre 2021, con Esports World Federation (ESWF). 2) World Esport Association (WESA), fondata nel 2016 da ESL Gaming, con base in Germania, organizzatore di competizioni di videogiochi. WESA nel proprio sito si definisce: "un'organizzazione aperta e inclusiva che intende professionalizzare ulteriormente gli esports introducendo elementi di rappresentanza dei giocatori, regolamenti standardizzati e compartecipazione alle entrate per le squadre. La WESA cercherà di creare programmi per fan, giocatori, organizzatori ed emittenti e per la prima volta portare tutte le parti interessate al tavolo di discussione". 3) Global Esports Federation (GEF), con sede a Singapore, nasce nel 2019, i loro propositi sono quelli di: "promuovere la competizione e nel contempo lo sviluppo della comunità e della connessione tra sport, esports e tecnologia. Il GEF promuove la voce autentica del movimento mondiale degli esports". GEF ha organizzato nel 2021 i Global Esports Games, un tour in varie tappe con finali mondiali tenutasi a Singapore.

attività sportive, ma nel contempo ponendo il limite espresso del rispetto dei valori olimpici nei contenuti degli esports¹⁴.

Tuttavia, se in un primo momento la posizione del movimento olimpico sembrava di apertura verso la creazione o il riconoscimento di una federazione internazionale¹⁵, la linea cambia drasticamente ed oggi si guarda con fiducia ad una prospettiva profondamente diversa e rivolta più all'interno dello stesso movimento¹⁶. Sia sul fronte internazionale che, di conseguenza, su quello nazionale, l'indirizzo assunto a livello istituzionale sembra delinearci chiaramente. L'apertura verso gli esports è auspicata ed incoraggiata dal Comitato Olimpico Internazionale, ma solo verso quelli che sono definiti sport virtuali, quindi spingendo le politiche federali nel prendersi carico di questo impegno¹⁷.

Il CIO ritiene fondamentale utilizzare la crescente popolarità dello sport virtuale per promuovere il Movimento Olimpico, i valori olimpici, la partecipazione sportiva ed accrescere le relazioni con i giovani. È proprio l'affinità dei giovani con i videogiochi e in generale il mondo digitale che il Comitato ritiene essere la principale motivazione su cui far leva. La creazione di prodotti ed esperienze olimpiche attraverso forme di sport virtuali intende infatti aumentare il coinvolgimento diretto delle persone, in linea con la "strategia digitale" del CIO. L'obiettivo di questo impegno diretto è incoraggiare la partecipazione sportiva e promuovere i valori olimpici con un'attenzione particolare a contesti, linguaggi e stili di vita giovanili.

Come sopra accennato, oggi sembra chiara l'intenzione del Comitato di non riconoscere un'autonoma federazione internazionale, ma di voler promuovere, all'interno delle federazioni internazionali esistenti, lo sviluppo di sport elettronici

¹⁴ Si veda comunicato successivo al VI Olympic Summit tenutosi a Losanna il 28 ottobre 2017, <https://olympics.com/ioc/news/communique-of-the-olympic-summit>.

¹⁵ Nello stesso citato comunicato del 28 ottobre 2017 si legge "Un ulteriore requisito per il riconoscimento da parte del CIO deve essere l'esistenza di un organismo che garantisca il rispetto delle regole e dei regolamenti del Movimento Olimpico (antidoping, scommesse, manipolazione ecc.)."

¹⁶ Nel 2020, a seguito della nascita della citata Global Esports Federation, associazione con dichiarata volontà di proporsi quale interlocutore privilegiato di CIO e GAISF e candidatasi a ricoprire il ruolo di Federazione internazionale sportiva riconosciuta, Esports and Gaming Liaison Group (ELG), organismo del CIO creato per verificare e favorire l'apertura verso il mondo sportivo, comunica alle federazioni internazionali che la posizione del CIO è di non riconoscere alcuna federazione internazionale esterna. Il CIO ritiene di avere forti relazioni con le diverse componenti della comunità sportiva e, pertanto, di voler mantenere queste relazioni dirette piuttosto che lavorare tramite terze parti. Si veda <https://www.insidethegames.biz/articles/1100130/ioc-warn-sports-of-joining-gef>.

¹⁷ L'Executive Board del Comitato Olimpico Internazionale ha pubblicato il 15 febbraio del 2021 la "Agenda Olimpica 2020+5", una serie di raccomandazioni per guidare il lavoro del CIO e del movimento olimpico per il successivo quinquennio. La raccomandazione numero nove tratta specificatamente dei rapporti tra movimento olimpico e sport virtuali. Cfr. <https://olympics.com/ioc/news/ioc-executive-board-proposes-olympic-agenda-2020-plus-5-as-the-strategic-roadmap-to-2025>.

in grado di simulare la rispettiva disciplina di competenza, ovviamente nel rispetto dei propri regolamenti¹⁸.

Anche la posizione sulla tipologia di attività da coinvolgere nel movimento è chiaramente delineata. La parola *esports* non viene nemmeno utilizzata, il Comitato oggi ridefinisce quali debbano essere le attività da sviluppare, le definisce *virtual sports* e ne distingue precisamente due tipi: sport virtuali fisici e non fisici, con una conseguente netta indicazione di preferenza verso i primi¹⁹.

Una chiara apertura verso la pratica riconosciuta degli sport virtuali sono state le *Olympic Virtual Series* svoltesi in prossimità delle Olimpiadi di Tokyo, con il dichiarato intento di coinvolgere gli appassionati del settore e avvicinarli al movimento olimpico²⁰. Il CIO, in collaborazione con cinque federazioni internazionali, ha organizzato alcune competizioni in parte agonistiche ed in parte dimostrative, coinvolgendo in queste ultime anche campioni o ex campioni dello sport praticato.

Sul fronte nazionale, il CONI recepisce le indicazioni del CIO e le integra con il supporto di un comitato indipendente (Comitato Promotore E-Sports Italia) siglando un protocollo di intesa ed una bozza di convenzione da proporre alle Federazioni e alle Discipline Associate²¹.

Il protocollo, nell'individuare il percorso dell'attività in ossequio ai principi del CIO e del CONI, si impegna a offrire alle Federazioni e alle DSA – attraverso il Comitato Promotore – le competenze e gli strumenti tecnici per istituire la versione elettronica delle discipline corrispondenti alla fattispecie tradizionale di riferimento.

Dal protocollo si evince l'importanza strategica del ruolo collaborativo da parte del Comitato Promotore, che si rende disponibile a fornire alle federazioni supporto per la formazione delle figure tecniche richieste da questo tipo di attività quali allenatori e preparatori, ma anche tecnici installatori di hardware e software. Il Comitato Promotore si propone anche come interlocutore per favorire relazioni internazionali con altre realtà sportive ed organizzatori di eventi, infine prospetta la creazione di un centro studi in collaborazione con istituzioni scolastiche ed accademiche per svi-

¹⁸ Si veda su questo la citata raccomandazione nove della “Agenda Olimpica 2020+5”.

¹⁹ Nelle spiegazioni, a margine della raccomandazione, si legge: “It is important to note the difference between on the one hand the two forms of virtual sports and on the other hand video gaming. There are both physical (such as cycling) and non-physical forms of virtual sports (such as football), while video gaming includes both competitive gaming (such as League of Legends) and casual gaming (such as Super Mario)”.

²⁰ Thomas Bach, presidente del CIO, nel presentare l'evento ha dichiarato: “L'Olympic Virtual Series è una nuova, unica esperienza digitale olimpica che mira a far crescere il coinvolgimento diretto con un nuovo pubblico nel campo degli sport virtuali. La sua concezione è in linea con l'Agenda Olimpica 2020+5 e la strategia digitale del CIO. Incoraggia la partecipazione sportiva e promuove i valori olimpici con un'attenzione particolare ai giovani”.

²¹ https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2021/1-Primo_Piano-2022/Protocollo_ESports_Italia1.pdf.

luppare ricerche sull'utilizzo degli esports in senso educativo e al fine di prevenirne l'abuso e le conseguenze dannose per la salute dei giovani.

Ad oggi, sia sul piano nazionale che internazionale, le istituzioni delineano quindi un certo impegno nell'occuparsi, almeno inizialmente, non tanto dell'intero mondo degli esports, quanto solo dello specifico sottoinsieme rappresentato dagli sport elettronici che rappresentano un'estensione delle discipline tradizionali, mantenendo quindi una connessione diretta con le proprie discipline, anche se in forma di "simulacro". Di fatto, questa posizione di apertura condizionata potrebbe però favorire lo sviluppo delle competizioni videoludiche e le organizzazioni indipendenti, così come le case produttrici che non a caso si stanno organizzando da tempo con crescente successo. Come accennato in premessa, il desiderio di un riconoscimento olimpico non ha frenato la crescita parallela ed indipendente del mondo agonistico sportivo che ha fatto registrare, proprio nei giochi che il CIO non riconosce tra le discipline di proprio interesse, un grande successo²².

È in quest'ottica che devono probabilmente essere interpretate le opinioni di buona parte del movimento sportivo, le quali ritengono sia errato accomunare sport e sport tradizionale, ipotizzando lo sviluppo di sinergie con il mondo dello sport ma nel contempo arrivando a sottolineare una raggiunta indipendenza ed un conseguente "approccio su misura"²³. Il principale motivo di diversità tra i due mondi riguarda fundamentalmente l'oggetto dell'attività, ovvero il videogioco. Se nello sport

²² I mondiali di League of Legends, comunemente denominati *Worlds* ed organizzati da Riot Games, inventori e sviluppatori del più famoso gioco on-line del mondo, nel 2019 hanno fatto registrare più di 100 milioni di spettatori nelle diverse piattaforme, numero simile solamente agli spettatori del Superbowl nello stesso anno. Nel 2020 la stessa competizione ha avuto altrettanto successo e la finale ha battuto ogni record raggiungendo l'impressionante picco di 45,95 milioni di spettatori simultanei. Ancora, nel 2021 un altro MOBA, il celeberrimo DOTA 2, in occasione del *The International 10*, torneo organizzato da Valve, società sviluppatrice del gioco, ha fatto registrare un record storico per il videogioco, dato che in totale sono state registrate 107,2 milioni di ore di visualizzazione, con un aumento del 21% rispetto all'edizione precedente.

²³ Così sostiene Thalità Malagò, direttrice generale di IIDEA, l'associazione di categoria che rappresenta gli editori e gli sviluppatori di videogiochi italiani: "Noi abbiamo dato la massima apertura a qualsiasi collaborazione con il mondo dello sport. Crediamo che nel mondo dello sport, come in qualsiasi altro, ci siano delle opportunità di collaborazione. Non stiamo negando in alcun modo l'importanza di creare e sviluppare delle sinergie, che possono essere molto importanti, fra questi due mondi. Il punto su cui abbiamo sollevato delle riserve è il fatto che gli sport possano essere riconosciuti e quindi regolamentati come lo sport. Gli sport non sono soltanto una competizione che si svolge sulla base di regole predefinite: sono basati sui videogiochi che a loro volta sono prodotti commerciali protetti dalla proprietà intellettuale. Mentre nessuno può avere la proprietà di una palla da tennis, gli sport si basano su un oggetto che ha una proprietà intellettuale di cui bisogna necessariamente tenere da conto per capire come sviluppare il settore in Italia. Il nostro auspicio, politico e normativo, è che si possa avere un approccio su misura. Siamo un settore innovativo, che si colloca a metà strada fra innovazione, tecnologia, intrattenimento e trasmissione dei contenuti. Stiamo parlando di due mondi che, per quanto siano accomunanti da una parola molto simile, hanno delle differenze fondamentali dal punto di vista

tradizionale di per sé l'oggetto del gioco non ha proprietà intellettuale, negli esports avviene l'esatto contrario. Il videogioco è un oggetto commerciale e l'organizzatore di eventi, ma anche chiunque si debba occupare di una regolamentazione duratura nel tempo, deve forzosamente tenerne conto. Appare per così dire in controluce la "filigrana" degli aspetti centrali legati alle distinzioni: il fatto che siano funzionali a difendere interessi di potere e dunque economici non certo banali (e su cui non si danno giudizi).

3. ESPORTS VS SPORT (LE DISCIPLINE VIRTUALI SONO DA CONSIDERARE SPORT?)

"Sebbene l'Esport non sia una attività fisica "esplicita" come molti sport tradizionali, rientra in tutti i criteri sportivi stabiliti dagli standard internazionali. Chiunque può partecipare agli Esport, ma quelli veramente dotati di incredibile talento e impegno nel duro lavoro sono quelli che eccellono"²⁴. Questa nota, che si trova all'interno delle pagine descrittive l'attività della citata International Esports Federation, sembra essere un punto di partenza valido per prendere in esame una questione discussa da tempo, ovvero se gli esports debbano essere considerati discipline sportive a tutti gli effetti.

Pare difficile oggi dare una risposta univoca alla questione, ma analizzare il problema da diversi punti di vista potrebbe contribuire al dibattito. Del resto, è noto come ogni classificazione dia quasi più indicazioni sul classificatore che sulla materia da sistemare!

La prospettiva appare già complessa se esaminata con un approccio di tipo giuridico. In dottrina legislativa si è spesso sottolineato come manchi, sia a livello internazionale (ad esempio nell'Unione Europea), sia a livello interno, una definizione normativa di sport/attività sportiva (Bastianon, 2020). Lo stesso CIO indica una serie di requisiti per il riconoscimento di un determinato sport, ma in verità tali requisiti sembrano attenersi più alla governance che alla disciplina vera e propria dello sport in questione (Bortolotti, *infra*).

Ci è però di aiuto, proprio per delimitare i confini anche giuridici del concetto di sport, la definizione che ne dà la Carta Europea dello Sport del Consiglio d'Europa (CDDS, 1992, art. 2): "si intende per 'sport' qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli".

Partendo proprio dall'ultimo capo, ovvero il raggiungimento di risultati competitivi (Zambelli, Strinati, 2021, p. 208), tale definizione sembra poter accogliere

dell'oggetto su cui si basano", <https://esports.gazzetta.it/intervista/21-05-2021/malago-iidea-gli-esport-non-sono-sport-servono-nuove-norme-francia-e-spagna-gli-esempi-da-seguire-esports-63072>.

²⁴ Cfr. <https://iesf.org/esports> (mia traduzione).

al proprio interno anche le discipline virtuali, sebbene rimanga aperta la questione dell'attività fisica, sostanzialmente elusa. Non ci sono dubbi sul fatto che lo sviluppo competitivo degli esports sia a tutti gli effetti (escluso quello dell'abilità fisica) paragonabile a quello degli sport tradizionali, così come l'aspetto sociale tantoché i *videoplayer* entrano in contatto con i propri tifosi e con i propri avversari esattamente come i loro colleghi sportivi.

L'indicazione importante che invece si deve trarre da questa definizione, se volessimo utilizzarla a scopo inclusivo, è che l'attività per essere qualificata come sport deve essere "fisica" e proprio su questa presunta assenza di fisicità hanno discusso in passato diversi commentatori. La moderna esperienza dei videogiocatori ci racconta però di una preparazione anche a livello fisico di tipo professionale, per consentire durante tutto l'arco delle gare di mantenere un altissimo livello di concentrazione e prontezza di riflessi. A ciò si aggiunga che gli esports non sono certo le uniche discipline a non avere una componente fisica massimale presente in altri sport, evidenziando anzi una decisa somiglianza con quelli di abilità oculo-manuale²⁵.

Piuttosto si potrebbe obiettare che questa definizione, per quanto autorevole, non contenga alcuna forza vincolante né giuridica, né scientifica, e pertanto perda di per sé stessa incisività (Bastianon, 2020).

Sempre sullo stesso tema è interessante prendere in esame quanto sostiene GAISF (Global Association of International Sports Federations), associazione che raggruppa le diverse federazioni sportive internazionali, secondo la quale un'attività viene considerata sportiva se presenta i seguenti requisiti:

- a) deve includere un elemento di competizione;
- b) non deve basarsi sulla fortuna;
- c) non deve porre irragionevoli rischi per la salute e l'integrità fisica degli atleti;
- d) non deve arrecare pregiudizio ad alcuna creatura vivente;
- e) non deve dipendere da equipaggiamenti che sono offerti da un solo fornitore²⁶.

²⁵ Rispetto ad altri sport come calcio o pallamano gli sport virtuali potrebbero essere considerati meno impegnativi dal punto di vista fisico. Se invece li volessimo accomunare a discipline quali tiro a segno o biliardo, l'esport sarebbe da considerare molto simile come dispendio calorico. Gli esports, sebbene intellettualmente impegnativi, si basano sulle capacità fisiche. Negli esports è richiesta una altissima coordinazione oculo-manuale. Se la domanda è quale parte del corpo, rispetto ad altri sport, sia maggiormente attivata la risposta è che nessun altro sport richiede un coordinamento così diversificato delle dita come negli esports (Jonasson, Thiborg, 2010, p. 289).

²⁶ Ancora Bastianon (2020, p. 189) riporta come GAISF utilizzi cinque distinte categorie per raggruppare le attività sportive dei propri membri, qui indicate con alcuni esempi:

- i) *primarily physical* (il rugby o l'atletica);
- ii) *primarily mind* (gli scacchi);
- iii) *primarily motorized* (la Formula uno ed in genere gli sport motoristici);
- iv) *primarily coordination* (il biliardo);
- v) *primarily animal-supported* (gli sport equestri).

Tra i diversi requisiti, probabilmente quest'ultimo solleva i più forti dubbi se applicato al mondo sportivo. Non solo l'equipaggiamento, nel nostro caso il videogiochi, è offerto da un solo fornitore, ma, come già sottolineato in precedenza, è un prodotto commerciale protetto dalla proprietà intellettuale. Se volessimo pertanto assumere queste caratteristiche come fondamentali nel nostro dibattito sarebbe difficile poter considerare gli sport virtuali attività sportiva, ma anche queste indicazioni ad oggi non paiono certo scientificamente, pragmaticamente o giuridicamente vincolanti²⁷ e pertanto perdono di efficacia.

Dibattere sull'ammissibilità o meno degli esports nella grande famiglia sportiva ci appare sempre più un mero esercizio di stile. Partiamo da una considerazione di base: la peculiarità dello sport non sta tanto nell'essere una prova o un gioco in cui è implicata la motricità (questo accade in quasi ogni attività umana), quanto nel fatto che le capacità e abilità motorie richieste sono indispensabili ai fini del risultato (Parlebas, 1999), per cui è un ambito che esalta le persone fisicamente più idonee. Questo approccio, che potremmo definire di tipo umanistico, parrebbe dare ragione a chi ritiene che le discipline virtuali siano a tutti gli effetti sport. Le capacità motorie richieste negli esports, ad esempio la coordinazione oculo-manuale o la velocità di azione per minuto (Jenny *et al.*, 2016), consentono a coloro che sono più talentuosi e meglio li implementano attraverso l'allenamento di eccellere nella rispettiva disciplina. Non ci sono dubbi sul fatto che anche negli esports sia necessario apprendere ed educare nuove abilità motorie oltre a quelle già in possesso del giocatore. Certo per eccellere non è sufficiente avere capacità fisiche ma necessitano altre abilità, quali quelle tattiche e strategiche, ma questo avviene normalmente anche in ogni altro sport, poco importa che sia una partita di tennis piuttosto che in una gara di mezzofondo.

Proprio partendo da questo assunto e dal fatto che l'educazione comporta sempre un determinato "uso del corpo" (definito "tecniche del corpo" da Marcel Mauss (1936), considerato pure che il gioco motorio e gli sport si inseriscono in questo filone, è possibile concludere che gli esports in questo senso non solo non fanno certo eccezione ma anzi rappresentano le espressioni letteralmente più moderne e avanzate di questa storia ludico-culturale, pertanto non vanno certo viste con sospetto bensì analizzate e accettate – se non altro perché la sensazione che si parlerà ancora molto a lungo di loro appare piuttosto fondata!

²⁷ La stessa GAISF, sebbene non annoveri ancora tra i propri membri una federazione internazionale sportiva, riconosce ed apprezza gli sforzi associazionistici del movimento: <https://gaisf.sport/the-international-esports-federation-and-asian-electronic-sports-federation-unite>.

IL TEAM NELL'AZIENDA SPORTIVA

Giovanni Paruto

Premessa: la riflessione su sé stessi pone il manager che è in voi quale possibile oggetto di esplorazione e di conoscenza. Mediante questo contributo, assumerò sia una funzione docente che di coaching. Docente perché tratterò di stili di leadership, della gestione di un team e del comportamento manageriale assertivo, coaching perché durante gli stimoli che ne seguiranno, cercherò, attraverso la riflessione e la conoscenza su sé stessi, sulle relazioni con gli altri e con il mondo del lavoro, di migliorare le capacità manageriali. Tratterò il mio argomento spiegando prima il problema, poi l'obiettivo; in seguito parlerò delle doti di un manager, di quali sono le disfunzioni in un team e dei possibili rimedi.

1. COSA SI INTENDE PER TEAM?

È più facile stabilire cosa è un gruppo rispetto a cosa è un team. In un gruppo potrebbe mancare la fiducia tra i componenti, potrebbe mancare un obiettivo comune e potrebbe mancare l'indipendenza dei singoli nel raggiungere l'obiettivo, ma potrebbe esserci per esempio, stima, accordo, simpatia, intenti comuni, convinzioni, costumi sociali, credenze ecc.

Il team, invece, è un gruppo ristretto di persone (più ristretto è, meglio si integrano i suoi componenti) dove ognuno ha una propria professionalità o un proprio ruolo, un gruppo dove ognuno tende ad una continua interazione e ad un reciproco sostegno e tutti, attraverso lo sviluppo delle loro competenze, perseguono un obiettivo comune e condiviso: una vision che risulta la somma degli obiettivi individuali guidata dal team leader.

Esistono team stabili e team non stabili. Un esempio di team non stabile, sia in termini di durata sia di componenti, è quello delle nazionali di calcio, composte da giocatori che quasi mai giocano nella stessa squadra e che nonostante questo, sono

in grado di trovare rapidamente una forte coesione e di agire come un'entità unitaria, manifestando tutte le qualità di un team. Un altro esempio è quello dei team che vengono creati per scopi specifici e con una durata stabilita nel tempo e con i componenti che possono cambiare rapidamente (Clutterbuck, 2009). In questi casi l'esempio è quello dell'organizzazione di un evento sportivo, dove l'avvicinarsi dei componenti (a parte la presenza costante dell'event manager) avviene ad ogni fase del processo organizzativo. Rimane fondamentale la consapevolezza dei componenti del team, sia di breve che di lunga durata, di doversi adeguare e adattare alle eventuali modifiche o cambi di obiettivi.

2. CHE FATICA ESSERE UN LEADER!

Rispetto al passato, molti progetti e attività prima svolti individualmente all'interno delle organizzazioni e delle aziende sportive, da qualche anno vengono realizzati secondo una logica di team, adottando una condivisione di idee e di integrazione di competenze. Proprio per questo è importante capire ed immaginare come acquisire le competenze per lavorare in collaborazione con gli altri e come è determinante, per un manager dello sport, acquisire quelle abilità necessarie per raggiungere gli obiettivi dell'azienda sportiva.

Perché si parla di azienda sportiva? Perché il termine “azienda” è stato usato per la prima volta, in riferimento alle strutture sportive, nel contratto collettivo nazionale di lavoro del settore degli impianti sportivi e delle attività sportive (valido dal 1° agosto 2019 al 31 luglio 2022). All'interno del settore, il termine “azienda” è comprensivo di tutte le figure giuridiche datoriali che possono essere incluse nella sfera di applicazione del contratto.

L'utilizzo del termine “azienda” è, infatti, estensivo in quanto il campo di applicazione è più ampio di quello delimitato dalle discipline sportive riconosciute attualmente dal Coni (385)¹, e poi perché è stato considerato, dalle parti contrattuali, applicabile anche ai centri sportivi in cui sono presenti servizi di cura alla persona – “trattamenti estetici, massofisioterapia, medicina naturale (shiatsu, riflessologia plantare, ayurveda), sauna, bagno turco, idro massaggio” – e ai centri o siti benessere, considerando come tali quelli in cui l'offerta delle attività tipo è ridotta e comunque non prevalente rispetto ai servizi alla persona.

Durante la mia attività lavorativa ho diretto numerosi team. Con il passare degli anni ho capito le difficoltà per raggiungere un effettivo lavoro di squadra, che in

¹ L'elenco completo di sport e discipline sportive riconosciute dal CONI, rispettivamente 102 e 385, è scaricabile dalla pagina: https://www.coni.it/images/rsociale/capitolio2016/discipline_sportive_riconosciute_coni.pdf.

verità ho quasi sempre raggiunto e compreso grazie alla mia esperienza, nonostante le difficoltà per realizzarlo dovute alla diversità dei caratteri dei componenti, al loro modo di agire e di pensare, alle loro aspettative, alle loro mire di carriera, al loro ego, alla fiducia tra loro e tra me e loro e in generale al loro comportamento. Tutte queste variabili comportamentali e caratteriali le ho dovute capire all'inizio di ogni nuova attività con un gruppo di lavoro differente.

Ho considerato queste particolarità comportamentali e caratteriali dei singoli individui come disfunzionali per il team e ho iniziato a gestirle partendo dall'ascolto di ogni singolo componente, quale primo contatto di conoscenza che, fatto in maniera empatica, mi ha sempre dato la possibilità di stabilire un contatto iniziale e in seguito fruttuoso sotto l'aspetto collaborativo. Quando in seguito ho deciso di frequentare corsi di formazione manageriale, mi sono riconosciuto in quello che facevo sul campo e mi sono appassionato allo studio del comportamento manageriale nel settore sportivo e nell'organizzazione delle attività motorie e degli eventi sportivi, sino ad insegnarlo ai miei studenti nelle aule universitarie e nei corsi professionalizzanti.

Cosa ho fatto per capire queste disfunzioni?

Ho agito adottando un comportamento assertivo senza saperlo e senza conoscerne il significato e la tecnica. L'assertivo ascolta senza interrompere; cerca di cogliere i messaggi impliciti dell'altro; cerca di capire se ci sono delle positività nell'altro o meno e soprattutto ritiene efficace la gestione del feedback per il miglioramento della qualità della vita della persona. In questo modo incide sulla qualità delle sue relazioni e sull'immagine di sé stesso attraverso feedback positivi che consistono nel saper riconoscere i successi dell'altro esprimendogli lodi ed apprezzamenti (Nanetti, 2008), consistenti nel saper esprimere critiche costruttive che hanno lo scopo di modificare il comportamento dell'altro².

Spesso ci lamentiamo del fatto che gli altri non ci ascoltano, ma chiediamoci: noi sappiamo ascoltare gli altri e sappiamo farci ascoltare?

Ascoltate tutti anche i più stupidi, i più noiosi e quando occorre, ascoltateli in modo empatico.

Chi ascolta in modo empatico è una persona capace di percepire lo stato emotivo degli altri e ciò gli permette di condividere con loro emozioni e stati mentali. Empatia vuol dire possedere la capacità di sintonizzarti con le emozioni e i sentimenti di chi si ha di fronte, senza tuttavia perdere la propria individualità e senza diventare un tutt'uno con l'altro. Essere empatico non significa solo provare ciò che prova un'altra persona mettendosi nei suoi panni, ma anche sentire ciò che essa prova pur mante-

² Questo avviene quando il leader descrive il comportamento senza giudizi sulla persona, quando: indica gli effetti pratici di quel comportamento utilizzando il "Messaggio-Io", afferma i motivi della critica, suggerisce delle soluzioni per migliorare, sottolinea i vantaggi della soluzione proposta.

nendo viva la propria unicità, in modo tale da non confondersi e permettere così a sé stesso di aiutare meglio l'altro.

L'ascolto è una condizione necessaria ma non sufficiente per entrare in empatia con l'interlocutore. Un processo di comunicazione tra due o più persone, in particolare in un team, è innanzitutto un processo di relazione, dove regole, procedure, meccanismi e chiavi di lettura logico-razionali assumono un ruolo secondario rispetto alla componente affettiva.

Per instaurare un rapporto sintonico e autentico con l'altro, bisogna sentire di volerlo fare ancor prima di farlo; le regole servono a poco senza un corretto atteggiamento del leader, che deve rendere chiari gli obiettivi da raggiungere e i compiti di ognuno. L'empatia c'è quando io sento che tu senti che io sento.

Per ascoltare empaticamente bisogna essere disposti ad allentare le nostre difese per accogliere ciò che ci viene incontro, abbandonando per un attimo le nostre certezze, i nostri punti di vista (Muzzarelli, 2008).

Sul campo ho agito con uno stile di leadership democratica ed ho ottenuto consensi inaspettati, ma il massimo della soddisfazione è stato quando ho deciso di mettermi in gioco capendo le disfunzioni dei team che dirigevo.

Chi è a capo di una struttura sportiva o soltanto di una parte di essa o di un team ha un proprio modo di comportarsi, quindi di direzione che comporta un proprio stile di leadership. Questo stile può essere autoritario, democratico o lassista, con tutte le conseguenze che ne derivano per ciascun tipo di comportamento.

A ogni stile comportamentale corrispondono reazioni diverse da parte del personale, dei collaboratori o dei componenti del team. Quando il leader impone le proprie decisioni al gruppo, quando organizza e dirige le attività, impartisce ordini, quando tende a non consultarsi con i membri del gruppo e mantiene da loro una marcata distanza relazionale, allora lo stile comportamentale è definito "autoritario". Gli staff guidati da soggetti autoritari mostrano di solito un'elevata produttività, che tende però a crollare in assenza del leader; inoltre i gruppi presentano un clima emotivo solitamente sgradevole. Si può far rientrare in questa categoria anche lo stile persuasivo, nel quale il soggetto, fingendosi democratico, spiega le motivazioni di decisioni prese senza consultare nessuno e solo per farle accettare meglio ai collaboratori.

Quando il leader chiede al gruppo di partecipare alle decisioni, quando tende a discuterle con gli altri membri o addirittura a delegargliele, quando mostra fiducia e incoraggiamento nei confronti dei collaboratori e si comporta come un membro del gruppo, alla pari degli altri, allora lo stile è definito "democratico". I team guidati da soggetti democratici manifestano di solito una bassa produttività iniziale che tende però a crescere con il passare del tempo. Inoltre, il gruppo lavora anche in assenza del leader e il clima emozionale tende a essere piacevole.

Quando il leader lascia che sia il gruppo o addirittura i singoli a decidere, quando tende a non intervenire, lasciando fare agli altri membri, offrendo il suo contributo

solo quando richiesto o quando è ritenuto indispensabile, allora lo stile è definito “lassista”. Gli staff guidati da un soggetto con caratteristiche lassiste tendono a presentare un clima emozionale molto piacevole ma anche scarsa produttività.

Tra questi stili di comportamento, quello democratico contiene molti degli atteggiamenti assertivi di cui abbiamo parlato.

Considerati gli stili e le conseguenti reazioni di un gruppo e riconoscendomi caratterialmente nello stile democratico, ho capito l'importanza dell'assertività nei rapporti tra i singoli e nei gruppi. Ho commesso errori che sono stati alla base di una riflessione utile a migliorare la mia stessa capacità di leadership. Ma su alcune cose non ho sbagliato: ho sempre considerato e dichiarato ciascuno dei miei collaboratori migliore di me in quanto a conoscenza del proprio lavoro, per cui la mia funzione in un team è stata quella di dare fiducia, di chiedere feedback sul lavoro svolto, di essere un visionario, cioè di avere la capacità di visione degli obiettivi da raggiungere, di comunicare ai miei collaboratori chiarezza per il loro raggiungimento, di dimostrarli ed essere giusto con tutti loro, senza mai adottare decisioni che prevedessero disparità di trattamento e adottando quel comportamento assertivo che mi ha accompagnato da sempre nell'attività lavorativa e nella vita.

3. LA GESTIONE DEL TEAM

Il team non può essere considerato come un insieme di persone che vanno d'accordo tra loro o che lavorano bene insieme o come un gruppo in cui uno comanda e controlla l'esecuzione dei compiti, e meno ancora come un insieme di soggetti che per l'interesse comune sacrificano quelli individuali.

Lavorare in un team non è mai stato facile per tanti motivi che analizzeremo nel prosieguo del testo, quindi dirigere un team è una delle cose più difficili che capitano nella vita lavorativa di un manager. Questo è riscontrabile anche in settori sportivi caratterizzati diversamente come tra professionisti e dilettanti, dove le aspettative sono differenti per ogni ruolo: atleti, dirigenti, manager, volontari, lavoratori contrattualizzati, collaboratori sportivi e così via.

Il lavoro di squadra è e sarà quel vantaggio competitivo che nei prossimi anni aiuterà lo sport e i suoi praticanti ad essere il motore del successo per un'azienda sportiva. Certamente in una società non è mai da trascurare la parte sportiva, quella finanziaria, quella legata agli obiettivi, alle strategie e alla tecnologia che avanza, ma è il lavoro di squadra la vera differenza tra la nostra e le altre società, sia perché è così raro, sia perché è così potente quando si devono raggiungere gli obiettivi aziendali.

Nelle aziende sportive la tecnologia all'avanguardia, le attrezzature tra le più recenti del mercato, l'ambiente con il design adatto al tipo di struttura, il sistema

pubblicitario adottato, il tipo di social, non bastano a dare il giusto valore del servizio offerto se non si considera la qualità, la competenza tecnica e didattica, accompagnata dalle capacità relazionali del manager, del leader. Sono i leader che, con la loro formazione, con la giusta comunicazione verso la clientela fanno la differenza tra la nostra azienda sportiva e quelle concorrenti. Dalle loro scelte aziendali dipende l'attrazione e la fedeltà degli utenti, degli atleti e per i più piccoli delle loro famiglie, alla nostra struttura sportiva o al nostro club.

Il futuro è quello di guardare e considerare le società sportive come aziende e i team che le compongono come un potente motore dato dal comportamento dei singoli, uniti e protesi verso obiettivi comuni e condivisi. In molte organizzazioni, ed in particolare in quelle sportive, il lavoro di squadra è molto complicato da realizzare in quanto i team sono costituiti da esseri umani molto spesso imperfetti sotto alcuni aspetti: dal comportamento di ognuno, dal carattere, dal modo di atteggiarsi e da come ognuno affronta la propria attività lavorativa. Sono proprio le differenti caratteristiche comportamentali e caratteriali che influiscono nel raggiungere gli obiettivi che portano i componenti di un team a disfunzioni. Sono proprio queste disfunzioni che colui che dirige deve saper individuare, intervenendo con una tecnica e una capacità comportamentale che si acquisisce in anni di esperienza, frequentando appositi corsi di formazione, corsi che a volte non bastano se non si ha la capacità di riflettere su sé stessi e sulle possibilità di cambiamento.

4. COSA VUOL DIRE ESSERE UN MANAGER?

Essere un manager vuol dire saper guidare i propri collaboratori, vuol dire conseguire insieme a loro i risultati e raggiungere gli obiettivi indicati dall'azienda sportiva. Chi dirige un team deve coinvolgere e motivare i propri collaboratori informandoli su cosa succede nella struttura, e su quali sono gli obiettivi aziendali; deve farli sentire adeguati in un ruolo chiaro e deve far loro capire e spiegare il perché delle azioni e delle decisioni da intraprendere o già prese. I risultati il manager li consegue con, per e grazie ai suoi collaboratori. Anche nelle piccole azioni di ogni giorno il manager deve investire nei propri collaboratori; deve dare l'esempio, deve essere "l'allenatore" della propria squadra, deve maturare credibilità e influenza sui singoli agendo con autorevolezza (ma non con autoritarismo), deve essere il punto di riferimento, la guida. Tutto questo ci fa capire come il comportamento del manager riveste un grandissimo peso nel determinare il clima organizzativo e quanto possono essere efficaci i processi di lavoro condivisi, rispetto ai compiti affidati.

Una delle future e maggiori capacità di un manager sarà sempre più quella di gestire da un lato attività complesse sostenute dai diversi stakeholder con diverse

forme di finanziamento e dall'altro quella di esercitare la sua leadership strategica, nell'ambito sportivo, per raggiungere il consenso e il coinvolgimento da parte del management societario. Per questo egli deve essere dotato della visione di sé stesso e allo stesso tempo deve saper sviluppare le dinamiche relazionali insieme a quelle comportamentali. Ma contemporaneamente egli deve possedere, oltre alla motivazione, alla consapevolezza, alla competenza, al carisma, al talento, all'energia, alla resilienza, anche doti di ascolto e di visione dell'andamento del proprio team (Paruto, 2022).

5. COSA SI INTENDE PER VISIONE DEL TEAM?

Per visione del team intendo la capacità di un leader di saper guidare i propri collaboratori, la capacità di esercitare la leadership nel definire e lavorare su azioni e/o progetti innovativi di medio/lungo termine, di dare e creare fiducia, non temendo il conflitto tra sé e i collaboratori, e tra i collaboratori, di prestare attenzione alla mancanza di impegno, alla mancanza di responsabilità, alla disattenzione ai risultati, alla disaffezione al proprio lavoro (Lencioni, 2013), al controllo delle situazioni, al riscontro dei feedback, al rapporto comportamentale che si instaura tra lui e i singoli componenti e più in generale nel team.

Chi dirige un team deve avere il controllo delle situazioni, cioè dei processi del lavoro e dei risultati che ogni componente ottiene, Deve fare questo chiedendo loro dei feedback su quanto stabilito. Deve farlo attraverso un comportamento democratico, coinvolgente e assertivo tendente alla reciproca stima e all'apprezzamento tra i componenti del team.

6. LA CAPACITÀ COMUNICATIVA DEL TEAM LEADER

Lo "strumento" più difficile per un manager nella gestione del team è la capacità comunicativa, capacità fondamentale su cui molti manager, ma in generale gli individui, spesso non riflettono e rischiano di sbagliare se agiscono d'istinto. Questa capacità, che è determinante per instaurare buone relazioni, buoni rapporti di lavoro e di convivialità, parte dall'ascolto, da un ascolto empatico e dai feedback che provengono dagli altri in merito al nostro modo di agire, alla nostra personalità, alla nostra coerenza comportamentale, feedback da interpretare e dai quali imparare senza condizionamenti, ma guidati da una continua riflessione su sé stessi.

Tutte queste doti e capacità devono assolutamente essere approfondite da corsi e da esercizi pratici. Le tecniche che insegnano ai corsi professionalizzanti per diventare manager sono senz'altro molto importanti, ma non bastano per guidare i

propri collaboratori: ci vuole motivazione, carisma e consapevolezza, ci vuole pathos, esperienza e riflessione sugli errori commessi. Coltivare questa forza interiore che ispira valori, azioni e sentimenti è la premessa per essere un leader. Per questo bisogna allenarsi ad essere sé stessi, bisogna allenarsi tanto e per allenarsi ci vuole tempo, costanza, motivazione e passione.

Fin dalla nascita ognuno di noi ha un corredo genetico, ognuno riceve e si forma dei valori, ognuno è alimentato dal desiderio di migliorarsi, ed è proprio questo desiderio di migliorarsi che ci appaga e ci rende migliori e più soddisfatti. Riconoscere e lavorare dentro di noi per alimentare questo bisogno di auto-realizzazione, per affermare la nostra identità personale, vuol dire diventare leader di sé stessi e punto di riferimento per gli altri (Cognonato, 2011). Essere un leader, un manager, un responsabile, vuol dire essere sempre alla ricerca di sé stesso, di una migliore comunicazione, di un comportamento adeguato alle circostanze e alle situazioni, vuol dire essere fiducioso nell'allenamento delle proprie risorse razionali ed emotive, vuol dire essere "amico" di sé stesso. Essere consapevoli, lucidi e presenti innanzitutto a sé stessi, permette di esercitare meglio carisma, sicurezza, attrattività e si sente di poter trasmettere agli altri questa speciale energia.

7. COME FARE E COSA DEVE FARE IL MANAGER PER ALIMENTARE LA FIDUCIA?

Alla base del rapporto tra i componenti di un team c'è la fiducia.

La fiducia è alla base dei rapporti tra i componenti di un team, ma la fiducia qui intesa non è ad esempio, lavorare con chi ha passione per il suo lavoro oppure giocare insieme ad un atleta con cui si va d'accordo. La fiducia ci porta a considerare che nei rapporti con altri o con qualcuno, questi non farebbe mai nulla contro di noi, anche se potrebbe, da un qualsiasi fatto o azione, trarne un beneficio. La fiducia genera fiducia, ma nei team sportivi, in particolare negli sport di squadra, dove cambiano gli atleti periodicamente in campo o durante la stagione sportiva, dove qualche volta cambiano anche gli allenatori oppure nel rapporto di uno sport individuale tra atleta e preparatore atletico, la fiducia va costruita e quando manca, tra le diverse disfunzioni di un team diventa quella più determinante, quella disfunzione che, proprio in quanto alla base dei rapporti tra i componenti di un team, non lo fa funzionare.

Nelle organizzazioni la fiducia ha un valore inestimabile ma per ottenerla ogni componente del team, ma soprattutto ed in particolare il leader, deve:

- essere onesto, parlare chiaramente e avere una coerenza emotiva e comportamentale con sé stesso prima di tutto e poi con gli altri;
- chiedere scusa quando ha torto;
- essere competente e aggiornato;

- non fare disparità di trattamento su situazioni analoghe;
- saper portare a termine gli impegni presi e comunicare quando ciò non è più possibile, adducendo le relative motivazioni;
- impegnarsi nel soddisfare le richieste altrui;
- spiegare chiaramente quando non è possibile prendere sul serio le richieste altrui, dandone spiegazioni dei motivi;
- avere e dimostrare stabilità personale e professionale;
- essere coerenti e comportarsi di conseguenza con sé stessi e con gli altri.

Affinché tutti i componenti di un team si sentano in armonia e in pieno clima di fiducia tra loro, ognuno dovrebbe sentirsi libero di esprimere le proprie vulnerabilità. Per vulnerabilità si intendono le proprie debolezze, le proprie paure, i propri difetti, gli errori e le richieste di aiuto. In un team unito, ognuno dovrebbe potersi fidare dell'altro, esprimendo liberamente le proprie idee senza paura di essere criticato e valutato e tutti devono guardare l'obiettivo comune come la somma degli obiettivi individuali. Ognuno deve avere fiducia negli altri anche quando chiede aiuto e consiglio nei momenti di difficoltà del suo lavoro o della vita. Il primo, a rischio di far scoprire i suoi dubbi, le sue paure, le sue perplessità, dovrebbe essere proprio il team leader. Perché? Perché così anche gli altri componenti del team si assumeranno lo stesso rischio. Importante ed essenziale per il team leader è di non fingere la propria vulnerabilità al fine di manipolare le emozioni degli altri.

La fiducia in un team non è immediata alla sua costituzione, viene raggiunta attraverso promesse mantenute, comportamenti corretti ed esperienze condivise. Da questo primo e complesso punto di arrivo, costruito pian piano nel tempo, il team inizia a lavorare bene insieme. Ma questo è solo il primo di una serie di disfunzioni che fanno naufragare il buon funzionamento di un gruppo di persone che lavorano insieme per diventare un team.

Un altro aspetto da considerare è quello della paura del conflitto. Una volta instaurato il clima di fiducia, i componenti del team durante le riunioni oppure tra loro, possono discutere della loro visione e soluzione dei problemi ed entrare in conflitto senza la paura di essere giudicati o puniti in caso di errori o di cattiva interpretazione del loro agire o per gli errori sul lavoro.

Ma qual è il compito del manager in questi casi? Il compito è quello di alimentare la discussione facendolo però in maniera costruttiva. Prendiamo come esempio una riunione e analizziamo come si conduce.

Dopo aver inviato con lettera o mail l'ordine del giorno, durante la riunione innanzitutto si deve:

- dare il benvenuto ai partecipanti;
- nominare un segretario verbalizzante;
- riassumere le ragioni dell'incontro;

- saper gestire il tempo degli interventi;
- saper gestire il clima della seduta e quello dei singoli interventi.

Se durante la discussione degli argomenti all'ordine del giorno dovesse esserci molto disaccordo tra i partecipanti, chi conduce la riunione può scegliere di far votare la decisione a maggioranza dei presenti. Si consiglia, in questo caso, di iniziare la votazione sempre chiedendo prima chi è contrario alla decisione, chi è favorevole e chi si astiene.

Il leader deve saper orientare la discussione verso i risultati attesi e per questo gestisce il clima della seduta e quello dei singoli interventi. In particolare, nelle riunioni con un ragionevole numero di partecipanti, diventa importante ascoltare il parere di ognuno, facendo attenzione agli stili di intervento e al proprio stile durante le risposte. Gli interventi possono essere pacati e razionali, ansiosi, agitati, emotivi, nervosi e polemici. Egli deve controllare bene che gli interventi polemici non danneggino il clima della riunione, intervenendo per smussarli e mediare le situazioni critiche.

Spesso le riunioni sono il luogo dove le antipatie emergono con maggiore evidenza tra i presenti. Per questo il compito del leader, del responsabile o del manager è quello di intervenire al fine di aiutare gli ansiosi e gli emotivi ad esprimersi, sostenendo e ripetendo il loro punto di vista ed eventualmente, aggiungendo la propria opinione.

Al termine della riunione bisogna evidenziare e riassumere i risultati attraverso un lavoro di sintesi. Per questo sarebbe opportuno evidenziare, su una lavagna o a voce, i più importanti punti emersi, al fine di verificare gli obiettivi e le decisioni stabilite. Inoltre, se si ritiene necessario, si suggerisce di assegnare gli incarichi alle persone ritenute idonee e responsabili affinché vengano messe in pratica le decisioni prese, tenendo conto della volontà di chi assume l'incarico e della sua preparazione tecnica.

Dal momento che le decisioni prese producono effetti su tutti o su alcuni settori della struttura sportiva, si rende quindi necessario tenere memoria di queste, solitamente mediante l'invio di un verbale che riporti le decisioni prese, ai componenti della riunione (anche agli invitati non presenti), affinché nei rispettivi settori, essi possano dare seguito alle decisioni prese durante la riunione.

Rispetto a quanto è stato deciso, appare inoltre fondamentale il controllo dei risultati, quindi la verifica dell'esecuzione delle decisioni prese durante la riunione. Alla fine delle riunioni, il compito del leader è anche quello di generare nel team delle aspettative al riguardo di incontri successivi.

Nessun luogo come la riunione è più propizio a favorire discussioni costruttive tra i componenti del team, tuttavia è importante per il team leader essere cosciente del fatto che durante una riunione possano verificarsi momenti difficili e delicati da gestire. Questo accade quando alcuni dei componenti che ne fanno parte ritengono la riunione quale luogo di scontro. È bene che lo scontro sia esplicito e chiaro, piuttosto che subdolo e ambiguo, al fine di evitare strascichi polemici e quindi situazioni

spiacevoli che rischierebbero di fare fallire sia il raggiungimento di alcuni obiettivi comuni, sia lo spirito comunitario che dovrebbe sostenerli.

Il compito del manager, dunque, è proprio quello di gestire bene questi scontri e, quando è il caso, di provocarli con la consapevolezza che la mancanza di un sano conflitto potrebbe creare tra i partecipanti una mancanza di impegno nell'attività lavorativa. Diversamente, i componenti del team potrebbero dirsi in accordo nelle riunioni ma, una volta rientrati nelle rispettive postazioni, potrebbero non riportare ai colleghi la decisione presa unanimemente nella riunione. Per questo è bene ascoltare tutti e chiedere pareri ai più timidi, cioè a coloro che solitamente non intervengono e non esprimono la loro idea. Questa fiducia di esprimere le proprie idee e la condivisione delle decisioni, senza critiche ingiustificate o remore su quanto discusso, porta i componenti del team ad assumere maggiore impegno e partecipazione nella condivisione delle decisioni.

Diversamente, senza impegno e condivisione delle proposte e delle soluzioni, coloro che fingono di essere d'accordo si sottrarranno facilmente alla responsabilità di portare a termine gli obiettivi decisi in assemblea con scarso coinvolgimento sul piano lavorativo, senza dedicarsi con il dovuto impegno ai risultati e agli obiettivi prefissati, ma pensando al proprio obiettivo, al proprio ego, alla propria carriera, e trascurando l'obiettivo comune del team quale somma degli obiettivi individuali. La concentrazione dei singoli sui risultati collettivi è il risultato cui si arriva quando ci si fida gli uni con gli altri, quando le decisioni vengono condivise senza remore o pregiudizi per quello che si pensa e si discute durante le riunioni.

Gli stessi errori di un componente del team, quando rilevati, possono essere corretti, seguiti e sistemati da un altro componente del team, senza che quest'ultimo critichi pubblicamente il collega che ha sbagliato, bensì intervenendo direttamente con lui per discuterne e far capire come non ripeterli più, agendo con una visione e una volontà tesa al miglioramento del team. Quando un componente del team viene corretto nel modo di agire o spronato da un altro componente, vuol dire che si sta raggiungendo quella fiducia ideale, necessaria ed utile al buon funzionamento del team.

Quanto detto sembra semplice ma non lo è affatto: sentirsi responsabili l'un l'altro per i singoli componenti del team è determinante proprio per evitare fraintendimenti e mancanze, per evitare quelle disfunzioni che un manager deve saper prevenire.

La gestione, il buon funzionamento, quindi, la creazione di un team è davvero cosa difficile e rara, in particolare quando qualche componente del team cerca soddisfazioni e riconoscimenti personali (ad esempio, mettendosi in mostra rispetto agli altri), che lo portano lontano dal raggiungimento dei risultati collettivi. In tutto questo il ruolo del leader deve essere quello di valorizzare l'obiettivo finale rispetto agli obiettivi individuali, agendo con uno stile valoriale e comportamentale democratico.

In fondo un team è come un'orchestra, un complesso rock che prima di suonare deve accordare gli strumenti, deve fare le prove, deve correggere gli errori e che attraverso l'esibizione raggiunge l'obiettivo. Certamente, le orchestre hanno il direttore, i gruppi rock il capo e i team il leader.

Tutti devono suonare nei tempi previsti e ognuno, col proprio strumento, deve suonare la propria parte per arrivare alla fine del brano, quello che per il team è l'obiettivo finale. Tra i componenti di un'orchestra, quindi di un team, deve crearsi un clima basato sull'accettazione reciproca, sulla fiducia, sulla conoscenza e sui sentimenti autentici.

Per le associazioni e le società sportive è di fondamentale importanza adottare buone regole organizzative e gestionali. In un'organizzazione, le regole chiare servono a dare affiatamento e produttività ai gruppi di lavoro delle aziende sportive e alle squadre di atleti per cementare i gruppi. Solo attraverso la conoscenza del funzionamento di un team, delle sue disfunzioni e la capacità del leader di individuarle e di governarle, si riesce a formare dei team in grado di raggiungere risultati immaginabili. Ma questo per molti è un sogno, un risultato da raggiungere che si mostra inafferrabile quando si verifica anche solo una delle disfunzioni descritte.

Le capacità di un leader sono e rimangono tante e diverse tra loro. Dal suo comportamento, dal suo stile di leadership, dipenderà il funzionamento e la buona gestione del gruppo che dirige fino a farlo auspicabilmente diventare un team di successo.

LA LEADERSHIP FEMMINILE NEL SETTORE SPORTIVO

Daniela Nuti Ignatiuk

*Le donne non conquistano il mondo,
loro lo creano.*

I. LA LEADERSHIP FEMMINILE DEL XXI SECOLO NELLO SPORT

Sebbene in alcuni settori come quelli finanziario ed economico-politico, la leadership femminile negli ultimi decenni abbia raggiunto traguardi storici (si pensi al primo ministro britannico Theresa May o al cancelliere tedesco Angela Merkel che hanno guidato due delle principali economie mondiali, come attualmente Giorgia Meloni nel nostro paese), nel mondo dello sport, invece, le donne non hanno ancora raggiunto posizioni di leadership. Infatti, il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) e la FIFA, organo di governo internazionale del calcio, non sono mai stati guidati da una donna. Prova ne è il fatto che fin dall'inizio del CIO nel 1894, il suo presidente è stato un uomo, così come un uomo ha guidato la FIFA sin dalla sua istituzione.

Un'indagine basata sulla presenza di donne leader nel mondo sportivo, riferita al quadriennio 2012-2016, mostra che le donne, nel 2016, presiedevano solo il 7% (5 su 70) delle Federazioni sportive internazionali, stesso risultato raggiunto nel 2012, periodo iniziale della ricerca, mentre la qualifica di amministratore delegato era ricoperta, nel 2016, dal 19% delle posizioni (12 su 64), rispetto all'8% del 2012, con una presenza, quindi, in netta evoluzione. Nello stesso periodo gli uomini hanno ricoperto il 93% dei ruoli di presidente e l'81% delle posizioni di amministratore delegato¹. Ciò significa che le posizioni chiave di leadership nella governance e nella gestione dello sport, a livello globale, rimangono in gran parte difficilmente raggiungibili per le donne. Prima gli organi di governo dello sport riconoscono il valore di una consistente presenza di donne nei loro consigli di amministrazione e si impegnano a raggiungere questo obiettivo, meglio è per lo sport in tutto il mondo, proprio per le capacità e le qualità che le donne hanno dentro di loro.

¹ Dati disponibili on-line alla pagina (visitata il 4/12/2022): *Women are missing in sport leadership, and it's time that changed (theconversation.com)*, la quale riporta dati e considerazioni di una delle maggiori esperte al mondo di leadership sportiva: Johanna Adriaanse (2017).

Oggi, la diversità di genere consente la fusione del maschile e del femminile e, attraverso un confronto di idee e di vita vissuta, rende gli individui che fanno parte di una organizzazione, di un'azienda, di una società sportiva, più competitiva e con una organizzazione più agile. Infatti, la condivisione delle esperienze diverse tra uomini e donne, delle abilità e delle prospettive, unita alla competenza, possono aiutare le società e le aziende sportive a riconquistare quella fetta di mercato e di partecipanti che oggi la pandemia ha nettamente ridotto.

La leadership femminile del XXI secolo (non senza una certa forzatura...) deve integrare le caratteristiche della leadership femminile con quelle della leadership maschile, cioè le abilità comportamentali e attitudinali come, ad esempio: la resilienza, l'ascolto, l'empatia, l'intelligenza emotiva, che sono percepite come le cosiddette qualità femminili, insieme a qualità quali la proattività, le abilità cognitive come il *problem solving* e il pensiero critico, che si possono considerare le cosiddette qualità maschili. Tra le tante Federazioni sportive, la FISE ha messo pertanto in campo azioni strategiche, attraverso iniziative quali l'attuazione di corsi di formazione sullo sviluppo della leadership per le donne, la promozione della creazione di reti di donne, il sostegno alla creazione di comunità di apprendimento delle donne negli sport equestri e l'utilizzo di qualsiasi altro mezzo per garantire la parità di genere.

Gli sport equestri in Italia possono dunque contare su una grande rappresentanza femminile. I numeri della Federazione indicano, infatti, il 78% di tesserati di sesso femminile tra gli Junior e il 63% tra gli over 18. Rapportando questi numeri a quelli dirigenziali, la percentuale media della presenza femminile si attesta al 30% circa. La Federazione ha, quindi, una grande potenzialità in questo senso e con l'istituzione di corsi di formazione ha posto tutte le azioni utili per far crescere il numero delle donne impegnate nell'ambito delle posizioni di vertice. Il Consiglio federale ha quindi manifestato tutto l'appoggio necessario per promuovere e raggiungere la parità tra donne e uomini nel mondo degli sport equestri. Si tratta di un percorso certamente lungo, per il quale la FISE parte di sicuro con il largo vantaggio numerico di genere registrato tra i propri tesserati².

Tra i vari sport vi sono inoltre disparità tra uomini e donne: per es. il tennis femminile è ampiamente accettato come attività consona alle donne e riesce ad attirare un folto pubblico di entrambi i sessi, mentre in altre discipline sportive, come per esempio sollevamento pesi, lanci dell'atletica (peso, disco, giavellotto e martello), pugilato, attività sportive considerate più maschili, la partecipazione femminile tende a essere guardata con sospetto in quanto ritenuta incompatibile con il carattere

² Si rimanda al progetto *Donne senza paura, dalla Fise il progetto "Fearless Girls" per diventare leader anche nello sport* descritto alla pagina web (visitata il 4/12/2022): [tps://www.ilmessaggero.it/italia/giornata_delle_donne_fise__leader_sport-5605298.html](https://www.ilmessaggero.it/italia/giornata_delle_donne_fise__leader_sport-5605298.html).

e in generale, con l'aspetto femminile delle atlete. Tuttavia, ciò fa parte di un modo pregiudiziale e sorpassato di vedere i rapporti tra generi e sport, come ora vedremo.

2. DONNE E SPORT

La mia esperienza personale è stata quella di un lungo e continuo viaggio interiore alla scoperta dei miei talenti, delle mie qualità, delle mie potenzialità, così come anche quello di riconoscere i miei difetti, i miei limiti, e i miei condizionamenti. Ho imparato ad avere più fiducia in me stessa e ad avere dentro di me un'amica interiore che reagisce agli stimoli esterni, che prima di reagire agli impulsi esterni riflette. Con queste basi ho molto riflettuto sul mio modo di interpretare la "realtà", sul mio modo di pensare, sul mio stile di comunicare e sulle mie abitudini, fino ad arrivare ad ottenere una motivazione ed una capacità di agire che è indipendente dalle influenze esterne, sviluppando, allo stesso tempo, nella mia mente, la visione delle cose e quelle esperienze e quei sogni che ho desiderato realizzare. Tutto questo con resilienza e grande forza di volontà, unita ad una grande voglia di indipendenza, motivata dal ruolo che una donna manager svolge anche oltre l'attività lavorativa. Determinante è stata sia la mia esperienza nell'attività sportiva a livello agonistico, sia i miei studi, compresi i numerosi corsi di formazione che ho frequentato in Italia e all'estero, per ottenere una formazione ed una esperienza unica e senza grossi condizionamenti. Abbiamo visto nella parte introduttiva che il genere femminile è relativamente poco rappresentato nei contesti sportivi. Se a livello internazionale la presenza delle donne è relativa ai vertici delle Federazioni, le stesse basse percentuali le troviamo per le atlete che praticano attività sportiva in Italia. Infatti, le donne che praticano sport in Italia sono nettamente meno rispetto agli uomini. Nel sistema sportivo italiano le atlete rappresentano all'incirca il 28% mentre i maschi il 72%³.

Stessa percentuale ho personalmente rilevato in una ricerca, avviata dalla mia società, insieme ad altri partner, in un questionario inviato a 100 atleti maratoneti: di questi il 70% erano uomini e il 30% donne. Riguardo poi ai risultati sportivi, sia i giornali che le televisioni tendono a far risaltare poco i risultati atletici delle donne, e spesso, anche se raggiungono risultati eccellenti, alcuni giornali di gossip, tendono a focalizzare gli interventi sul loro aspetto fisico, le vite private e la femminilità o meno dell'atleta.

Durante questi anni, nel passaggio personale da un'attività sportiva ad un'altra imprenditoriale, sempre in questo settore, ho riscontrato due limiti:

³ Per maggiori approfondimenti si rimanda al documento scaricabile alla pagina (visitata il 4/12/2022): https://www.coni.it/images/numeri_dello_sport/Rapporto_INDS_2019-2020.pdf.

1. nel rapporto del 2017, il Centro Studi Coni Servizi spa ha rilevato come le donne negli organi decisionali delle istituzioni sportive italiane siano poco rappresentate;

2. le donne che praticano sport, anche di altissimo livello, non possono essere professioniste ma, per legge, restano dilettanti. Per le atlete, in particolare per le migliori, l'unica alternativa è quella di entrare a far parte di un corpo sportivo militare. Le altre, senza uno stipendio, pagate con compensi sportivi e spesso senza uno sponsor, sono costrette ad abbandonare la loro attività sportiva per altre attività.

Lo sport di alto livello, invece, potrebbe e dovrebbe essere considerato come un vero lavoro, e come prevede la nostra Costituzione deve esserci parità di opportunità e trattamento, ma non è così. Tutto dipende dalle Federazioni, le quali possono decidere se creare settori professionistici o meno.

La novità nel settore arriva con l'approvazione dell'art. 25 del decreto sul lavoro sportivo, che così recita: "è lavoratore sportivo l'atleta, l'allenatore, l'istruttore, il direttore tecnico, il direttore sportivo, il preparatore atletico e il direttore di gara che, senza alcuna distinzione di genere (ed in questo caso si riferisce a uomini e donne) e indipendentemente dal settore professionistico o dilettantistico [*ed in questo caso elimina la differenza tra status professionistico e dilettantistico*], esercita l'attività sportiva verso un corrispettivo al di fuori delle prestazioni amatoriali".

Tutto questo significa che, con l'approvazione dello schema di decreto, una volta operativo, così come previsto dal successivo art. 42, verrebbe abrogata la legge 91/81 sul professionismo sportivo che oggi è quella linea di demarcazione che distingue nettamente il professionismo dal dilettantismo.

Il decreto sul lavoro sportivo è sicuramente un passaggio epocale per la posizione degli atleti c.d. professionisti i quali di fatto svolgono in via principale attività sportiva di vertice adeguatamente retribuita, ma che, operando in settori non qualificati come professionistici dalla Federazione di appartenenza, sono trattati a tutti gli effetti come dilettanti: a essi non è oggi possibile applicare in via analogica o estensiva la disciplina del contratto prevista dalla l. 91/81 per i professionisti, in quanto norma speciale; quindi, i relativi rapporti devono essere inquadrati o riqualificati secondo le regole di diritto comune.

È stata prevista la revisione del concetto di "lavoratore sportivo", comprendendo, per la prima volta, le tutele lavoristiche e previdenziali per i lavoratori sportivi sia nel settore dilettantistico sia nel settore professionistico senza distinzione di genere. La norma in esame ha lo scopo di affermare, quindi di tutelare, le pari opportunità per lo sport femminile sia nel settore professionistico che in quello dilettantistico e di prevedere anche l'istituzione di un apposito fondo, con uno stanziamento iniziale di 2,9 milioni di euro, per il professionismo proprio negli sport femminili.

In base al decreto, tali risorse saranno destinate solo a quelle Federazioni che, entro sessanta giorni dall'entrata in vigore del decreto, delibereranno il passaggio al

professionismo sportivo dei campionati femminili. Il fondo sarà destinato a finanziare misure di sostegno e di promozione del professionismo femminile e a sostenere le spese dovute per l'emergenza Covid.

Lo sport, le istituzioni e l'interesse dell'industria sportiva non possono privarsi oggi del talento femminile: lo "spreco di talento" deve essere interrotto perché è necessario per condividere esperienze, abilità e prospettive diverse, portando le donne al livello che meritano all'interno del settore sportivo e delle attività motorie, possibilmente attraverso un piano e linee guida chiare e condivise (Duparc, 2018). Il mio augurio è che le donne possano essere riconosciute in posizioni chiave del management e che insieme agli uomini diano vita ad un intreccio vincente che possa portare a risultati eccellenti. Occorre infine accennare alla presenza di nuove sensibilità verso la questione di genere, come prepotentemente emerso anche durante le recenti Olimpiadi di Tokyo 2020+1⁴.

⁴ Si pensi ad esempio ai casi del tuffatore inglese Tom Daley, alla Rapinoe. Si veda la pagina (visitata il 4/12/2022): https://www.vanityfair.it/sport/altri-sport/2021/07/21/tokyo-2020-olimpiadi-atleti-lgbt-gai-lesbiche-coming-out?refresh_ce=

ATTIVITÀ MOTORIA E SPORTIVA INTEGRATA
ALLE MODERNE TECNOLOGIE DI PREVENZIONE

*Francesco Pegreff, Alberto Montanari, Weilhelmn Multhauptff Salcedo,
Eneko Fernandez-Peña*

INTRODUZIONE

Il presente contributo vuole descrivere una prospettiva interdisciplinare, trasversale e integrata ai percorsi di management umanistico nel campo dell'educazione motoria e sportiva che non può essere trascurata dal professionista, non solo delle scienze motorie, che si occupa in modo serio e scientifico del movimento umano.

Spesso, ci dimentichiamo che le attività ludico-motorie e sportive posseggono dei valori intrinseci sociali e culturali talmente elevati che, se utilizzati con professionalità e competenza, possono diventare efficaci strumenti per formare le società e le persone del domani.

In un mondo messo a dura prova dalla pandemia, anche lo sport è stato costretto temporaneamente a fermarsi. Una pausa di riflessione, non una sconfitta, dalla quale apprendere per rinnovarsi con nuove regole e differenti prospettive necessarie per preservare l'integrità dei valori che fin dai tempi più antichi caratterizzano e nobilitano l'esercizio fisico.

Un'attenta analisi di questa metamorfosi, mostra come la pandemia sia stata da un lato un fattore determinante la crisi economica globale, ma possa essere considerato dall'altro terreno fertile per riproporre in modo amplificato tematiche sino ad ora lasciate in penombra.

Tra queste la prevenzione, un'area complessa e indispensabile che consente di declinare l'attività motoria anche come efficace strumento trasversale di salute e benessere dell'individuo: dal mantenimento della qualità della vita al controllo di patologie croniche dell'individuo, paziente, appartenente a categorie fragili e a rischio. Il sottile filo conduttore che garantisce e tutela la messa in atto dell'azione preventiva passa attraverso la formazione, la sensibilizzazione e la comunicazione sinergica tra i professionisti in grado di prescrivere, gestire, valutare, programmare, somministrare, promuovere, condividere, controllare, studiare lo svolgimento dell'attività motoria e la pratica sportiva. Dottori in Scienze Motorie, *in primis*, medici di famiglia, spe-

cialisti ortopedici, fisiatri, fisioterapisti, reumatologi, internisti, gestori di impianti sportivi, giuristi, manager, imprenditori, ingegneri e politici, dovranno formare una grande squadra con ruoli e regole che possano consentire un'azione efficace, sincronizzata e sinergica catalizzata dalla comunicazione, oggi più che mai, digitale.

I. IL NETWORK INTERDISCIPLINARE: COMUNICAZIONE E PREVENZIONE

La prevenzione non è un'area precostituita e isolata, ma deve essere considerata come il risultato di un network interdisciplinare frutto dell'interazione di professionisti del movimento che operano muovendosi su un terreno comune. Un lavoro in team deve sostituire il classico lavoro di gruppo. In altre parole, algoritmi operativi condivisi devono prendere il posto di credenze e convinzioni personali comunicate in modo disorganizzato.

Un ulteriore punto chiave è l'individuazione, quasi chirurgica, del livello al quale applicare i protocolli di prevenzione tenendo presente come punto di partenza che l'attività motoria rientra tra i sani e corretti stili di vita, e quindi è di per sé uno strumento di salute. Ne deriva la lecita similitudine tra attività motorie e medicamento. L'attività motoria, sia in forma di movimento semplice, movimento obbligato lavorativo, gesto sportivo (agonistico o non agonistico) o esercizio terapeutico, deve essere somministrata seguendo una determinata posologia che dovrebbe attenersi alle stesse regole della prescrizione farmacologica. In pratica, l'effetto di un'attività motoria deve porre attenzione non solo sulla tipologia del movimento, ma anche sulle caratteristiche antropometriche, mediche e sociali di chi svolge attività motoria. Numerose valutazioni, che costituiscono l'asse del razionale preventivo, sono possibili oggi grazie alle nuove tecnologie.

La complessità di dover trasformare il cartaceo in elettronico ha lasciato spazio alla necessità di impiego dei mezzi tecnologici attraverso i quali oggi si scambiano più velocemente informazioni e dati (clinici, dati biometrici, biomeccanici, laboratoristici) sul soggetto che svolge qualsiasi tipo di attività motoria. Il risultato, catalizzato anche dalla pandemia che ha spinto la società tutta a maggiori livelli di digitalizzazione, si traduce nell'individuare i soggetti a rischio e definire, per costoro, un percorso personalizzato di monitoraggio e attenzione medica continua più semplice e più rapido.

2. L'ATTIVITÀ MOTORIA E SPORTIVA: UN EFFICACE STRUMENTO DI PREVENZIONE E SALUTE

Ormai di larga diffusione è la convinzione, consolidata scientificamente, che l'attività motoria sia uno strumento efficace per combattere un grande nemico per

la nostra salute: la sedentarietà (Booth *et al.*, 2012). Muoversi sembra la cosa più semplice al mondo da fare. Il nostro corpo è progettato per correre, saltare, camminare e interagire con oggetti oltre allo svolgimento di altre funzioni “miracolose”, al giorno d’oggi raramente utilizziamo il nostro corpo con una piena funzionalità e per molte persone muoversi è considerata solo una fatica inutile, da evitare e senza beneficio alcuno. Questo errato modo di pensare conduce alla così detta sedentarietà, fattore di rischio per numerose condizioni patologiche tra le quali obesità, ipertensione, dolore lombare, neoplasie, patologie cardio-vascolari e depressione. La prolungata posizione seduta costituisce un grande e attuale problema dal momento che si calcola che nella nostra società si permane in tale posizione dalle 13 alle 15 ore al giorno.

Non solo, ma le restrizioni messe in atto per contenere la pandemia hanno chiarito l’importanza dell’attività motoria: elemento vitale per il funzionamento e il mantenimento dell’equilibrio fisiologico del nostro organismo. Gli effetti del così detto “lockdown” hanno obbligato alla sedentarietà anche chi sedentario non era facendo emergere, scompensando, patologie croniche sino a quel momento controllate. Questa la dimostrazione diretta di quanto dimostrato dalla letteratura che documenta miglioramento della salute in soggetti che regolarmente svolgono attività motoria sportiva (Leblanc, 2010; Murphy *et al.*, 2009; Watsford *et al.*, 2010).

Pure dal Portale del Ministero della Salute si apprendono i numerosi benefici dell’attività motoria. Nel corso dell’infanzia e dell’adolescenza l’attività fisica è necessaria allo sviluppo osteo-muscolare, contribuisce allo sviluppo di un apparato cardio-vascolare sano, favorisce le capacità di apprendimento e il livello di autostima, rappresenta un valido strumento di aggregazione sociale, associata a una corretta alimentazione diminuisce il rischio di obesità infantile e di malattie croniche.

In età adulta, l’attività motoria riduce la frequenza di malattie croniche come le malattie cardio-vascolari, il diabete, l’ipertensione arteriosa, alcune forme di tumore (seno, prostata, colon), migliora la mineralizzazione ossea, che contribuisce alla prevenzione di osteoporosi, migliora la funzione digestiva e la regolazione del ritmo intestinale, aumenta il dispendio energetico essenziale ai fini del controllo del peso corporeo, aiuta la salute mentale, contribuendo al mantenimento delle funzioni cognitive e alla riduzione del rischio di depressione e di demenza, riduce stress e ansia, migliora la qualità del sonno e dell’autostima.

Durante la gravidanza muoversi favorisce una buona circolazione con effetti benefici sul feto, riduce il rischio di condizioni come il diabete gestazionale, la pre-eclampsia, la nascita pre-termine, le varici venose e la trombosi delle vene profonde, apporta benefici psicologici, che includono riduzione della stanchezza, dello stress, della depressione. Nel post partum il movimento contribuisce a ridurre la depressione e l’ansia aiuta a migliorare l’umore, favorisce la funzionalità cardio-respiratoria, permette di tenere sotto controllo il peso corporeo.

In età avanzata l'attività motoria aiuta a conservare la capacità di svolgere le normali occupazioni della vita quotidiana e quindi l'autosufficienza, favorisce la partecipazione e l'integrazione sociale, è importante, soprattutto per anziani con scarsa mobilità, per mantenere la massa muscolare ed un buon equilibrio, prevenendo in tal modo le cadute, produce un effetto positivo sulla funzione immunitaria, riduce il rischio di infezioni delle vie aeree, preserva la struttura e la funzione cerebrale favorendo il mantenimento della plasticità neuronale e protegge il sistema nervoso da eventuali danni derivanti dall'esposizione a stress, può prevenire o ritardare l'insorgenza di patologie croniche legate all'invecchiamento e facilitare i percorsi di riabilitazione per chi ne è affetto.

In generale, nell'anziano l'esercizio fisico è in grado di migliorare il tono muscolare e la capacità di movimento, nonché di ridurre l'osteoporosi e di indurre un aumentato rilascio di mediatori neuroormonali, che conferiscono una sensazione di benessere generale.

L'attività fisica e sportiva, per il suo contributo anche all'inclusione sociale, svolge un ruolo rilevante nel miglioramento del benessere psichico e nella prevenzione e trattamento del disagio sociale nelle diverse fasce d'età, soprattutto durante lo sviluppo giovanile. La pratica di sport e l'attività fisica possono fornire spunti utili per l'acquisizione di un modello di vita "corretto". Attività sportive di squadra e attività di espressione corporea permettono non solo un maggior benessere psicofisico e l'acquisizione di abilità motorie, ma costituiscono un'occasione di socializzazione e di responsabilizzazione.

3. L'ATTIVITÀ MOTORIA E SPORTIVA: UNA "MEDICINA" DA ASSUMERE SEGUENDO LA CORRETTA POSOLOGIA

Recenti studi hanno messo in evidenza che chi pratica lo sport di resistenza è sottoposto a minor rischio di obesità, diabete tipo 2, coronaropatie e morte precoce, questi studi mostrano come in tutti i soggetti esaminati incrementa il rischio di sviluppare artrosi in particolare a livello del ginocchio. Questo interessante lavoro scientifico offre chiaramente l'opportunità di comprendere come l'effetto benefico dell'attività motoria si ottenga quando questa venga dosata correttamente, come se fosse un farmaco.

Attività ripetitive e pesanti, associate a errate posture, possono rappresentare un carico eccessivo per le strutture anatomiche (ossa, muscoli, tendini) durante il movimento (semplice, sportivo non agonistico o agonistico) rallentando o addirittura costringendo chi le svolge a un'interruzione. Se tale carico non viene ridotto o sospeso, dopo un iniziale periodo di adattamento, si incorre in un progressivo sovraccarico. Ossa, muscoli e tendini cominciano a reagire attivando dei meccanismi di difesa:

produzione di liquido (edema) e attivazione dei nocicettori (dolore), limitazione della contrazione muscolare (deficit della forza) e conseguentemente riduzione dell'escursione articolare (riduzione della mobilità). Immaginiamo un'autovettura che viene spinta a tutta velocità in salita, dopo ore di marcia in tale situazione sfavorevole si accende la spia della temperatura dell'olio. Se il conducente non arresta immediatamente il veicolo, facendo riposare l'apparato meccanico, il motore si fonde. Quindi appena si accende la spia d'allarme, che nel nostro caso è il dolore, è necessario il riposo interrompendo l'attività motoria a volte anche solo parzialmente, altrimenti si raggiunge un punto di "non ritorno" oltre il quale si sviluppa una patologia ortopedica.

Per prevenire questa situazione, ed evitare che lo sportivo necessiti di attenzione medica e quindi divenga paziente ortopedico, è obbligatorio educare, e sensibilizzare, i soggetti sottoposti a tale rischio a non sottovalutare la sintomatologia. In medicina il sintomo è la manifestazione di uno stato patologico, avvertito soggettivamente dal malato. Nel caso del sovraccarico funzionale il quadro infiammatorio, che rappresenta la prima risposta biologica al sovraccarico funzionale, è caratterizzato dal dolore locale.

Consideriamo i risvolti sociali e i riflessi economici, in termini di costi per il sistema sanitario nazionale. Come descritto dall'ultima opera del professor Bottari (2020), si deve investire nel sostegno di percorsi formativi che preparano professionalmente esperti dottori in Scienze Motorie ai quali è dato l'arduo compito non solo di monitorare all'interno delle strutture sportive lo svolgimento delle attività, ma anche di progettare percorsi dedicati e di interfacciarsi con gli specialisti del settore per svolgere attività motoria a qualsiasi livello traendo da essa solo effetti benefici evitando lo sviluppo di quadri patologici che possono costringere a un'interruzione dell'attività.

4. NUOVE TECNOLOGIE INTEGRATE AD ATTIVITÀ MOTORIA E SPORT

La tecnologia ricopre un ruolo di primaria importanza nella vita dell'uomo affiancandolo in ogni momento della sua giornata, rivoluzionando il modo di vivere e condizionando molti aspetti della quotidianità. Considerata in epoca antecedente la pandemia una minaccia, si è trasformata per pura necessità in un indispensabile mezzo che permette la rapida comunicazione e condivisione dei dati.

Da sempre esiste un rapporto indissolubile tra sport e progresso tecnologico. Inizialmente la tecnologia veniva impiegata con la finalità di misurare le prestazioni dello sportivo, in seguito l'applicazione venne estesa al miglioramento delle performance e soprattutto al monitoraggio di parametri biometrici che consentendo di mettere in atto linee di prevenzione specifiche (Matsuwaka, Latzka, 2019).

Oggi le nuove tecnologie, che descriveremo brevemente, consentono d'acquistare dati importanti e condividerli rapidamente non solo con amici, ma con medici e professionisti del movimento in grado di interpretarli e di fornire un feedback immediato. Le ultime tecnologie forniscono precise indicazioni sulla "dose" di attività motoria in modo che non sia né poca (sedentarietà) né troppa (sovraccarico funzionale). Oltre alla quantità, alcuni dispositivi danno informazioni circa la qualità rilevando se essa venga svolta in modo corretto o scorretto (gesto atletico, postura, ecc.).

Gli strumenti maggiormente utilizzati dal singolo atleta per monitorare e migliorare le sue prestazioni sono i dispositivi *wearable* (indossabili; Li *et al.*, 2016). Negli ultimi anni hanno registrato una grande diffusione tanto da diventare parte integrante dell'attività motoria di tantissimi atleti di tutto il mondo. Si tratta di oggetti che, una volta solidarizzati al corpo, generalmente si interfacciano, con un'applicazione dedicata, allo smart-phone che modifica dati e li mette in rete in modo da facilitarne la condivisione.

L'utilità delle informazioni che si possono ottenere impiegando questi dispositivi rende ragione del loro impiego anche per il delicato campo della prevenzione. Purtroppo, ma lo vedremo meglio più avanti, la grande quantità di dati, richiede un'analisi da parte di esperti di "big data" dotati di macchine informatiche molto potenti e di software di ultima generazione.

Uno dei più famosi e diffusi dispositivi dal quale difficilmente riusciamo a separarci è lo smartwatch, un orologio intelligente che si indossa normalmente ed è in grado di fungere da cardiofrequenzimetro, da conta-passi e da saturimetro misuratore dell'attività fisica tenendo traccia dei chilometri percorsi e delle calorie bruciate. Informazioni preziosissime per stabilire se chi indossa tale device (dispositivo) si muove sufficientemente e se muovendosi mantiene la frequenza cardiaca e la saturazione entro valori di normalità che garantiscono lo svolgimento dell'attività motoria in sicurezza. Se consideriamo che secondo un recente studio dell'università inglese di Warwick servono 15.000 passi, l'equivalente di circa 11 chilometri, per ottenere effetti sulla salute in termini di controllo pressione arteriosa, buon funzionamento del sistema cardio-circolatorio e sistema muscolo-scheletrico, possiamo immaginare anche la programmazione del dispositivo impostato per avvisare se il soggetto raggiunge l'obiettivo motorio. Ecco come la tecnologia possa, in alcuni casi, essere un valido sostituto del medico nel sensibilizzare il paziente sedentario ai sani e corretti stili di vita promuovendo l'attività motoria.

Un altro gruppo di strumenti *wearable* (indossabili) di grande interesse, e sempre più impiegati per la prevenzione, sono i cosiddetti *smart-clothes* (vestiti intelligenti), dispositivi tecnologici che vengono indossati come normali capi di abbigliamento. Questi vestiti intelligenti possono essere utilizzati come rilevatori per monitorare il sistema muscolo-scheletrico durante lo sport non solo al fine di migliorare le presta-

zioni atletiche, ma anche la sicurezza dello sportivo. Esistono magliette che emettendo tenui pulsazioni, guidano ginocchia e caviglie ad assumere la posizione più corretta per evitare scorrette posture durante l'attività.

L'impiego della tecnologia costituisce il nucleo centrale della ricerca scientifica (Windt *et al.*, 2020). In particolare, non dobbiamo dimenticare gli accelerometri: una strumentazione necessaria all'acquisizione della posizione di un segmento corporeo nello spazio degli accelerometri, spesso associati a elettromiografi che misurano quantitativamente contrazione e della fatica muscolare. Tale raffinata metodologia è stata impiegata per correlare la risposta del sistema muscolo-scheletrico alla tipologia di seduta in auto sportive. Tale studio, inserito nel progetto ortopedico "Salute in Auto" (Vergnano *et al.*, 2019) dimostra come sia possibile monitorare la risposta del sistema muscolo-scheletrico all'interno dell'abitacolo, aumentare il comfort di guida e ridurre il rischio di sovraccarico funzionale.

Infine, è d'uopo ricordare l'importanza di una piattaforma hardware, conosciuta come Arduino, composta da una serie di schede elettroniche dotate di un micro-controllore. Per curiosità e per orgoglio nazionale precisiamo che è stata ideata e sviluppata nel 2005 da alcuni membri dell'Interaction Design Institute di Ivrea come strumento per la prototipazione rapida e per scopi hobbistici, didattici e professionali. Il nome della scheda deriva da quello del bar di Ivrea frequentato dai fondatori del progetto, nome che richiama a sua volta quello di Arduino d'Ivrea, "Re d'Italia" (in senso lato) nel 1002.

5. DATI: ACQUISIZIONE, STUDIO, PROGETTAZIONE, INTERPRETAZIONE E PRIVACY

I dati e la loro analisi sono diventati un argomento di grande attualità, visto anche l'uso improprio che ne viene fatto da grandi organizzazioni, che ci profilano e cercano di venderci anche quello di cui non abbiamo bisogno.

L'Analisi dei dati è cresciuta molto negli ultimi anni grazie fondamentalmente alla maggiore potenza di calcolo dei computer, al minore costo delle memorie e allo sviluppo del cloud, che ha permesso di salvare e rendere disponibili impensabili quantità di dati, fonte necessaria per gli approfondimenti.

I maggiori sistemi di calcolo seguono fondamentalmente due filoni, quello statistico più classico e quello basato sulle reti neurali, entrambi ben conosciuti dai matematici ma praticamente inutili viste le basse potenze di calcolo disponibili fino a pochi anni fa. Si evince come la figura dell'ingegnere sia complementare a quella del medico e del professionista delle scienze motorie per interpretare i dati e al contempo mantenendo la privacy.

In conclusione, pensando all'attività motoria e alle sue varie declinazioni, è importante disegnare un quadro unitario all'interno del quale si evidenziano delle spe-

cificità, ma collegate tra loro in rete, attivando connessioni che evitano la parcellizzazione del sapere. Questo da un lato è reso possibile grazie all'impiego delle moderne tecnologie che contribuiscono sempre di più a dar vita ad un'area di integrazione operativa chiamata *Sport Science* che unisce tutte le discipline consentendo lo svolgimento dell'attività motoria come strumento sanitario di prevenzione e, nel contempo, sociale¹.

¹ A questo proposito, intendo ringraziare chi sostiene queste importanti pratiche di prevenzione e sostegno ad attività motorie per la salute nel territorio, in particolare: il professor Carlo Bottari di Fondazione Carlo Rizzoli per le Scienze Motorie; il presidente Francesco Manfredi con i membri Chiara Pazzaglia, Filippo Diaco e Rosa De Angelis dell'Unione Sportiva Acli di Bologna; Fabio Malaguti e Alessandro Carlino per il supporto sulle nuove tecnologie; Roberta Li Calzi, Assessore Sport e Bilancio del Comunale di Bologna e Raffaele Donini, Assessore alle Politiche per la Salute, Regione Emilia-Romagna per la loro preziosa attività.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adler A. (1994), *La conoscenza dell'uomo nella psicologia individuale*, Roma, Newton Compton (orig. 1927).
- Adriaanse J.A. (2017), *Gender diversity in the governance of international sport federations*, in Schulenkorf N., Frawley S. (eds.), *Critical Issues in Global Sport Management*, London, Routledge, 23-37.
- Ammaniti M., Gallese V. (2014), *La nascita dell'intersoggettività*, Milano, Raffaello Cortina.
- Aucouturier B. (2018), *Agire, giocare, pensare*, Milano, Raffaello Cortina.
- Barton J., Pretty J. (2010), *What is the Best Dose of Nature and Green Exercise for Improving Mental Health? A multi-study analysis*, in *Environmental Science and Technology*, 44, 10, 3947-3955.
- Bastianon S. (2020), *Dal bridge agli esports: semplici giochi o vere attività sportive? Prime riflessioni e spunti per un dibattito*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1.
- Booth F.W., Roberts C.K., Laye M.J. (2012), *Lack of exercise is a major cause of chronic diseases*, in *Compr Physiol*, 2, 1143-1211.
- Borelli C. (2021), *La nostra relazione con la natura: dalle cause dell'attuale pandemia agli orizzonti di possibilità quanto mai inattuali dell'educazione esperienziale nature-based*, in A. Gigli (ed.), *Oltre l'emergenza. Sguardi pedagogici su infanzia, famiglie, servizi educativi e scolastici nel Covid-19*, Parma, Junior, 118-129.
- Bortolotti A. (2016), *La prasseologia motoria: per un rinnovamento epistemologico dell'attività motoria e sportiva*, in *Formazione & Insegnamento*, XIV, 3, 75-83.
- Bortolotti A. (2019), *Le "logiche" delle condotte motorie, tra habitus e incorporazione*, Milano, Mimesis, in A. Donato, L. Tonelli, E. Galak (a cura di), *Le pieghe del corpo*, Mimesis, 2019, 101-124.
- Bortolotti A. (2019), *Outdoor Education. Storia, ambiti, metodi*, Milano, Guerini.
- Bottari C. (2020), *La tutela della salute: lavori in corso*, Torino, Giappichelli.

- Bottari C., D'Onofrio P., Franceschetti F., Laus F., Nicolai R., Paruto G. (2020), *Diritto, organizzazione e gestione dello sport e delle attività motorie*, Bologna, Bononia University Press.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Minuit (trad. it. *Il senso pratico*, Armando, Roma, 2003).
- Bowen D.J., Neill J.T. (2013), *A Meta-Analysis of Adventure Therapy Outcomes and Moderators*, in *The Open Psychology Journal*, 6, 28-53.
- Caillois R. (1981), *I giochi e gli uomini*, Torino, Bompiani.
- Carpi L. (2017), *Educare in natura. Strumenti psicomotori per l'educazione all'aperto*, Trento, Erickson.
- Carpi L. (2018a), *Giocare fuori*, in *Psicomotricità*, 63, 29-35.
- Carpi L. (2018b), *Il contributo psicomotorio: lo sguardo e la relazione oltre la soglia*, in R. Farné, A. Bortolotti, M. Terrusi (a cura di), *Outdoor education: linee teoriche e buone pratiche*, Roma, Carocci, 139-158.
- Carpi L. (2019), *Gioco spontaneo e bisogni educativi naturali: riflessioni sull'acquisire competenze/sentirsi competenti*, in *Infanzia*, 1, 19-24.
- Carpi L. (2020), *BEN e BES: riflessioni nello spazio intermedio tra natura umana e cultura*, in *La psicomotricità nelle diverse età della vita*, 2, 1, 22-29.
- Cason D., Gillis H.L. (1994), *A meta-analysis of outdoor adventure programming with adolescents*, in *The Journal of Experiential Education*, 17, 1, 40-47.
- CDDS (Comitato per lo Sviluppo dello Sport) (1992), *Carta europea dello sport*, 7^a Conferenza dei Ministri europei responsabili dello Sport, Rodi.
- Clutterbuck D. (2009), *Team coaching*, Cesena, Roberti.
- Cogonato E. (2011), *Leader si nasce e si diventa*, Bologna, Il Campo.
- Csordas T.J. (2003), *Incorporazione e fenomenologia culturale*, in *Antropologia*, 3, 19-42.
- Dankiw K.A., Tsiros M.D., Baldock K.L., Kumar S. (2020), *The impacts of unstructured nature play on health in early childhood development: A systematic review*, in *PLoS ONE*, 15, 2, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0229006>.
- De Mei B., Cadeddu C., Luzi P., Spinelli A. (a cura di) (2018), *Movimento, sport e salute: l'importanza delle politiche di promozione dell'attività fisica e le ricadute sulla collettività*, Roma, Istituto Superiore di Sanità.
- Della Seta L. (2005), *Debellare il senso di colpa*, Venezia, Marsilio.
- Di Fiori J.P., Benjamin H.J., Brenner J.S. et al. (2014), *Overuse injuries and burnout in youth sports: a position statement from the American Medical Society for Sports Medicine*, in *Br J Sports Med*, 48, 4, 287-288.
- Duparc M. (2018), *Women in Sport, A Smart Cities & Sport Publication* (smarcitiesandsport.org), scaricabile dalla pagina (visitata il 4/12/2022), https://www.smarcitiesandsport.org/wp-content/uploads/2018/12/Women_Sport_Publication.pdf.

- During B. (1984), *Des jeux aux Sports*, Paris, Vigot.
- Elias N., Dunning E. (1989), *Sport e aggressività*, Bologna, Il Mulino.
- Farnè R. (a cura di) (2010), *Sport e infanzia. Un'esperienza formativa tra gioco e impegno*, Milano, Franco Angeli.
- Farnè R., Agostini F. (eds.) (2014), *Outdoor education. L'educazione si-cura all'aperto*, Parma, Junior-Spaggiari.
- Farnè R., Bortolotti A., Terrusi M. (a cura di) (2018), *Outdoor Education: linee teoriche e buone pratiche*, Roma, Carocci.
- Ferrero Camoletto R. (2005), *Oltre il limite. Il corpo tra sport estremi e fitness*, Bologna, Il Mulino.
- Freud A. (2012), *L'io e i meccanismi di difesa*, Milano, Giunti (ed. orig. 1936).
- Freud S. (2012), *Totem e tabù*, Milano, Rizzoli (ed. orig. 1913).
- Gallese V., Migone P., Eagle N. (2006), *La simulazione incarnata: i neuroni specchio, le basi neurofisiologiche dell'intersoggettività e alcune implicazioni per la psicoanalisi*, in *Psicoterapia e Scienze Umane*, 3, 543-480.
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books (trad. it. *Interpretazione di culture*, Bologna, Il Mulino, 1987).
- Gigli A. (2018), *L'Adventure Education nel lavoro socio-educativo: riflessioni pedagogiche ed esperienze*, in R. Farnè, A. Bortolotti, M. Terrusi (a cura di), *Outdoor Education: prospettive teoriche e buone pratiche*, Roma, Carocci, 119-138.
- Gigli A., Melotti G., Borelli C. (2020), *Lo stato dell'arte dei progetti nature-based in ambito educativo, formativo, terapeutico e ricreativo in Italia: quadro concettuale e una possibile categorizzazione dei settori/contesti*, in *Formazione & Insegnamento*, 18, 1, 77-91, http://dx.doi.org/10.7346/fei-XVIII-01-20_08.
- Gill T. (2014), *The Benefits of Children's Engagement with Nature: A Systematic Literature Review*, in *Children, Youth and Environments*, 24, 2, 10-34.
- Hattie J., Marsh H.W., Neill J.T., Richards G.E. (1997), *Adventure Education and Outward Bound: Out-of-Class Experiences That Make a Lasting Difference*, in *Review of Educational Research*, 67, 1, 43-87.
- Hilman J. (2002), *L'anima del mondo e il pensiero del cuore*, Milano, Adelphi (ed. orig. 1992).
- Holthe T., Halvorsrud L., Karterud D., Hoel K.A., Lund A. (2018), *Usability and acceptability of technology for community-dwelling older adults with mild cognitive impairment and dementia: a systematic literature review*, in *Clin Interv Aging*, 4, 13, 863-886.
- Huizinga J. (1946), *Homo Ludens*, Torino, Einaudi.
- Jenny S.E., Douglas Manning R., Keiper M.C., Olrich T.W. (2016), *Virtual(ly) athletes: where esports fit within the definition of sport*, in *Quest*, 69. <http://dx.doi.org/10.1080/00336297.2016.1144517>.

- Jonasson K., Thiborg J. (2010), *Electronic sport and its impact on future sport*, in *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 13, 2.
- Le Boulche J. (1991), *Sport educativo. Psicocinetica e apprendimento motorio*, Roma, Armando.
- Leblanc A.G. (2010), *Systematic review of the health benefits of physical activity and fitness in school-aged children and youth*, in *Int J Behav Nutr Phys Act*, 7, 40-56.
- Leeson P.T., Smith D.J., Snow N.A. (2012), *Hooligans*, in *Revue d'économie politique*, 2, 2, 213-231, DOI:10.3917/redp.218.0213.
- Lencioni P. (2013), *La guerra nel team*, Milano, Rizzoli.
- Lévi-Strauss C. (1962), *La Pensée sauvage*, Paris, Plon (trad. it. *Il pensiero selvaggio*, Milano, Il Saggiatore, 1964).
- Li R.T., Kling S.R., Salata M.J., Cupp S.A., Sheehan J., Voos J.E. (2016), *Wearable Performance Devices in Sports Medicine*, in *Sports Health*, 8, 1, 74-78.
- Loret A. (1995), *Génération glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... la révolution du sport des "années fun"*, Paris, Autrement.
- Louv R. (2005), *Last Child in the Woods: Saving our Children from Nature-deficit Disorder*, Algonquin Press.
- Lowen A. (1983), *Bioenergetica*, Milano, Feltrinelli.
- Magnanini A. (2008), *Educazione e movimento. Corporeità e integrazione dei diversamente abili*, Tirrenia, Del Cerro.
- Mantegazza R. (1999), *Con la maglia numero 7. Le potenzialità educative dello sport nell'adolescenza*, Milano, Unicopli.
- Manuzzi P. (2002), *Pedagogia del gioco e dell'animazione. Riflessioni teoriche e tracce operative*. Milano, Guerini.
- Matsuwaka S.T., Latzka E.W. (2019), *Summer Adaptive Sports Technology, Equipment, and Injuries*, in *Sports Med Arthrosc*, 27, 2, 48-55.
- Mauss M. (1936), *Les techniques du corps*, in *Journal de Psychologie*, XXXII, 3-4 (trad. it. *Le tecniche del corpo*, Pisa, ETS, 2017).
- Melotti G., Gigli A., Borelli C. (2020), *Lo stato dell'arte dei progetti nature-based in ambito educativo, formativo, terapeutico e ricreativo in Italia: i dati di una ricerca di mappatura*, in *Formazione & Insegnamento*, 18, 2, 210-226, http://dx.doi.org/10.7346/-fei-XVIII-02-20_18.
- Minghetti M., Cutrano F. (a cura di) (2004), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, Milano, ETAS.
- Muñoz S. (2009), *Children in the Outdoors. A literature review*, in *Forres: Sustainable Development Research Centre*, Horizon Scotland-The Enterprise Park.
- Murphy M.H., Blair S.N., Murtagh E.M. (2009), *Accumulated versus continuous exercise for health benefit: a review of empirical studies*, in *Sports Med*, 39, 29-43.
- Muzzarelli F. (2008), *Capitani coraggiosi*, Bologna, Il Campo.
- Nanetti F. (2008), *Assertività ed emozioni*, Bologna, Pendragon.

- Neill J.T., Richards G.E. (1998), *Does Outdoor Education Really Work? A Summary of Recent Meta-Analyses*, in *Australian Journal of Outdoor Education*, 3, 1, 1-9.
- Nicolodi G. (2015), *L'educazione psicomotoria nell'infanzia. Lo sguardo come presenza: principi, obiettivi e metodologia*, Trento, Erickson.
- Parlebas P. (1997), *Giochi e sport. Corpo, comunicazione e creatività ludica*, Torino, Il Capitello.
- Parlebas P. (1999), *Jeux, Sports et Sociétés. Lexique de Praxelogie Motrice*, Paris, INSEP.
- Raimondo P. (2022), *Sport vs esports. Una difficile convivenza, in federalismi*, 1.
- Rickinson M., Dillon J., Teamey K., Morris M., Choi M.Y., Sanders D. et al. (2004), *A review of Research on Outdoor Learning*, National Foundation for Educational Research and King's College London.
- Rizzolatti G., Sinigaglia C. (2006), *So quel che fai: il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Milano, Raffaello Cortina.
- Sandbakk Ø. (2020), *The Role of Sport Science in the New Age of Digital Sport*, in *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 1, 15, 2, 153.
- Siegel D.J. (2001), *La mente relazionale: neurobiologia dell'esperienza inter-personale*, Milano, Raffaello Cortina.
- Stott T., Allison P., Felter J., Beames S. (2015), *Personal development on youth expeditions: a literature review and thematic analysis*, in *Leisure Studies*, 34, 2, 197-229.
- Toro S.F.D., Santos-Cuadros S., Olmeda E., Álvarez-Caldas C., Díaz V., San Román J.L. (2019), *Is the Use of a Low-Cost sEMG Sensor Valid to Measure Muscle Fatigue?*, in *Sensors*, 20, 19, 14, 3204.
- Ulmann J. (1978), *Ginnastica, educazione fisica e sport dall'antichità ad oggi*, Roma, Armando.
- Vallance S., Perkins H.C., Dixon J.E. (2011), *What is social sustainability? A clarification of concepts*, in *Geoforum*, 42, 3, 342-348.
- Van Gennep A. (2012), *I riti di passaggio*, Torino, Bollati Boringhieri (ed. orig. 1909).
- Vergnano A., Pegreff F., Leali F. (2019), *Correlation of Driver Head Posture and Trapezius Muscle Activity as Comfort Assessment of Car Seat*, in *Intelligent Human Systems Integration Conference paper*, pp. 241-247.
- Watsford M., Ditroilo M., Fernández-Peña E., D'Amen G., Lucertini F. (2010), *Muscle stiffness and rate of torque development during sprint cycling*, in *Med Sci Sports Exerc*, 42, 7, 1324-1332.
- Wilson S.J., Lipsey M.W. (2000), *Wilderness challenge programs for delinquent youth: a meta-analysis of outcome evaluations*, in *Evaluation and Program Planning*, 23, 1-12.
- Windt J., MacDonald K., Taylor D., Zumbo B.D., Sporer B.C., Martin D.T. (2020), *To Tech or Not to Tech? A Critical Decision-Making Framework for Implementing Technology in Sport*, in *J. Athl. Train*, 1, 55, 9, 902-910.
- Zambelli L., Strinati A. (2021), *Analisi sistemica del fenomeno sport. I videogames come sport e la necessità di una governance, in federalismi.it*, 14.

GLI AUTORI

CHIARA BORELLI, attualmente dottoranda di ricerca in Scienze pedagogiche presso l'Università di Bologna, è insegnante di scuola primaria, formatrice, psicomotricista e docente universitaria presso USAC. I suoi interessi di ricerca e le sue pubblicazioni riguardano in particolar modo l'educazione esperienziale *nature-based*, il paradigma ecologico, l'educazione avventura, la pedagogia dell'emergenza, la pedagogia del corpo e gli studi di genere.

ALESSANDRO BORTOLOTTI, professore associato in Pedagogia speciale, coordinatore del corso di Laurea magistrale in Management delle Attività motorie e sportive nel triennio 2019-2022. Diplomato ISEF e sul Sostegno alla disabilità, laureato in Scienze Motorie e Pedagogia, PhD in Pedagogia con tesi sull'attività motoria outdoor. Ha insegnato vent'anni nelle scuole superiori di primo e secondo grado. Dirige il centro di ricerca in Outdoor Education, è delegato del Magnifico Rettore per lo Sport all'Università di Bologna.

LUCIA CARPI, laureata in Lettere con tesi in Pedagogia speciale, è psicomotricista, terapeuta della neuro e psicomotricità dell'Età evolutiva e formatrice. Collabora con l'Università di Bologna partecipando a progetti di ricerca e in qualità di docente al Master in outdoor education. È formatrice per la Rete nazionale delle scuole all'aperto, autrice di articoli e altri contributi sul tema e, per Erickson, del volume *Educare in natura* (2017).

ENEKO FERNANDEZ-PEÑA, Department of Physical Education and Sport, University of the Basque Country, Spain.

FRANCESCO FRANCESCHETTI, diplomato presso l'ISEF di Bologna, laureato in Pedagogia, insegnante di Educazione Fisica negli istituti superiori, docente di Atletica

Leggera all'ISEF di Bologna, di Sport Individuali e di Organizzazione dello Sport a Scienze Motorie all'Università di Bologna. È stato Atleta e Tecnico di Atletica leggera, dirigente sportivo di varie Federazioni, di CONI provinciale e regionale, CUSI nazionale, Presidente del CUS Bologna. Attualmente Governatore del Panathlon International di Emilia-Romagna e Marche. Promotore di discipline sportive moderne, in particolare l'Ultimate Frisbee, ha ricevuto la Stella d'Argento al merito sportivo del CONI e il premio internazionale Fair Play 2020 Award.

ROBERTO GARZELLA, insegnante presso la scuola primaria e secondaria di primo grado, educatore in ambito del disagio e devianze minorili, appassionato di sport d'avventura, istruttore master advanced della Federazione Italiana Sopravvivenza Sportiva e Sperimentale, trainer in formazione aziendale outdoor ed indoor; fondatore del *Green Energy Camp: il villaggio della formazione esperienziale*.

WEILHELMN MULTHUAPTFF SALCEDO, Department of Physical Education and Sport, University of the Basque Country, Spain.

RENATO NICOLAI, docente a contratto dal 2008 presso l'Università di Bologna, nella quale ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in Discipline delle Attività motorie e sportive. Appassionato di sport, presidente della Commissione Antidoping della Federazione Internazionale di Arrampicata Sportiva dal 2007, manager sportivo professionista dal 1988, dal 2006 la sua carriera si sviluppa nel mondo del basket professionistico dove ha vinto una Coppa Italia e una FIBA Europe Cup ed è tutt'ora impiegato.

DANIELA NUTI IGNATIUK fa dello sport il proprio imprescindibile cardine esistenziale di prevenzione, *longevity* e salute. Personal trainer, biohacker e naturopata, è stata atleta professionista di Atletica leggera e pallamano a Bucarest, sua città natale. Fondatrice e CEO di DNA 22, azienda che commercializza tecnologie innovative per il benessere e le performances sportive; promuove salutari stili di vita e sport attraverso l'organizzazione professionale di eventi sportivi, quali la maratona di Bologna dal 2019.

GIOVANNI PARUTO, docente di Organizzazione delle attività motorie e sportive all'Università di Bologna; consigliere di amministrazione della Fondazione C. Rizzoli per le Scienze Motorie; autore di numerose pubblicazioni e articoli su riviste nazionali nel settore del diritto del lavoro sportivo e del management comportamentale.

FRANCESCO PEGREFFI, medico chirurgo ortopedico e professore a contratto di Malattie dell'Apparato Locomotore e Medicina Fisica presso il Dipartimento di Scienze per la Qualità della Vita, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna. Si occupa di prevenzione e attività motorie e sportive inclusive.

QUADERNI DI DIRITTO DELLE ATTIVITÀ MOTORIE E SPORTIVE

Il presente volume prende corpo durante un cammino reale ma che poi prosegue in forma ideale, raccogliendo autori e autrici che condividono una visione umanistica del management sportivo. Quest'ultima propone di mettere in primo piano valori quali sostenibilità, inclusione, benessere, parità e così via, nel realizzare e gestire "imprese" sportive. Benché possa apparire una questione banale e scontata, in realtà i diversi contributi mostrano come, per diversi motivi, il movimento sportivo nel nostro paese sia piuttosto lontano dal consentire un'offerta adeguata dal punto di vista umanistico. Analizzando criticamente la situazione, da un lato si sottolineano infatti numerosi punti deboli e difficoltà che appesantiscono uno sviluppo armonico del sistema sportivo, ovviamente senza tralasciare argomenti anche "scomodi"; dall'altro lato si forniscono invece indicazioni circa i possibili margini di miglioramento, quali promettenti tendenze d'avanguardia e proposte innovative su cui puntare nel futuro, al fine di sollevare la difficile situazione che un'umanità divisa e conflittuale si ritrova a fronteggiare nell'attuale periodo storico. Per questo ci è parso utile trattare di attività motoria e psicomotricità sia scolastica che extrascolastica, outdoor education, e-sport, comunicazione nell'azienda sportiva, parità di genere nel management sportivo, nonché di prevenzione, per aprire squarci capaci di rischiarare un orizzonte che così com'è rischia di rimanere troppo cupo.

Con contributi di: Chiara Borelli, Alessandro Bortolotti, Carlo Bottari, Lucia Carpi, Eneko Fernandez-Peña, Francesco Franceschetti, Roberto Garzella, Alberto Montanari, Weilheln Multhauptff Salcedo, Renato Nicolai, Daniela Nuti Ignatiuk, Giovanni Paruto, Francesco Pegreffi.

€ 20,00

ISBN 979-12-5477-227-0



9 791254 772270