



Loppiano, 27 giugno 2003

1° workshop internazionale di Sportmeet

Nello sport come nel mercato: competizione, successo e sconfitta

Luigino Bruni
Docente di Economia
Università La Bicocca, Milano

Schema ragionato

Un economista in un convegno di sportivi dovrebbe evocare immagine problematiche: da una parte fa pensare a quanto l'economia stia oggi, in certi sport, assumendo il ruolo di timoniere, se non di tiranno, e dall'altra fa pensare ai tanti sport quasi asfissati da una cronica scarsità di fondi e di risorse economiche.

Invece il mio intervento si muove su tutt'altra direttrice (sebbene non voglio dimenticare questi aspetti, così centrali nella quotidianità di uno sportivo).

L'idea di inserire questo mio intervento è nata da un incontro, quasi casuale, con gli amici di *Sportmeet*: parlando dell'idea di questa giornata ci siamo accorti quante e quanto forti erano le analogie tra mercato e attività sportiva, tra competizione tra imprese e quella tra atleti, come in entrambi la parola chiave fosse "concorrenza", una parola che parla da sola su queste analogie.

Poi mettendomi a scrivere il testo mi sono reso conto che il lavoro era ben più complesso, anche se affascinante.

Quali sono i punti di contatto tra economia e sport? Eccone alcuni:

Sia l'economia che lo sport sono attività che dovrebbero condurre a viver bene, a viver meglio. Sappiamo però che esistono dei paradossi: quando lo sforzo diventa eccessivo, e si sacrifica molto, troppo, al guadagno monetario (o ai risultati), quel ben-essere può trasformarsi in mal-essere: i "beni" diventano allora "mali". Esiste una soglia che una volta superata inverte il significato e il valore di una esperienza, sia essa economica o sportiva.

Sia lo sport che l'economia contribuiscono al bene comune, sono attività civilizzanti, se esistono "buone leggi", che ci impediscono "di farci del male", senza accorgercene (perché spesso si supera il "punto critico" e non ce ne accorgiamo se non quando è troppo tardi);

Il valore della concorrenza: come in economia l'esistenza della concorrenza richiede che si cerchino e si trovino soluzioni nuove e migliori per i bisogni umani (si pensi alla tecnologia) per non uscire dal mercato, così nello sport la concorrenza con gli altri atleti spinge avanti la "tecnologia", si superano sempre i limiti. Inoltre la concorrenza ha anche la funzione di fornirci dei segnali: se "perdo", e non riesco a restare nel mercato, questo potrebbe anche essere dovuto ad una mia poca "efficienza", e allora perdere diventa un importante "segnale" per un maggiore o migliore impegno, o, all'occorrenza, a cercare un settore (uno sport) più congeniale alle mie caratteristiche (come per le imprese);

Lo sport e l'economia sono attività alternative alla guerra: le olimpiadi erano un modo per sublimare il desiderio di distinzione e di eccellenza che c'era nell'uomo, che normalmente si esprimeva nelle guerre. L'economia, il commercio e i mercati, sono nati per poter "comprare" i beni da chi non ce li donava, invece di rubarli. Lo sport e l'economia sono luoghi a forte vocazione di pace;
Sia l'economia che lo sport sono attività che si svolgono "in pubblico", quindi la dimensione relazionale, lo "sguardo" dell'altro conta molto. E questo fatto ha due tipi di effetti, come spesso accade di segno opposto:

Da un lato, il ruolo della componente relazionale fa sì che anche lo sport e l'economia possano essere luoghi di rapporti umani, di vita piena, per quell'*animale sociale* che è la persona, che ha bisogno, per essere felice, del rapporto con gli altri;

Dall'altra, il bisogno estremo che c'è in noi di approvazione, e di plauso, da parte degli osservatori, può scatenare quella che si chiama la "competizione posizionale", molto nota in economia, cioè quando certi acquisti o scelte si fanno non perché soddisfino un bisogno ma solo per far vedere ai miei "osservatori" che sono più bravo di loro: non conta il livello del mio reddito, ma conta soprattutto se il mio reddito è maggiore del tuo; e se il mio reddito resta invariato, o aumenta, ma il tuo aumenta di più, starò peggio anche se più ricco. Oppure, cambio auto ogni anno perché non sopporto che i miei colleghi l'abbiamo più nuova e bella della mia ... anche se questo "gioco" mi conduce sul lastrico, o a lavorare giorno e notte, e poi essere magari lasciato dalla moglie e restare senza amici. Lascio le applicazioni sportive a voi, ma credo che il rischio della competizione posizionale (cioè il "correre" non *con* gli altri ma "contro" gli altri) sia molto presente e grave per lo sport. Faccio solo notare come a volte il "consumo posizionale" possa insinuarsi nello sport (si pensi ad esempio all'abbigliamento dello sportivo o del tifoso).

Gli approcci che avrei potuto seguire erano dunque molti: basta pensare che una delle branche più importanti dell'economia di oggi si chiama la "teoria dei giochi" che viene usata anche per disegnare strategie sportive, dal calcio al tennis, agli scacchi (anche se ci sarebbe da riflettere sul rapporto tra *sport* e *gioco*, due concetti che si intersecano ma che non si sovrappongono!). Avevo infatti iniziato preparando alcuni modellini di teoria dei giochi che spiegavano perché gli atleti scelgono di usare sostanze dopanti (anche se, individualmente, in molti casi non vorrebbero farlo), o cosa succede se un atleta segue un approccio etico in un contesto di non eticità, e a quali condizioni può resistere ed andare avanti in un contesto non etico. Poi ho visto che sarebbe stato un discorsetto troppo lungo, e forse complesso (che magari faremo in un'altra occasione), e così mi sono concentrato su un altro punto, sulla base della considerazione che voi non siete venuti qui per riflettere sullo sport in generale, ma sulla *cultura dello sport* (della sconfitta e della vittoria), da una prospettiva particolare, che è quella che noi, sul versante economico, chiamiamo di "comunione". Così ho cercato di riflettere, prima, e poi di raccontarvi come nelle imprese dell'Economia di comunione (EdC) – quel progetto di economia solidale che, nato dalla Spiritualità dell'unità, coinvolge oggi circa 800 imprese, che proprio qui accanto ha uno dei suoi "Poli" ... - si vive la cultura della competizione.

Partire dalle esperienze dell'EdC mi sembra significativo per diverse ragioni:

Concorrere alla pari, come tutti: il progetto dell'EdC è vissuto da imprese che operano nel mercato, che concorrono con le altre imprese, alla pari (non è, per intenderci, un progetto di economia di nicchia, protetto dal gioco di mercato): sono imprese normali, operanti in mercati normali, che hanno una diversità nella cultura che le muove, che si traduce anche nel mettere in comunione i profitti dell'impresa, anche con i poveri. Così credo che *Sportmeet* miri ad un dialogo con il mondo dello sport visto nella sua normalità, agli atleti "normali", e non principalmente a dimensioni marginali o "assistenziali" dello sport;

La comunione degli utili nelle imprese EdC è solo un punto di arrivo di una comunione più totale, di vita. Non avrebbe senso mettere in comune gli utili se non si fosse messa prima, e dopo, in comunione la vita. Gli utili sono un po' come il "risultato" nella gara (si usa anche la stessa espressione), e si riesce a

mettere in comune il risultato (gli utili) solo se si è messa, prima, in comune la vita; così, si può vivere generosamente il momento della gara, si può amare durante una gara anche un concorrente, solo se lo si è fatto nelle fasi precedenti, nei rapporti quotidiani: se doniamo prima e dopo, possiamo farlo anche *durante* la competizione. Inoltre, vivere nello sport la cultura della comunione ci porta a non usare, a fini del nostro guadagno personale, l'immagine e il successo che abbiamo ottenuto, anche perché quel successo spesso dipende da tanti altri, magari silenziosi, che hanno lavorato con noi.

Il ruolo della cultura: L'esperienza dell'EdC ci insegna a dare significati e valori *intrinseci* al comportamento, non solo ai risultati materiali: e questo si chiama cultura, perché ci porta a seguire un comportamento anche quando "non conviene" dal punto di vista materiale. Penso che una "cultura" dello sport improntata al dare e ai valori della comunione debba portarci nel tempo a conferire valore all'attività sportiva, non solo ai risultati. In questo senso credo vada interpretato, in modo alto, il valore della partecipazione nello sport. Altrimenti saremmo condannati ad un mondo dello sport composto da un 90% di frustrati, poiché, per quanto bravi e efficienti e allenati saremo, il podio ha sempre tre posti per gara, non di più. Se invece si trae soddisfazione dal comportamento sportivo, possiamo essere soddisfatti anche se non vincitori.

Come si misura la vittoria di una impresa? Certamente con la creazione di ricchezza, che è molto più degli utili, pensiamo ai posti di lavoro, ai beni prodotti, ma pensiamo anche ai *beni relazionali*. Dall'EdC abbiamo imparato che i conti vanno fatti bene, perché anche la qualità dei rapporti, e della comunione, va inserita tra il "valore aggiunto". Ad esempio, per decenni noi abbiamo chiamato "vincenti" imprese che inquinavano l'ambiente, semplicemente perché le risorse ambientali consumate e inquinate non erano considerate dei beni economici, non entravano nei conti. Oggi faremo classifiche diverse delle imprese di "successo" se inserissimo i beni relazionali nei "conti". Anche qui le applicazioni nello sport sono tante: mi ricordo un'intervista di Paolo Crepez a Bagnoli dove l'allenatore del Verona campione d'Italia raccontava tanti episodi, per lui alla base del successo della sua squadra, che vanno proprio nella direzione di valorizzare il rapporto con ciascuno, di costruire un clima relazionale positivo, con i calciatori, ma anche con i tecnici e con tutti gli attori coinvolti. Nei giochi di gruppo ciò è molto evidente (sono tanti i "fenomeni Chievo"), ma hanno la loro importanza anche negli sport individuali, che ad altri livelli sono sempre sport sociali;

Non conta solo il risultato, ma il processo attraverso cui si raggiunge quel risultato: Nelle imprese EdC il risultato è solo una variabile della "ricchezza" aziendale, e non la più importante. Un'impresa può produrre un alto profitto perché non paga le tasse, inquina l'ambiente, o sfrutta i dipendenti, e bara con i fornitori. Oggi la teoria economica ci insegna che un'impresa che si comporta in questo modo non ha futuro, perché il successo si misura nel tempo, e va misurato su più variabili, tra cui la qualità dei rapporti con gli altri, il rispetto dell'ambiente naturale e sociale. Così credo per lo sport: il risultato è solo una variabile per misurare una prestazione sportiva buona e di successo. Per questo, come nelle imprese (non solo nelle EdC) oggi è forte l'esigenza di superare il solo bilancio economico per dar conto del "valore" di un'azienda (si parla molto oggi di "bilancio sociale"), così credo che nell'attività sportiva il successo vada misurato con più indicatori, tra cui la qualità del rapporto con la tifoseria, una prudente amministrazione economica, la cultura nel gestire il rapporto con le istituzioni sportive, non solo il classico fair play.

Conclusioni

Cultura significa visione, valori, prospettive, che vanno oltre, o vengono prima, dell'attività che si svolge. Nella cultura sportiva un posto importante lo occupa la vittoria: ma come un'impresa che vivesse solo per far profitti creerebbe le condizioni per la sua fine, così un atleta che ha come unico valore la vittoria si avvia su un sentiero di sconfitta (e di esperienze ne abbiamo tante). Lo sport, come le altre attività alte della vita, ha bisogno di una certa dose di gratuità, di non strumentalità, e sono certo che tutti voi che oggi siete qui lo sapete e lo avete sperimentato mille volte nella vostra vita di sportivi o

di operatori sportivi. Noi sappiamo addirittura che anche il mercato, per la sua stessa esistenza e sopravvivenza, ha bisogno di una certa gratuità. Nessuno porterebbe i propri figli in una scuola se pensasse che la sola cosa che interessa alle maestre è il profitto, o vorrebbe un medico il cui unico scopo è quello di lasciarlo in vita per spillargli ancora denaro in futuro. Il “di più” della gratuità è anche il segreto delle imprese dell’EdC, che riescono a sopravvivere e crescere in un mercato competitivo perché i clienti percepiscono che quei beni incorporano qualcosa di non strumentale, di genuino, che in quei servizi offerti c’è un interesse e un rispetto per la persona-cliente che non è solo calcolo economico.

A maggior ragione credo che lo sport, l’attività sportiva, diventa un luogo umanizzante e quindi fonte di soddisfazione e di felicità se sappiamo ricavare un posto alla gratuità nell’ordinaria vita sportiva: ognuno deve trovare la sua strada, in quelle situazioni particolari in cui vive, ma se fare sport diventa solo un mezzo per vincere, se l’attività sportiva non è essa stessa un fine, difficilmente avremo sportivi felici. Certo, come e più delle imprese, la cultura dominante oggi nel mondo dello sport è centrata quasi unicamente sul risultato visto come unico valore del fare sport (anche per i suoi risvolti economici), tacendo, almeno nella grande comunicazione, il significato sociale, civile e culturale dell’attività sportiva; non è quindi facile andare controcorrente, ma non è impossibile, e anche qui l’esperienza dell’EdC può essere consolante.

Questa giornata di riflessione, l’esistenza di *Sportmeet* e di altre realtà culturali che si muovono nella stessa direzione, rappresentano dunque un segno di speranza, e di gioia.