

Alberto Cei, Università di Tor Vergata, Roma

ORGANIZZAZIONE E LEADER

3

Dai nuovi modelli organizzativi alla formazione continuativa

I cambiamenti avvenuti nello sport richiedono nuove forme organizzative e decisionali tali da consentire alle Federazioni sportive nazionali (Fsn) e alle Discipline sportive associate (Dsa) di gestire con successo la crescente complessità e pluralità degli obiettivi da raggiungere. Identificata la missione delle Fsn in termini di produzione, promozione e educazione alla cultura sportiva e contributo alla diffusione del fenomeno sportivo fra i cittadini e allo sviluppo di prestazioni sportive di livello assoluto, su questa base si stabiliscono gli obiettivi strategici delle organizzazioni sportive e cosa si debba intendere per qualità in attività che producono cultura sportiva attraverso l'erogazione di servizi per lo sport. Nell'analisi delle strategie da adottare, il modello proposto da Mintzberg è affiancato dall'approccio per tipologie di strategie di Miles e Snow. Si propone il modello del coaching come processo elettivo di autosviluppo manageriale per il raggiungimento di prestazioni eccellenti, che si attua attraverso l'affermarsi di aspettative di miglioramento realistiche, ma sfidanti e dei piani di azione necessari al loro conseguimento.

L'idea di questo contributo nasce in seguito alla lettura dell'articolo del direttore della Scuola dello Sport, Marco Arpino, sui nuovi scenari formativi nello sport. In esso si affrontano i temi relativi alle "trasformazioni del modello sportivo italiano" e alla identificazione dei nuovi obiettivi che permetteranno di migliorare l'efficienza stessa del patrimonio sportivo del Coni. Conseguenza di questo approccio dovrebbe essere che il processo di formazione manageriale nelle organizzazioni sportive sarà costretto a modificarsi per rispondere a queste nuove esigenze. Questo articolo parte dalla descrizione dei modelli organizzativi per giungere a proporre sistemi di eccellenza fondati sulla filosofia del continuo miglioramento e realizzati attraverso il modello del coaching.



Foto Giovanni Minozzi - Ufficio Stampa FIS

4

Introduzione

Negli ultimi 15 anni lo sport in Italia, ha assunto una rilevanza eccezionale mai raggiunta in passato, che ha interessato a 360° la nostra società non solo dal lato degli interessi socio-economici coinvolti, ma anche dal punto di vista della complessità crescente che le organizzazioni sportive si sono trovate ad affrontare, determinate dalla larga diffusione della pratica sportiva a tutte le età e dalle richieste poste dallo sport di livello assoluto e professionistico. In questo quadro di riferimento il fenomeno sportivo italiano poggia su di una miriade di organizzazioni che lo promuovono e lo gestiscono con obiettivi, dimensioni, strutture e modalità tra loro molto diverse. Infatti, la base del movimento associativo è composta da organizzazioni di dimensione ridotta, gestite in prevalenza da volontari, che promuovono essenzialmente la pratica sportiva fra i più giovani, mutuando, anche se in ambiti differenti, il modello gestionale delle piccole imprese familiari. Nel contempo, però, la parte più significativa dell'insieme dell'attività fisica e sportiva che viene svolta in Italia fa riferimento a un altro modello organizzativo e cioè a quello del Coni, delle Federazioni sportive nazionali (Fsn) e delle Discipline sportive associate (Dsa).

"Il movimento sportivo che fa capo all'attività promossa dalle Federazioni sportive nazionali e dalle Discipline sportive associate è ... composto nel 2007 da quasi 4 milioni di tesserati, da circa 70.000 nuclei associativi (65.014 società e 5.311 altri nuclei) e da oltre 860.000 operatori sportivi (circa 825.000 operatori territoriali e più di 35.000 dirigenti federali o figure professionali che operano ad altri livelli) ... Ci si riferisce in effetti alla pratica sportiva che si caratterizza maggiormente per impegno agonistico, presenza di personale e strutture di supporto all'attività e articolazione organizzativa dell'attività svolta."

(p. 11, Censis - Coni, 2007).

Sulla base di questi risultati appare evidente che le Fsn e le Dsa si configurano come le principali organizzazioni di servizi per lo sport, che devono soddisfare obiettivi che:

- *sono molteplici:* dallo sviluppo dell'attività giovanile allo sport di livello olimpico, ma anche la formazione dei tecnici come pure degli arbitri per citarne solo alcuni;
- *sono complessi:* necessità di sviluppare progetti a lungo termine per lo sviluppo degli atleti, creazione di *staff* di esperti di alto livello o progetti di sviluppo dell'etica nello sport;
- *coinvolgono più livelli organizzativi:* l'organizzazione di campionati richiede l'integrazione fra funzioni federali diverse (arbitri, tesseramento, ...) e società sportive organizzate sul territorio;
- *si rivolgono a più Istituzioni:* la promozione dello sport richiede la collaborazione fra il mondo della scuola, le società sportive e la Fsn; lo stesso dicasi, ad esempio, nel campo della ricerca applicata allo sport e, quindi, dei rapporti che si stabiliscono con le Università e con le strutture scientifiche del Coni, o ancora nel rapporto con la Preparazione olimpica del Coni per la partecipazione al principale evento sportivo, i Giochi olimpici, a cui la quasi totalità delle Fsn partecipa.

Il raggiungimento di questi obiettivi quindi

- *richiede efficacia ed efficienza:* l'organizzazione federale deve essere in grado di muoversi lungo queste due linee guida, che riguardano l'efficacia massima nel conseguire i risultati previsti e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse necessarie;
- *richiede la convergenza fra i valori dell'organizzazione e i valori personali:* la *leadership* federale deve trovare una certa sintonia fra le istanze organizzative e la necessità di sviluppare e sostenere il senso di appartenenza e la motivazione dei collaboratori;

- *nessita dell'attivazione del processo di miglioramento continuativo:* la *leadership* dell'organizzazione federale nonché il personale devono essere tesi a fornire prestazioni obiettivamente definibili come le migliori attuabili;
- *deve condurre a risultati misurabili:* sono i risultati unitamente ai mezzi organizzativi e manageriali che determinano l'eccellenza di un'organizzazione;
- *deve rispondere a criteri di responsabilità sociale:* è un concetto trasversale a ogni attività, riguarda non solo la lotta al doping ma, ad esempio, anche i rapporti contrattuali con i fornitori, il *gender budgeting*, la salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro e il bilancio di responsabilità sociale della Fsn.

La Mission "aziendale"

La Fsn può, pertanto, essere definita come un'organizzazione privata con finalità pubbliche, che opera e partecipa a determinare il fenomeno sportivo, orientandosi a raggiungere risultati specifici, attraverso l'identificazione di una *mission* e la scelta di obiettivi a breve e lungo termine, con il sostegno di una struttura organizzata per sistemi di attività che sviluppa - applica - implementa competenze, procedure, regole e normative, servendosi di, e valorizzando, ogni sua possibile risorsa (finanziaria, umana, organizzativa, temporale e di partenariato).

Per identificare cosa si debba intendere per servizio sportivo offerto e la sua qualità, è necessario avere in precedenza definito quale sia la *mission* della Fsn. Una definizione condivisibile può essere sintetizzata come segue: la Fsn produce, promuove e educa alla cultura sportiva, contribuendo alla diffusione del fenomeno sportivo fra i cittadini e allo sviluppo di prestazioni sportive di livello assoluto. Per realizzare questo mandato la Fsn deve soddisfare i seguenti *obiettivi strategici*:

- Trasmettere cultura sportiva
- Ottenere risultati sportivi assoluti
- Sviluppare giovani talenti
- Sviluppare attività giovanile
- Fornire opportunità di carriera
- Formare esperti
- Diffondersi sul territorio
- Stabilire relazioni istituzionali e pubbliche
- Ricercare fonti di finanziamento
- Raggiungere l'eccellenza nell'erogazione dei servizi
- Stabilire e attuare un piano di comunicazione



Foto GIULIANO PRILI

Attualmente le Fsn non sono così esplicite nel definire la loro *mission*. Molte di esse non riportano sul loro sito *Internet* quale sia la loro *mission*, mentre altre sono estremamente generali nelle loro affermazioni e solo alcune forniscono una spiegazione più articolata. Va premesso che le *mission* delle Fsn dovrebbero essere analoghe in virtù della comunanza degli obiettivi che le contraddistinguono e della loro affiliazione al Coni, pur nel rispetto della loro specificità sportiva. In ogni caso, partendo dall'identificazione di quali siano le parole più ricorrenti nelle descrizioni riportate sui siti *web* federali emerge che i termini più ricorrenti sono: "enti privati", "promuovere e organizzare un determinato tipo di sport". Se si applicasse questa stessa modalità di definizione degli obiettivi al mondo del *business* risulterebbe, ad esempio, che la *mission* di una azienda che produce telefoni è semplicemente quella di produrre telefoni e quella di McDonald di fare panini. Mentre, nel primo caso, Nokia dichiara che la sua *mission* è: "mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali." Per McDonald invece consiste nel: "fare leva sulle capacità, i punti di forza e le risorse uniche della nostra diversità per essere il migliore *fast food* al mondo."

Pertanto la *mission* consiste nell'illustrare i risultati globali e/o i benefici offerti ai clienti, ottenuti tramite lo svolgimento della propria attività, il cosiddetto *core business*, rappresentato dall'attività dell'organizzazione che contribuisce maggiormente alla produzione di valore per l'impresa stessa.

Certamente nella definizione della *mission* è possibile inserire il proprio prodotto (o servizio come nel caso dello sport) ma deve essere parte di una illustrazione che comprenda anche gli altri aspetti significativi del marchio. Ad esempio, la FIAT nel presentare la propria *mission* parla di produ-

zione di automobili, ma ciò è inserito in un contesto in cui si sottolinea la volontà di innovare e di stabilire un rapporto costruttivo con il cliente.

"A volte per andare avanti, bisogna fare un passo indietro."

È ciò che ha fatto Fiat negli ultimi tempi, recuperando appieno la missione originaria dell'azienda: costruire auto belle nello stile, brillanti nei motori, accessibili e capaci di garantire una migliore qualità della vita di ogni giorno. Un *brand* che, attraverso un profondo cambiamento culturale e di mentalità, punta su un continuo e veloce rinnovamento dei prodotti, sulla ricerca tecnologica, sulla qualità del design e su un nuovo rapporto costruttivo con il cliente."

Perché ciò che conta nell'acquisizione di un servizio da parte di un utente sono le sue percezioni e i fattori psicologici, sono questi che alla fine determineranno la scelta e i comportamenti. Si compra un'automobile perché: "mi migliora la qualità della vita; un cellulare per entrare in contatto". Non siamo più ai tempi in cui Henry Ford affermava che: "la gente può scegliere le auto di qualsiasi colore, purché siano nere." Oggi chi promuove un prodotto o un servizio deve entrare in contatto con i bisogni delle persone siano essi bambini, adolescenti o adulti, uomini o donne.

In sintesi, per giungere a una definizione della *mission* delle Fsn, utile per guidarne le scelte strategiche e le azioni nella società italiana attuale, è necessario riconoscere e valorizzare il ruolo della cultura (Rapaille 2001). In ambito sportivo significa che i *leader* devono essere consapevoli che la cultura sportiva svolge una funzione di potere economico, politico, sociale e educativo, che i valori che esprime vanno promossi in modo coerente per diffondere la cultura e la pratica sportiva italiana dalla fase iniziale di alfabetizzazione motoria,

all'attività giovanile e allo sport di livello assoluto, per giungere sino alle persone che pur avendo abbandonato lo sport agonistico saranno sportivi per tutta la vita. Questo progetto richiede, quindi, a coloro che lo guideranno, di essere soprattutto dei leader culturali.

La qualità nelle Fsn

Il concetto di qualità ha subito molti aggiustamenti nel corso del tempo e si può affermare che sia storicamente determinato, poiché è variato in funzione delle diverse forme di organizzazione del lavoro e dei sistemi di produzione nonché in relazione allo sviluppo sociale ed economico. Pertanto il concetto di qualità va calato, in questo caso, all'interno del mondo delle Fsn adeguandolo alle loro esigenze, sapendo che non sono imprese che forniscono prodotti, ma neanche aziende ad alto contenuto tecnologico. Il tema della qualità viene introdotto prima di parlare di strategie, struttura e procedure organizzative poiché è un tipo di competenza che ogni organizzazione deve conoscere e padroneggiare a prescindere da cosa/come voglia agire (Compagno 2001).

Quando si sente dire: "questo è un obiettivo qualitativamente ben definito" appare immediatamente in tutta la sua chiarezza quanto il processo di qualità sia già fortemente implicato nella scelta della strategia e dei suoi obiettivi operativi e non riguardi solo la fase della realizzazione.

Quindi la direzione di un'organizzazione sportiva deve possedere questa competenza nel suo bagaglio professionale, così da poterla diffondere ai collaboratori e a cascata a tutti i livelli e ruoli federali.

È stato detto che le Fsn sono organizzazioni che producono cultura sportiva attraverso l'erogazione di servizi per lo sport, sono quindi entità assimilabili per tipologia di attività alle società di servizi.

In questo settore sono stati evidenziati sei dimensioni fondamentali della qualità (Negro 2001):

- **Qualità tecnica**, risponde alla domanda: cosa si offre a fronte di un certo prezzo – quali sono i contenuti, il grado innovativo, le tecniche di cui servirsi, i risultati aspettati, i parametri a cui conformarsi per stabilire la qualità del servizio offerto.
- **Qualità relazionale**, risponde alla domanda: come viene erogato il servizio – quali sono i rapporti che si stabiliscono con gli utenti, l'adeguatezza del linguaggio, la modalità di gestione dei rapporti interpersonali, la disponibilità nell'identificarsi con l'utente e nel risolverne i problemi.
- **Qualità ambientale**, risponde alla domanda: dove il cliente riceve il servizio – riguarda fattori quali la facilità di accesso al servizio e la soddisfazione psicologica dell'utente.
- **Qualità immagine**, risponde alla domanda: da chi il cliente riceve il servizio – fa riferimento alla soddisfazione dei bisogni di appartenenza e di identificazione dell'utente.
- **Qualità economica**, risponde alla domanda: quanto spende l'utente – si riferisce alla necessità di stabilire una relazione ottimale fra qualità percepita e costo sopportato dal cliente.
- **Qualità organizzativa**, risponde alla domanda: con che cosa l'organizzazione eroga il servizio – riguarda i bisogni di funzionalità, di semplicità e di efficienza richiesti dal cliente.

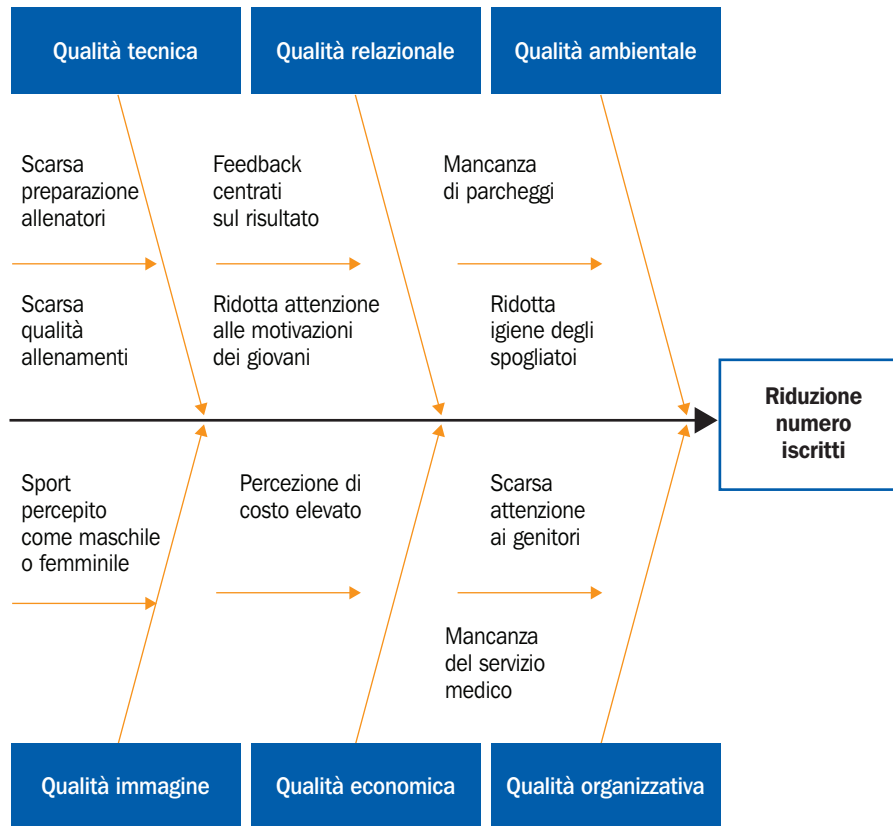


Figura 1 – Applicazione del diagramma causa-effetto di Ishikawa.

Le Fsn e, in particolare, i loro leader dovrebbero prendere in considerazione questi sei fattori e stabilire criteri di efficacia a cui le azioni federali devono rispondere prima di passare alla fase di attuazione di un programma.

Ad esempio, un aspetto del servizio offerto dalla Società sportive associate alle Fsn riguarda il rapporto con i genitori. La risposta più frequente consiste nell'allontanare i genitori dalle sessioni di allenamento e dalle gare laddove è possibile, altrimenti l'atteggiamento dominante è di passiva tolleranza, oppure si cooptano i più collaborativi per aiutare l'organizzazione ad affrontare problemi operativi.

L'approccio basato sulla qualità prevede invece un modello diverso, basato sul coinvolgimento del cliente nella fruizione del servizio. Tale modalità prevede tre fasi.

- Il "pre-servizio", finalizzato a preparare il cliente a utilizzare al meglio il servizio (informazione completa, esplicitazione dei vincoli ...);
- il "momento della verità", durante il quale il cliente è in contatto con il personale front-line (gli allenatori e i dirigenti) e pertanto occorre agire per ridurre l'ansia e lo stress ... o per ottimizzare il rapporto...

- il "post-servizio", che deve recuperare eventuali disservizi e rafforzare i rapporti di fiducia con il cliente oltre il momento specifico della fruizione ..." (Negro 2001).

In questo caso si tratta di fornire un servizio che non sia il risultato dell'attenzione alle figure parentali solo di una determinata Società sportiva più sensibile di altre a questa problematica, ma che sia, invece, il risultato di una *policy* federale che coinvolge le società affiliate. Riguarda un aspetto della diffusione della cultura sportiva nei confronti degli utenti del servizio che non sono solo i giovani, ma anche le loro famiglie e che avviene attraverso l'intermediazione delle Società sportive.

Un altro aspetto essenziale consiste nel passare da un approccio basato sulla qualità negativa a un altro di segno opposto e cioè la qualità positiva. L'organizzazione che segue il primo modello è strutturata per essere in grado di reagire alle richieste dei clienti e a evitare che non vi siano ritardi nella fruizione dei servizi. Ad esempio, di fronte alla richiesta di tutela della maternità da parte delle atlete può solo rispondere risolvendo questo problema. La qualità positiva prevede un approccio attivo dell'organizzazione, fondato sull'individuazione dei bisogni anche non immedia-

tamente espressi, bisogni che generano soddisfazione e che, come si sostiene nel mondo del *business*, vanno oltre le aspettative del cliente, determinando un ottimistico effetto sorpresa. Sono attività che generano fidelizzazione, attrazione e orgoglio di appartenenza e incrementano il valore e l'immagine esterna dell'organizzazione.

Questo approccio di qualità positiva può essere applicato a qualsiasi funzione. Ad esempio può riguardare l'organizzazione di un evento sportivo internazionale: cosa bisogna fare e come, il *timing*, come si accreditano le squadre, i volontari e così via. Non è sufficiente sviluppare solo delle professionalità al proprio interno, bisogna stabilire procedure e scriverle in uno specifico manuale operativo, in modo da stabilire percorsi certi che non devono dipendere solo da singole persone, che nel momento in cui non fossero più disponibili determinerebbero la perdita totale di quel tipo di competenza per l'organizzazione. Esisteranno sempre zone grigie, ma deve essere fatto il meglio possibile per ridurle e per fare crescere la qualità dei processi organizzativi.

Lo strumento più efficace per descrivere le possibili cause di un qualsiasi fenomeno è il diagramma causa-effetto di Ishikawa

(Galgano 2001). Origina con l'identificazione del problema che si vuole analizzare e risolvere, e attraverso la costruzione del diagramma, consente di effettuare l'analisi delle cause che hanno condotto a un determinato effetto. La figura 1 illustra come questo approccio può essere, ad esempio, applicato nel caso in cui si voglia comprendere le ragioni della riduzione del numero di iscritti all'organizzazione. La valutazione avviene servendosi delle sei dimensioni della qualità precedentemente presentate. È necessario che l'effetto che s'intende analizzare sia il più possibile specifico. Nel caso proposto della riduzione degli iscritti è chiaro che partendo da questa definizione le possibili ragioni sono numerose. Nel caso in cui si volesse invece analizzare questo stesso fenomeno, ma restringendolo a una determinata fascia di età di 11-14 anni e solo nella Società sportive con meno di 100 iscritti, l'analisi sarebbe più specifica e di conseguenza più utile. Il primo compito da affrontare sarà perciò quello di individuare effetti che siano significativi e specifici per l'organizzazione.

L'esempio riportato evidenzia elementi di non qualità per ognuna delle sei dimensioni, ma nella realtà di un'organizzazione potrebbero non essere tutte coinvolte in questo percorso negativo.

Le scelte strategiche

Stabilita la *mission* della organizzazione un modo per stabilire gli obiettivi e le strategie da perseguire consiste nel partire dalla conoscenza della propria organizzazione. Vuol dire sapere quali sono stati gli obiettivi che sono stati perseguiti e quali sono le priorità che sono state date sino a questo determinato momento. Bisogna pertanto elencare un lista di priorità chiedendosi a quali dimensioni si è finora data maggiore attenzione nell'ambito dell'organizzazione, nell'ambito di specifiche funzioni e per i compiti svolti dal *manager* stesso.

Si può iniziare dagli obiettivi strategici in precedenza elencati, servendosi per operare questa valutazione, evidenziando così il grado di concordanza fra gli obiettivi dichiarati e la percezione del *manager* di essere coinvolto in questo processo. La stessa scheda di valutazione dovrebbe essere compilata dalle persone che ricoprono i principali ruoli di responsabilità così da stabilire un livello omogeneo di conoscenza relativo a come ci si è mossi sino ad oggi (tabella 1).

Un altro nodo centrale è rappresentato dall'influenza esercitata dagli *stakeholder* sulle scelte federali. Sono queste persone o gruppi che sono "parti interessate" o "portatori d'interesse." Sono soggetti individuali

Dimensioni da valutare	Org.	Io
Trasmettere cultura sportiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ottenere risultati sportivi assoluti	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sviluppare giovani talenti	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sviluppare attività giovanile	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fornire opportunità di carriera	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Formare esperti	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Diffondersi sul territorio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Stabilire relazioni istituzionali e pubbliche	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ricerca fonti di finanziamento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eccellenza nell'erogazione servizi alle società sportive	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Stabilire e attuare un piano di comunicazione	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Altro	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tabella 1 – Scheda da compilare attribuendo un ordine di priorità da 1 a 12 ad ognuna di queste dimensioni. La prima valutazione riguarda la rilevanza ad oggi per l'organizzazione e la seconda quella attribuita da chi sta compilando la scheda.

o gruppi di cui si ritiene si debba tenere adeguato conto nella definizione delle scelte strategiche se si vuole raggiungere l'eccellenza (Conti 2001). Pertanto, nella definizione delle scelte strategiche la loro opinione e il loro potere d'influenza possono risultare particolarmente significativi. Ad esempio, in relazione all'attività giovanile e di avviamento allo sport, l'istituzione scolastica si può configurare come uno *stakeholder* che può sostenere o ostacolare in maniera rilevante le attività sportive che le Fsn propongono. Un altro esempio significativo può essere rappresentato dai rapporti tra società di alto livello negli sport di squadra e la Fsn nell'elaborazione degli appuntamenti delle squadre nazionali, in relazione alla disponibilità dei giocatori (tabella 2).

Pertanto le Fsn devono sempre prendere in considerazione il ruolo positivo che gli *stakeholder* possono giocare nel facilitare e sostenere le loro iniziative.

La struttura organizzativa

L'attuazione di una strategia richiede un'adeguata struttura organizzativa, che può essere definita in termini di configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi dei compiti e delle responsabilità loro attribuite.

Verrà qui proposto per le Fsn il modello formulato da Mintzberg (1979), poiché sembra essere quello più confacente per questo tipo di organizzazioni.

Questo modello distingue cinque parti all'interno di un'organizzazione:

- il *vertice strategico*: assicura che la *mission* organizzativa venga assolta in modo efficace e che i risultati soddisfino i bisogni dei fruitori;
- il *nucleo operativo*: costituito dai dipendenti che svolgono l'attività direttamente collegata alla produzione dei servizi erogati dall'organizzazione;

Fase di formulazione della strategia			Implementazione della strategia
Identificare la missione aziendale e gli obiettivi	Analizzare ambiente esterno e interno Ruolo degli <i>stakeholder</i>	Prendere decisioni relative alla formulazione di strategie appropriate e definizione strumenti	Scegliere l'appropriata struttura organizzativa e i sistemi di controllo e integrazione

Tabella 2 – Processo di sviluppo della strategia dell'organizzazione.

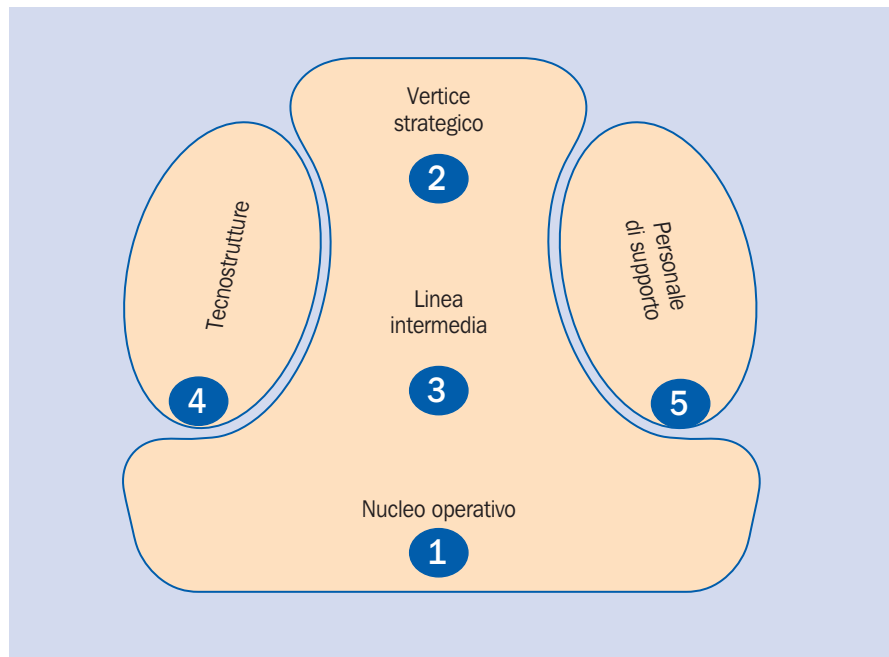


Figura 2 – Le cinque parti principali delle organizzazioni (adattato da Mintzberg, 1979).

- la *linea intermedia*: rappresentata dai *manager* che collegano il vertice strategico al nucleo operativo;
- la *tecnostruttura*: determina gli interventi di standardizzazione sulle attività svolte dalle diverse funzioni federali (attività giovanile, squadre nazionali, tesseramento, arbitri, campionati);
- il *personale di supporto*: fornisce i servizi non direttamente collegati al flusso operativo dell'organizzazione ed è composto dagli esperti tecnici che sono messi in condizione di fornire la loro professionalità attraverso i servizi stessi dell'organizzazione (ad esempio, gli allenatori e il commissario tecnico così come lo staff sanitario e gli psicologi fanno parte di questo gruppo, ma anche gli esperti che compongono le commissioni federali e gli esperti del settore giovanile e arbitrale).

Inoltre prevede che vi siano cinque meccanismi di coordinamento che rappresentano gli elementi di base della struttura e costituiscono il collante che permette all'organizzazione di restare unita.

I meccanismi di coordinamento considerati comprendono:

- la *supervisione diretta*: si riferisce al controllo diretto esercitato sui collaboratori per coordinarne il lavoro;
- la *standardizzazione dei processi di lavoro*: consiste nella predeterminazione dei comportamenti di lavoro. Procedure e norme nonché esperienze consolidate in un determinato ambito devono guidare il lavoro;

- la *standardizzazione degli output*: si riferisce alla richiesta di fornire determinati risultati e non altri. Ad esempio il fornire i giudici di gara per le competizioni sportive che si svolgono con cadenza settimanale. Questa attività prevede una standardizzazione del sistema di designazione.
- la *standardizzazione delle competenze*: consiste nel fornire prestazioni professionali che rispettino gli *standard* richiesti e predefiniti. Consiste nell'avere collaboratori che, nell'ambito del proprio livello di responsabilità, siano dotati delle competenze necessarie a svolgere il lavoro attribuitogli. Alla base di questo meccanismo di coordinamento vi è la definizione del profilo di competenza per ognuno dei ruoli previsti e assegnati.
- L'*adattamento reciproco*: prevede che il coordinamento del lavoro avvenga anche tramite comunicazioni informali e non solo attraverso approcci standardizzati.

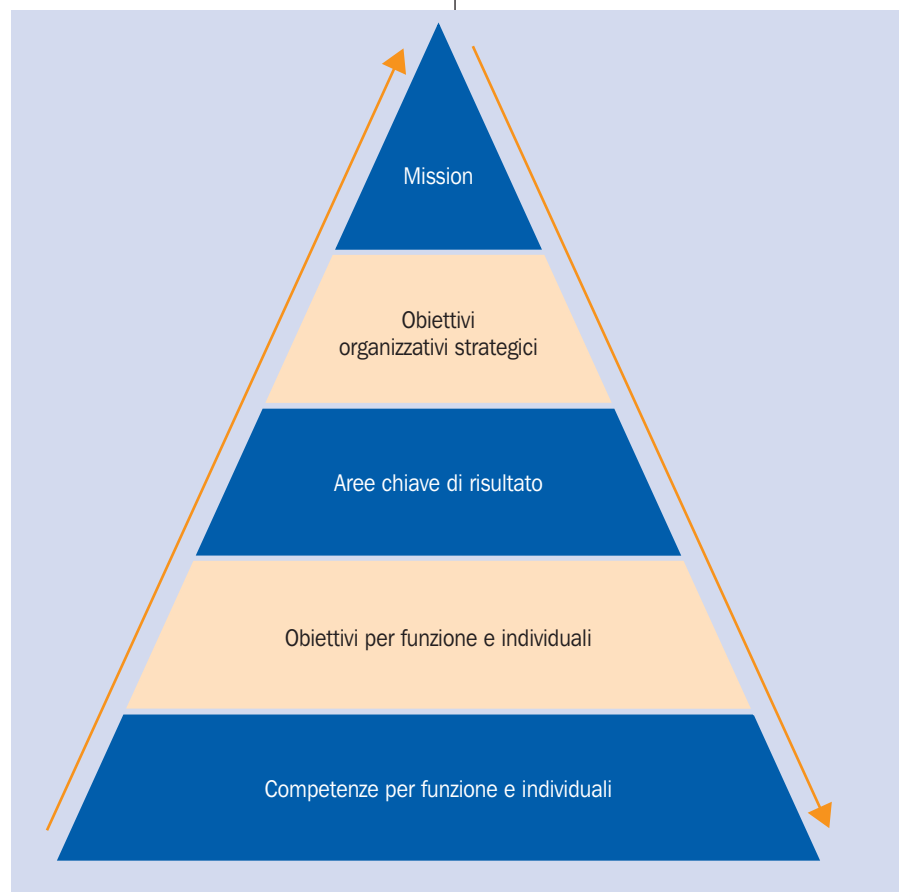


Figura 3 – Processo di programmazione dei contributi per funzione e individuali. Le frecce indicano che vi deve essere un flusso comunicativo costante fra competenze dimostrate, risultati ottenuti e obiettivi raggiunti. Se questa relazione si rileva coerente con gli obiettivi prefissati e i risultati attesi significa che gli obiettivi e le competenze individuali e per funzione sono stati adeguati ai compiti da svolgere. Se invece si rileva uno scarto tra obiettivi e risultati il management dovrà impegnarsi per trovarne le cause e attuare con tempi rapidi attività di miglioramento.

In ogni caso, oltre alla struttura organizzativa, i vertici dell'organizzazione sportiva devono, acquisire una conoscenza diretta dei dipendenti e collaboratori che lavorano nei diversi settori in cui è articolata la struttura.

Questa conoscenza deve riguardare il loro livello di maturità tecnica e psicologica. Con il primo fattore si devono valutare la qualità dei compiti svolti e l'esperienza professionale maturata, nonché i ruoli assunti in relazione ai risultati che ci si attende dall'area funzionale a cui sono stati assegnati. Per cui, ad esempio, chi lavora nel settore squadre nazionali verrà valutato in funzione dell'efficacia/efficienza del suo lavoro in relazione ai fattori prestazionali chiave del suo ruolo in questo settore. Nel caso dell'analisi dei fattori psicologici ci si riferisce a quattro dimensioni: senso di responsabilità, motivazione e impegno nel lavoro, capacità di collaborare e orientamento al cliente interno e esterno.

Questo tipo di valutazione è necessaria per soddisfare l'esigenza organizzativa di conciliare gli obiettivi e i risultati da raggiungere con le competenze possedute dall'organizzazione. La non conoscenza di queste ultime può ridurre la capacità dei vertici di governare l'organizzazione servendosi dei criteri di qualità prima descritti e permettere, inoltre, di programmare i contributi delle singole funzioni e quelli individuali (figura 3).

La strategia organizzativa

La strategia può essere definita come la determinazione degli obiettivi a lungo termine di un'organizzazione, l'adozione delle azioni da perseguire e l'allocazione delle risorse adeguate al loro raggiungimento (Slack, Parent 2006). Ogni organizzazione pianifica la propria strategia ed essa è il frutto di un insieme di combinazioni. Il *management* aziendale opera, infatti le sue scelte in base alla percezione delle opportunità e dei limiti che pone l'ambiente, ma anche in rapporto ai punti di forza e alle aree critiche dell'organizzazione. In seguito, sulla base della strategia scelta per operare, viene individuato il modello di struttura organizzativa.

Un modello efficace per studiare le organizzazioni sportive fa riferimento a quello che è stato definito come l'approccio per tipologie di strategie. Secondo questa interpretazione ogni organizzazione può riconoscersi in questi quattro distinti gruppi di strategie: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors* (Miles, Snow, 1978). Questi termini, così pregnanti in inglese, possono essere resi con efficacia in italiano solo attraverso la descrizione dei meccanismi che caratterizzano la loro attività.

I **defenders** limitano la loro attività a pochi servizi che vengono offerti a una ridotta porzione del mercato potenziale, poiché ritengono che ampliando il campo di azione ad altri ambiti perderebbero in specificità. I *manager* sono in genere persone competenti nell'affrontare un'area limitata e tendono a non ricercare nuove opportunità di sviluppo. Sono organizzazioni che vogliono proteggere molto bene la loro nicchia di mercato. Pertanto l'organizzazione è centralizzata e con un livello elevato di formalizzazione. Questo significa che la struttura gerarchica è dominata dai *manager* di alto livello e l'integrazione con gli altri livelli avviene attraverso l'attuazione di procedure organizzative semplici e provenienti dall'alto.

I **prospectors** ricercano attivamente nuovi servizi da offrire e nuove opportunità di mercato. Sono orgogliosi di sapere di essere i primi a proporre quei nuovi servizi che verranno utilizzati dai loro clienti. Sono orientati al continuo miglioramento, flessibili e decentralizzati e gli individui sono il loro punto di forza, i collaboratori sono spinti verso l'autonomia e la responsabilità.

Gli **analyzers** sono *manager* di organizzazioni che si pongono a metà strada fra le due descritte precedentemente, minimizzano i rischi e ricercano il massimo del profitto. L'approccio prevalente consiste nel mantenere servizi tradizionali per il loro *business* e di avviare progetti per la ricerca di nuove opportunità e servizi innovativi. Operano così su due ambienti, uno più tradizionale in cui conducono attività ben consolidate attraverso strutture e strategie formalizzate al massimo livello. Nel contempo, studiano i loro competitori, analizzano i comportamenti dei loro utenti e attraverso una struttura e strategie flessibili ricercano e promuovono soluzioni nuove.

I **reactors** sono i responsabili di organizzazioni che non rispondono in modo adeguato al loro ambiente. Mostrano, quindi, difficoltà soprattutto in tre ambiti: lo sviluppo di una strategia organizzativa specifica, la ridotta integrazione fra struttura, organizzazione e tecnologia e, in relazione al terzo aspetto, il *management* si può trovare nella condizione di prendere decisioni corrette, ma non adeguatamente contestualizzate. I *manager* hanno difficoltà a rispondere in modo efficace ai cambiamenti o perseguono obiettivi poco coerenti con le esigenze del loro "mercato".

L'adattamento di questo modello all'ambito delle Fsn richiede alcuni passaggi essenziali.

- Il *primo* consiste nel dare un contenuto diverso al termine *profitto*, che per le Fsn può essere definito in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Il *secondo* comporta che il concetto di profitto, così inteso, si debba articolare su più aree d'intervento perché sono molteplici gli obiettivi federali potendo riguardare la selezione dei talenti, piuttosto che l'avviamento allo sport o la formazione degli allenatori e non si può, quindi, declinare solo in termini di un unico obiettivo rappresentato dal profitto economico così com'è invece per le aziende *profit*.
- Un *terzo* fattore, riguarda la definizione del significato del concetto di mercato. Le Fsn lavorano su un territorio geograficamente molto ampio e complesso, e coinvolgono la quasi totalità della popolazione giovanile con servizi che sono specifici e che vedono coinvolti centinaia di migliaia di operatori sportivi. Hanno inoltre specifica competenza e responsabilità diretta sull'organizzazione e svolgimento dei più importanti appuntamenti di alto livello. Quindi non sono mai attività di nicchia, ma socialmente visibili ovunque. Questa specificità delle Fsn le dovrebbe spingere, di conseguenza, a svolgere un ruolo centrale nella formazione dei giovani e nel selezionare i più motivati e talentuosi verso l'attività agonistica di alto livello, e soprattutto nella fase di gestione delle carriere sportive.

Sulla base di questa analisi le strategie organizzative promosse dalle imprese denominate *prospectors* e *analyzers* potrebbero ben accordarsi con quanto viene oggi richiesto al management delle Fsn. Le altre due tipologie non sembrano invece adeguate poiché i *defenders* agiscono in un mercato ristretto in difesa dei loro prodotti tradizionali, mentre i *reactors* dimostrano di non possedere alcuna strategia organizzativa prefigurata.

Perché abbiamo bisogno di manager efficaci

La globalizzazione del mercato sportivo, la necessità di fornire servizi in tempi sempre più brevi, organizzazioni che diventano sempre più snelle e caratterizzate da un forte dinamismo interno, e le costanti richieste ai manager di sapere decidere rapidamente, sapersi assumere dei rischi e guidare in maniera sempre più efficace i collaboratori, richiedono fondamentalmente un ripensamento del ruolo manageriale.

a cura di
Corrado Beccarini, Claudio Mantovani

INSEGNARE LO SPORT

MANUALE DI METODOLOGIA
dell'INSEGNAMENTO SPORTIVO



A cura di
Corrado Beccarini, Claudio Mantovani

CONTRIBUTORI

Laura Bortoli
Paolo Bozzaro
Alberto Cei
Gaetano Gebbia
Claudio Mantovani



INSEGNARE LO SPORT

MANUALE DI METODOLOGIA
dell'INSEGNAMENTO SPORTIVO

CONTRIBUTI DI:

Laura Bortoli, Paolo Bozzaro, Alberto Cei,
Gaetano Gebbia, Claudio Mantovani

LIBRO pagine 136

EURO 15,00

Lo stimolante contributo di questa nuova collana edita dalla Scuola dello Sport rafforza la consapevolezza che la persona è ancor più divenuta un elemento cruciale e consolida la tendenza secondo cui la formazione va progressivamente assumendo la configurazione di servizio che pone a suo fondamento la relazione tra erogatore e fruitore. In quest'ottica, è possibile reinterpretare e rinnovare le metodologie degli interventi formativi secondo una visione che consenta l'elaborazione di strategie di metodo altamente flessibili ed appropriate alle specificità dei contesti d'azione ed alle caratteristiche processuali dell'azione formativa stessa. Un ringraziamento sentito quindi agli autori perché con il loro supporto la nostra offerta formativa vuole aprirsi non solo agli operatori di settore, ma a tutti coloro che sono desiderosi di specifiche conoscenze tecniche, proprie del variegato mondo dello sport.

dalla presentazione del Segretario Generale
del Coni, Raffaele Pagnozzi



PER INFORMAZIONI E ORDINI:

Tel.: 06 36859172

Fax: 06 36859236

E mail: scuoladello sport@coni.it

L'approccio del continuo miglioramento è esplicitamente previsto dalla norma ISO 9000:2000 come uno degli otto principi di qualità e dovrebbe essere usati dall'alta direzione per guidare l'organizzazione verso il miglioramento delle prestazioni (Barbarino 2001). Tradotto in termini operativi comporta per il *manager* di una Fsn un ragionamento di questo tipo: "la mia organizzazione mi riconosce competenze tecniche e manageriali per mezzo delle quali abbiamo raggiunto questi risultati. Nello stesso tempo le sfide attuali mi spingono a migliorare continuamente per ottimizzare il più possibile le mie prestazioni e quelle dei collaboratori e delle funzioni che sono sotto la mia responsabilità diretta."

Talvolta le aziende rispondono a questa esigenza di cambiamento con un approccio basato sull'idea che: i migliori sopravvivranno e i *leader* emergono da soli, senza bisogno di una particolare attenzione, basandosi sulla convinzione che nelle fasi di cambiamento o di crisi non via il tempo di permettere agli individui di formarsi come nelle fasi di maggior stabilità.

Questo è un approccio in cui viene sottovalutato il valore del miglioramento come tassello indispensabile per uscire dai momenti di difficoltà e soprattutto come propellente necessario a innovare.

Come conciliare allora le necessità dell'organizzazione e quelle individuali?

Sviluppando un ambiente che supporti e accompagni il *manager* nelle sue nuove responsabilità, allenandolo a servirsi degli strumenti più idonei per padroneggiare le strategie e integrando gli interessi delle organizzazioni sportive ad avere *leader* capaci di fronteggiare senza timore e competenza i cambiamenti con il bisogno degli individui di sentirsi sostenuti dall'organizzazione nel loro impegno ad affrontare compiti difficili o responsabilità più impegnative.

Pertanto, muoversi lungo un percorso di miglioramento continuo consente così di soddisfare l'esigenza dell'organizzazione di avere leader sempre più efficaci e pronti a agire proattivamente nei confronti del loro ambiente organizzativo e in relazione alle loro aree di responsabilità.

Fra frasi come: "Non bisogna dormire sugli allori" o: "Chi si ferma è perduto" esprimo il concetto che da sempre ogni capo ha ripetuto ai suoi collaboratori e cioè che solo un continuo rinnovamento potrà permettere di continuare a migliorare i successi ottenuti.

A questo proposito è molto calzante il parallelo tra il ruolo manageriale e quello dell'atleta di livello assoluto, poiché ambedue:

- raggiungono gli obiettivi che si pongono e sono considerati persone di successo;
- si caratterizzano positivamente per l'energia e l'impegno che pongono nella loro attività;
- esprimono le loro competenze in maniera decisiva proprio nelle situazioni di maggiore pressione competitiva o di maggior stress;
- sono convinti di essere in grado di affrontare la maggior parte delle situazioni o dei problemi in maniera efficace;
- si assumono la responsabilità dei risultati delle loro prestazioni;
- sono percepiti come affidabili e competenti;
- sono considerati dai più giovani come un modello da emulare;
- traggono il massimo della soddisfazione dal continuo rinnovarsi delle sfide che affrontano;
- sono orientati a trovare soluzioni;
- ricercano il contributo qualificato delle persone che li possono aiutare nel raggiungimento dei loro obiettivi (Cei, Dini 2004).

Non si deve cadere nell'errore di credere che queste abilità siano facili da raggiungere o che questi individui non vivano dei momenti di difficoltà. Al contrario, queste competenze si ottengono attraverso un lavoro continuo, perseguito anche in quei giorni che sono frustranti e che sembrano non finire mai. Le sconfitte e gli insuccessi sono i momenti più duri e sofferti da metabolizzare, ma vanno accettati come parte del gioco a cui si è scelto di partecipare. È indispensabile dunque mutuare modelli, strategie e strumenti applicati con efficacia da aziende di successo, declinandoli in ambito sportivo, così da dotare le Fsn di quelle competenze manageriali necessarie a realizzare la loro mission di promotori di cultura sportiva.

Il coaching

Se questo è il contesto sociale, organizzativo e culturale nel quale è inserita un'organizzazione sportiva appare abbastanza evidente come chi opera al suo interno non può accontentarsi solo di avere acquisito i titoli formali per potere svolgere il questo lavoro o peggio non può più servirsi di un approccio basato sulla filosofia del tipo "faccio del mio meglio". Detto con uno *slogan* è necessario essere consapevoli che bisogna passare da fare bene a fare meglio.

Questa rinnovata consapevolezza dell'importanza assoluta di dovere rispondere/oltrepassare le esigenze dei propri interlocutori/utenti indica che solo un percorso di auto-sviluppo continuativo potrà favorire risposte efficaci e durature nel tempo. Con il termine

coaching si vuole significare questo processo orientato a fornire prestazioni eccellenti, a identificare e raggiungere obiettivi, ad avere aspettative di miglioramento realistiche, ma sfidanti e a perseguire il proprio miglioramento in maniera fiduciosa.

Secondo Whitmore (2002) il *coaching* è un'attività tesa a sbloccare il potenziale delle persone e a massimizzare le prestazioni; si sviluppa aiutando ad imparare piuttosto che insegnando.

In altre parole il *coaching* include:

- sviluppare e incoraggiare l'uso delle competenze necessarie al proprio successo professionale;
- mantenere l'individuo focalizzato sul futuro e sempre consapevole delle nuove opportunità di crescita;
- sviluppare un approccio ottimista e fiducioso di fronte alle difficoltà ed errori;
- mantenere un atteggiamento di apertura al cambiamento;
- sviluppare una gestione efficace delle situazioni di stress e conflittuali;
- mantenere un equilibrio fra la vita personale e quella professionale.

Ostacoli al cambiamento

A proposito delle difficoltà che ogni individuo può porsi lungo il processo di *coaching* vengono riportati alcuni dei principali ostacoli.

1. *Pensare che il carattere o la personalità non si possono cambiare*: pensare in questo modo implica la convinzione che i comportamenti delle persone sono relativamente stabili nel tempo. Questa idea si scontra, però, con un'altra comune convinzione, secondo cui tramite l'esperienza gli individui migliorano e, infatti, le persone messe in situazioni nuove o di maggiore sfida spesso manifestano caratteristiche psicologiche insospettite sino a quel momento. Il modo per affrontare il cambiamento di alcune abilità manageriali, che fanno tipicamente riferimento a dimensioni psicologiche e al proprio stile interpersonale, consiste in un cambiamento radicale di prospettiva. Questo comporta il pensare in termini di abilità o di competenze da sviluppare e/o da migliorare. Abilità che ogni individuo già possiede in qualche misura ma che vuole potenziare. La lista delle abilità manageriali è lunga e articolata, in tal modo è necessario orientare la propria attenzione sullo sviluppo di alcune rispetto ad altre, ponendosi obiettivi percepiti come abbastanza difficili, ma raggiungibili. Ad esempio, per un individuo introverso sarà molto più semplice

impegnarsi nell'esprimere con più frequenza le sue idee durante le riunioni piuttosto che nel pensare di diventare socievole come un estroverso. Viceversa un estroverso, ad esempio, potrà impegnarsi a intervenire meno e ad ascoltare di più i suoi interlocutori, allo scopo di comprendere meglio le loro idee e di migliorare la partecipazione attiva dei collaboratori alle riunioni allo scopo di prendere decisioni maggiormente condivise dagli altri. Minore impatto positivo avrebbe avuto l'invitarlo ad essere più genericamente silenzioso per moderare questa sua parte del carattere. Si tratta, quindi, di non agire sul carattere di un individuo, in quanto questo è realmente difficile da modificare nel medio periodo, ma di evidenziare quelle azioni che stanno alla base di un'abilità, negli esempi citati quella dell'ascolto, identificando quali sono le situazioni in cui metterle in atto.

2. *Pensare aprioristicamente che ciò che ha consentito il successo in passato lo sarà anche domani*: questa convinzione può determinare una condizione d'insensibilità nei confronti dei segnali che provengono dal mercato, può portare al fallimento personale o addirittura a quello della strategia aziendale. Una delle frasi da cancellare è la seguente: "Noi, in questa azienda, abbiamo sempre fatto così e ci siamo sempre trovati bene." Nei momenti di cambiamento e di globalizzazione dei mercati adottare aprioristicamente strategie e modalità di funzionamento valide per situazioni passate è uno degli errori principali che può essere compiuto. Le strategie consolidate spesso vengono percorse più per la sicurezza che trasmettono che per la loro validità; si ritiene che siccome sinora hanno funzionato, ora sarà lo stesso e non si tiene in giusta considerazione che le situazioni non sono le stesse, che la concorrenza è oggi molto più forte rispetto a prima, che l'accelerazione dei processi decisionali comporta, ad esempio lo snellimento di molte procedure e in ogni caso la riduzione dei tempi di attuazione dei progetti. Su queste basi si conferma ancora una volta la necessità da parte dei *manager* di essere orientati al cambiamento ma di fornire nel contempo ai propri uomini una visione ottimista del futuro dell'azienda. In altri termini, per ogni *manager* stabilità e cambiamento, devono diventare concetti che si compenetrano l'uno nell'altro in maniera organica, senza rappresentare due poli opposti e alternativi: bisogna raggiungere la stabilità attraverso il cambiamento.

3. *Un eccesso di autostima*: può favorire una sicurezza eccessiva nelle proprie convinzioni, riducendo la disponibilità ad ascoltare il punto di vista degli altri (ad esempio i collaboratori, i consulenti) e a considerare idee diverse dalle proprie. Un livello elevato di autostima è positivo in quanto consente al *manager* di avere la convinzione di essere in grado di affrontare anche le situazioni più difficili e di trasmettere ai propri collaboratori questa determinazione. Nel contempo è altrettanto necessario non perdere la convinzione nella necessità del contributo degli altri al successo dell'azienda.

Pertanto, deve non solo ascoltarli, ma richiedere le loro opinioni, supportarli nella loro espressione e accettare il confronto in maniera diretta su questioni specifiche.

Per comprendere se si è vittima di questo atteggiamento è importante chiedersi se i collaboratori esprimono sempre accordo nei riguardi delle idee dei superiori o se il confronto su specifiche questioni è molto raro e prevale sempre il supporto.

4. *Basarsi eccessivamente sulle proprie competenze tecniche*: può favorire uno stile di *leadership* basato sulla propria autorevolezza tecnica, quindi maggiormente rivolto a trovare personalmente le soluzioni ai problemi tecnici. Questa convinzione può non motivare ad aprirsi a uno stile manageriale orientato a responsabilizzare i collaboratori e a programmare la loro attività.

Nel breve periodo può risultare efficace perché si offrono rapidamente soluzioni senza dover discutere con i collaboratori e si viene gratificati dalla percezione di essere indispensabili. È nel medio periodo, al contrario, che emergono i lati negativi di questo atteggiamento. Infatti, questo modo di agire determina una riduzione della partecipazione attiva dei collaboratori alle decisioni e una loro maggiore dipendenza dal capo.

Nel manager determina un accrescimento del tempo dedicato alla soluzione dei problemi tecnici e una minor disponibilità a perseguire obiettivi strategici e a pianificare la propria attività.

Il *leader* si troverà così a lavorare con sempre maggior frequenza su attività impreviste o sulle urgenze sorte quotidianamente e si sentirà sommerso dalla *routine* che gli impedisce di svolgere il suo ruolo di guida della squadra e di organizzatore del lavoro dei collaboratori (Cei e Dini 2004).

Come avviene il coaching

Il *coaching* consiste in un processo di auto-sviluppo di un individuo (*coachee*) attuato con la consulenza di un *coach* (Cei 2002). Il miglioramento avviene tramite l'attuazione di uno specifico piano di azione che è stato concordato fra il *coachee* e il *coach* e il monitoraggio della sua realizzazione per un periodo di tempo di almeno nove mesi. In sintesi, il *coaching* consiste in colloqui sui temi descritti nel programma steso dal *coachee*, tesi al superamento degli ostacoli personali e alla soluzione dei problemi ambientali. Gli incontri hanno l'obiettivo di permettere al *coachee* di raggiungere gli obiettivi che si è proposto. In caso di organizzazioni sportive complesse, in cui il *coachee* debba confrontarsi con un superiore diretto verranno prese anche in esame le aspettative del superiore rispetto alle prestazioni fornite e alle prospettive di sviluppo del *coachee*. Di seguito viene riportato, a titolo di esempio, un tipo di procedura di *coaching* utilizzata da chi scrive in contesti aziendali:

- Definizione con la committenza di un progetto dei requirement dell'intervento: profilo *target* del *manager*, abilità possedute e aree di miglioramento.
- Presentazione ai *manager* dell'obiettivo dell'intervento, del metodo e dell'approccio di *coaching* e dei suoi prerequisiti (disponibilità al cambiamento, responsabilizzazione attiva al processo di sviluppo).
- Somministrazione di un questionario per l'autovalutazione del modo personale di prestare attenzione e di stabilire rapporti interpersonali. Permetterà di confrontare i profili dei singoli *manager* con norme specifiche di gruppi composti da individui che ricoprono ruoli manageriali.
- Colloquio individuale con il diretto superiore del *manager* coinvolto, per acquisire la sua valutazione relativa al contributo fornito dal *manager*, suoi punti di forza e aree di miglioramento.
- Colloquio con il *manager*, analisi delle sue attività in termini di abilità manageriali richieste, sua percezione della gestione dei collaboratori.
- Formulazione di un piano di sviluppo basato sulle ipotesi derivate dai risultati del questionario e dalla percezione del *manager* dei suoi bisogni correlati con quelli dell'azienda. Identificazione dei probabili ostacoli che potrà incontrare durante questo percorso e modalità di superamento.
- Attuazione del piano con relativo piano di verifiche (tarato con il tipo di obiettivi che saranno stati individuati) e supporto

del consulente al *manager* con incontri individuali da effettuarsi in un periodo temporale non inferiore a nove mesi.

- Incontro conclusivo con il *manager* per: definire i benefici ottenuti tramite il programma di *coaching*, stabilire attraverso quali azioni mantenerli/consolidarli nel tempo e tratteggiare le prospettive personali di ulteriore sviluppo.

Tipologie di coaching

Il *coaching* è un percorso di automiglioramento e può definirsi: "un processo di training personalizzato svolto da professionisti esperti di gestione e sviluppo delle risorse umane e destinato a persone che, all'interno di un'azienda o di un'organizzazione, mirano a gestire meglio il loro lavoro e a crescere professionalmente" (Intonti 2000). L'enfasi del processo di *coaching* deve, pertanto, essere posta sul concetto di cambiamento, realizzato attraverso un continuo miglioramento, che deve attraversare la vita professionale di un individuo.

Le tipologie d'intervento sono centrate sull'acquisizione di nuove abilità o sul miglioramento delle performance in relazione al proprio ruolo organizzativo presente e futuro. Una prima tipologia di *coaching* riguarda interventi su temi specifici con giovani talenti oppure con persone che sono passate dallo svolgere un'attività in qualità di esperto ad una di tipo manageriale. Una seconda tipologia ha come scopo il miglioramento delle prestazioni in situazioni di stress o nella guida dei collaboratori. Ambedue queste categorie hanno l'obiettivo di migliorare le prestazioni professionali, attraverso azioni che determinano dei cambiamenti visibili e verificabili all'interno dell'organizzazione. La differenza sostanziale è che nel primo caso s'imparano abilità relative ad attività circoscritte nel tempo mentre nel secondo caso ci si riferisce al fluire delle prestazioni durante la giornata lavorativa. Infatti, il *coaching* delle abilità è inteso in termini di apprendimento di competenze molto specifiche e che non riguardano la gestione quotidiana delle attività. Può riferirsi al miglioramento delle proprie competenze nel parlare in pubblico o nell'effettuare una presentazione di successo o nel presiedere riunioni con efficacia o nel fornire *feedback* negativi in maniera costruttiva. Invece nel secondo caso il *coaching* riguarda specificatamente il miglioramento complessivo delle prestazioni del *manager* nell'attività quotidiana. Ad esempio, in un periodo di incertezza o di trasformazione organizzativa il compito di un *leader* è di essere percepito come un punto di riferimento determinato, che non nasconde le difficoltà, ma che tra-

smette ai suoi collaboratori la convinzione di essere in grado di affrontarle. Appare evidente come il mantenere un atteggiamento di questo tipo da parte del *leader* richiede una forte convinzione personale, che deve essere distribuita nelle tante attività quotidiane in cui è impegnato e negli incontri con i collaboratori.

In conclusione, il nuovo dinamismo delle organizzazioni sportive e, in particolare delle Fsn, richiede che i *manager* siano sempre più competenti nello svolgere il loro ruolo e si sentano impegnati in un processo di miglioramento continuativo, l'unico in grado di rispondere alle nuove sfide prodotte dalla trasformazione del modello sportivo italiano. Il *coaching* si prefigura come strategia e strumento formativo adeguato ad aiutare i dirigenti e i giovani talenti ad assumere su di sé queste sfide con una mentalità orientata al successo.

L'Autore: Alberto Cei, psicologo, consulente di varie Federazioni sportive nazionali, membro del *Managing Council* della Federazione europea di psicologia dello sport, docente dell'Università di Tor Vergata.

Indirizzo dell'Autore: info@ceiconsulting.it

Bibliografia

- Barbarino F.C., UNI EN ISO 9001: 2000. Qualità, sistema di gestione per la qualità e certificazione, Milano, Il Sole 24ore, 2001.
- Cei A., Il coaching per l'allenatore, SdS-Scuola dello sport, 2002, 55, 36-43.
- Cei A., Dini S., Coaching alle nuove sfide, Milano, Guerini, 2004.
- Censis Servizi SpA - Coni, 1° rapporto sport e società, 2007. http://www.coni.it/fileadmin/ops2008/09/ReportSport_e_Societ_2008_01.pdf
- Compagno C., Qualità, standard e reti d'impresa, in: Conti T., De Risi P. (a cura di), Manuale della qualità, Milano, Il Sole 24ore, 2001.
- Conti T., Una visione strategica degli stakeholder: i modelli di eccellenza, Milano, Il Sole 24ore, 2001.
- Galgano A., I sette strumenti della qualità, Milano, Il Sole 24ore, 2001.
- Intonti P., L'arte dell'individual coaching, Milano, Franco Angeli, 2000.
- Miles R. E., Snow C. C., Organizational strategy, structure and process, New York, McGraw-Hill, 1978.
- Mintzberg H., The structuring of organizations, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1979.
- Negro G., La qualità nei servizi, in: Conti T., De Risi P. (a cura di), Manuale della qualità. Milano, Il Sole 24ore, 2001.
- Rapaille G. C., 7 secrets of marketing in a multicultural world, Provo, UT, Executive Excellence Publishing, 2001.
- Slack T., Parent M., Understanding sport organizations, Champaign, IL, Human Kinetics, 2006.
- Whitmore J., Coaching for performance, Londra, Nicholas Brealey, 2002.