

La performance di successo delle organizzazioni sportive

Spunti di riflessione per gestire efficacemente le società di atletica leggera

Alberto Madella

Sociologo - Collaboratore Centro Studi FIDAL

Introduzione

Le organizzazioni sportive sono un elemento importante della vita quotidiana di moltissimi cittadini in Italia e in Europa, con una rilevanza quantitativa ben superiore rispetto a tutti gli altri tipi di associazioni. L'Italia conta oggi più di 70.000 organizzazioni sportive, se ci limitiamo a includere nel calcolo solo quelle affiliate alle federazioni del CONI e alle discipline ad esso associate. Oltre 600.000 sono gli operatori coinvolti, a vario titolo e con diverse modalità di impegno, nelle attività organizzate dalle associazioni sportive. Anche se negli ultimi anni la crescita quasi vertiginosa delle organizzazioni sportive che si era verificata negli anni '70 e '80 in Italia, ha avuto qualche battuta d'arresto, si tratta ancora di una rete capillare di attività e di servizi con una capacità impressionante di penetrazione sul territorio, superiore a quella di qualsiasi partito politico o confessione religiosa.

Tra le organizzazioni sportive,

quelle che si occupano di atletica leggera costituiscono una minoranza (circa 3000, quindi poco meno del 5% del totale), ma spesso si tratta di compagini molto ben radicate nel territorio e dotate di notevole tradizione e di un assetto organizzativo spesso ragguardevole, per quanto fondato ancora essenzialmente sul volontariato.

Negli ultimi anni in Italia, si sono intrecciati numerosi dibattiti e prese di posizione sul ruolo e sulle prospettive dello sport federale e dell'associazionismo sportivo in generale, che hanno interessato direttamente anche la consistenza e il ruolo delle organizzazioni dell'atletica leggera (cfr. ad es. Marano 1996). Argomenti come la crisi dell'associazionismo, la fine del modello sportivo italiano, il superamento del volontariato sportivo e - più specificamente - la crisi di alcune discipline sportive tradizionali, sono stati frequentemente ripresi nei luoghi di dibattito pubblico e sulla stampa.

A tale proposito, c'è una contrapposizione particolarmente

accesa e ricorrente tra i critici dell'inefficienza del volontariato sportivo e i sostenitori della superiorità ideologica e pratica delle organizzazioni sportive su base volontaria. Spesso però questo genere di dibattito viene condotto prevalentemente sulla base di impressioni o di interessi personali, senza un adeguato supporto di dati quantitativi, di informazioni generali e soprattutto di analisi concettuali ben articolate. Inoltre i dati che vengono utilizzati a sostegno di alcune tesi, talvolta hanno limiti di attendibilità oppure risentono di mutamenti nelle metodologie di raccolta che impediscono un confronto corretto tra sport, territori o periodi differenti. A ciò si aggiunge il fatto, che molti ragionamenti si basano essenzialmente su cifre assolute e non su quote di partecipazione o di mercato, come certamente sarebbe più corretto. Ad esempio, se si intende valutare la prestazione della FIDAL come organizzazione in grado di soddisfare bisogni collettivi, è certamente corretto affermare che dal 1981 al 1995 questa federazione ha conosciuto un calo di circa 6.000 tesserati (pari al 4%), ma in realtà ciò non ha automaticamente implicato una perdita della "quota di mercato" che invece è salita lievemente dal 3,6% al 3,7%. Infatti il complesso delle discipline sportive italiane ha conosciuto un calo mediamente assai più marcato di tesserati (circa il 6% dal 1981 al 1995 e addirittura il 23% dal 1990 al 1995, anni in cui invece la FIDAL ha avu-

to una certa ripresa quantitativa; cfr. tabella n. 1).

La mancanza d'abitudine ad alimentare il dibattito sulle organizzazioni sportive con informazioni e concetti strutturati, non deve essere attribuita banalmente alla superficialità di coloro che affrontano queste tematiche più o meno frequentemente. In effetti, manca ancora nel nostro paese un'analisi scientifica davvero approfondita delle organizzazioni sportive che non sono conosciute a sufficienza nella loro struttura, nel loro funzionamento, nella loro performance, a causa della mancanza sistematica di studi, riflessioni e analisi concettuali soddisfacenti. Le stesse federazioni, con qualche eccezione, hanno fatto abbastanza poco in questa direzione. E' singolare, e quasi tipico del nostro paese, che molte risorse siano state dedicate allo studio degli atleti e delle prestazioni sportive, più che alla comprensione di come funzionino le organizzazioni che li

accolgono e ne promuovono la carriera sportiva. La possibilità dei "manager" sportivi di ricorrere ad un adeguato repertorio di conoscenze per affrontare i problemi della vita quotidiana delle loro organizzazioni viene così fortemente limitata.

D'altra parte, bisogna riconoscere che non è facile tracciare un ritratto tipo delle organizzazioni o - in modo più specifico - delle associazioni sportive. Dietro questo concetto si nascondono forme organizzative e realtà con dimensioni, obiettivi e tradizioni a volte estremamente differenti: si va dal grosso club metropolitano con centinaia di soci di varie età, alla piccola società di un comune di montagna con pochi iscritti e risorse altrettanto limitate, ai comitati territoriali o centrali delle federazioni. Potremmo anzi affermare che una delle caratteristiche salienti del sistema nazionale delle organizzazioni sportive, è proprio l'estrema varietà degli assetti organizzativi, delle motivazioni

dei partecipanti e delle forme di coesistenza di componenti assai variegata al loro interno. Ai livelli di base, soprattutto nelle organizzazioni dedite all'attività giovanile, si possono individuare società a gestione, per così dire, familiare (ben descritte con il concetto pittoresco ma efficace del modello gestionale del tavolo di cucina), insieme a strutture più complesse e moderne, che dispongono di rilevanti risorse umane, tecnologiche e talvolta anche finanziarie (modelli dell'executive office), e sono capaci di gestire attività estremamente diversificate. Esse spesso non si limitano ad una singola offerta di sport (es. la sola atletica leggera), ma sono anche attrezzate per fornire anche altri tipi di servizi.

Al momento attuale, peraltro, non è disponibile nessun tipo di ricerca che possa stabilire, neppure con approssimazione, quante siano le società che rientrano in queste (o altre) differenti tipologie di organizzazioni sportive.

Tabella n. 1 - *Andamento dei tesseramenti alla FIDAL e al complesso delle Federazioni sportive nazionali dal 1981 al 1995 (dati CONI)*

ANNO	1981	1985	1990	1995	Variazione 81-95	Variazione 90-95
Tesserati FIDAL	137.731	118.933	126.707	131.544	-4%	+4%
Quota di mercato FIDAL	3,6%	2,8%	2,7%	3,7%	+0,1%	+1%
Tesserati di tutte le Federazioni	3.776.203	4.296.329	4.634.880	3.557.815	-6%	-23%

Efficienza ed efficacia delle organizzazioni sportive

Uno dei problemi essenziali che tutte le organizzazioni, non solo sportive, si trovano ad affrontare è certamente quello di mantenersi efficaci ed efficienti. E' del tutto "normale" pensare che la ragione fondamentale per cui esiste un'organizzazione è proprio quella di conseguire meglio degli obiettivi che individui isolati non potrebbero ottenere. Le organizzazioni sportive non fanno eccezione: mettendo insieme risorse, capacità, volontà e passione, esse possono pervenire a risultati e progressi impensabili in assenza di un'attività regolata e organizzata a cui concorrano molteplici attori e risorse. La storia della costituzione della maggior parte delle associazioni sportive da parte dei loro padri fondatori può essere letta proprio in questi termini: esse di solito sono abbastanza articolate e si reggono sul contributo di numerosi operatori. Naturalmente possiamo sempre imbatterci in società molto semplici, a conduzione ristretta o addirittura familiare, la cui efficacia coincide tendenzialmente con il raggiungimento dei fini di una sola persona, normalmente il presidente. Questo tipo di società sportive è certamente diffuso sul territorio, a volte funziona anche molto bene, ma probabilmente sono proprio queste le società che possono entrare più facilmente in crisi, trovandosi in situazioni di precarietà e incontrando elevate difficoltà di sopravvivenza, legate come sono

all'individuo e alla sua rete personale di relazioni sociali.

Nonostante possa sembrare piuttosto semplice accertare se un'organizzazione è davvero efficace ed efficiente, attraverso un attento esame dei suoi risultati, la realtà si rivela molto più complicata e si presta a interpretazioni piuttosto eterogenee, facilmente utilizzabili a fini politici di preservazione (o viceversa di contestazione) del potere. Nelle organizzazioni commerciali è relativamente facile identificare standard di performance valutati in termini finanziari o di mercato, che però non possono essere adattati semplicisticamente e in blocco alle problematiche delle organizzazioni sportive. Inoltre, più l'organizzazione è complessa, più sono le persone che ne fanno parte, e più articolato è l'insieme di attività che essa conduce, più difficile sarà stabilire criteri consensuali di efficacia e di efficienza, per cui il giudizio sulla performance dell'organizzazione diviene facilmente oggetto di conflitto all'interno di una vera e propria arena politica.

Date le difficoltà di affrontare il problema dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa, alcuni studiosi di management hanno affermato che dal punto di vista scientifico sarebbe meglio abbandonare la discussione su questi concetti, quando si studiano le organizzazioni (Goodman, Atkin e Shoorman 1983; Hanan e Freem 1977; Quinn e Cameron 1983). Malgrado queste posizioni apparentemente

paradossali, questo problema rimane assolutamente centrale per la vita reale delle organizzazioni che - a differenza degli scienziati - non possono certo permettersi di rimuoverle dalle loro analisi e dalle progettazioni strategiche, dal momento che l'efficacia costituisce il più elemento di legittimazione del governo di un'organizzazione.

Definizione dei concetti di efficacia e efficienza

Fino ad ora non ci siamo preoccupati di fornire una definizione delle nozioni di efficacia e di efficienza che abbiamo preso in considerazione come indicatori della prestazione di un'organizzazione. Tale definizione, per quanto convenzionale, può essere di notevole utilità proprio per limitare l'ambiguità e l'indeterminatezza di questi concetti e aiutare quindi le organizzazioni sportive a tracciare e controllare opportune strategie di crescita e di sviluppo.

L'efficacia di un'organizzazione viene considerata essenzialmente come la capacità di conseguire gli obiettivi perseguiti, mentre l'efficienza riguarda piuttosto l'ottimizzazione delle risorse e dei mezzi disponibili per raggiungere questi fini. Molto spesso l'efficienza viene misurata in termini economici (es. costo medio di una medaglia olimpica o di un piazzamento ai campionati di società), essenzialmente perché i costi economici sono più semplici da valutare di quelli

sociali o psicologici. Oggi, correttamente, nell'ambito del volontariato sportivo c'è una rinnovata attenzione per tutti gli aspetti collegati all'efficienza, ma non va mai dimenticato che un'organizzazione efficiente può non essere affatto efficace se, ad esempio, i servizi che fornisce non riscuotono alcun interesse da parte dei consumatori o dei finanziatori. Di più immediata comprensione è forse il caso opposto: anche in atletica infatti molte società efficaci, produttrici di talenti e vincitrici dei campionati di società, sono state costrette a cessare l'attività o a ridimensionarla proprio per limiti di efficienza (es. eccesso di spese).

Anche il riferimento a definizioni esplicite e condivise risulta di limitato aiuto per individuare criteri semplici, immediati e universali di valutazione, soprattutto nel caso dell'efficacia che pure sembra costituire l'imperativo di base per ogni organizzazione. Se analizziamo le argomentazioni più comuni che attestano o contestano la prestazione di un'organizzazione sportiva, possiamo individuare ed elencare numerosissimi criteri di efficacia:

- le medaglie vinte e i record battuti;
- l'equilibrio dei conti economici;
- l'interesse e l'atteggiamento del pubblico verso la pratica dello sport e le sue manifestazioni;
- il consenso politico delle autorità locali;
- la qualità degli impianti;

- la qualità dell'istruzione tecnica;
- la qualità degli eventi organizzati;
- il numero dei tesserati e l'equa distribuzione per sesso, età e aree geografiche;
- la capacità di attirare volontari;
- la rapidità nella presa delle decisioni;
- le opportunità di crescita professionale per alcuni tesserati (es. gli allenatori);
- le presenze televisive;
- l'impatto sul sistema scolastico;
- la soddisfazione dei tesserati (atleti, tecnici, dirigenti) e degli eventuali dipendenti;
- la riduzione dei costi.

Questa lista può essere ulteriormente specificata, fino ad includere criteri molto locali e individuali di efficacia, che costituiscono i cosiddetti obiettivi operativi delle organizzazioni (es. battere la tale società, diminuire di una certa percentuale gli abbandoni degli atleti nel settore giovanile, ottenere più copertura stampa sui giornali locali, ecc.). Anche se si definiscono con cura gli obiettivi operativi, come sempre dovrebbe esser fatto, comunque resterà sempre piuttosto difficoltoso formulare un giudizio autorevole e definitivo di efficacia. Ad es. non è facile stabilire se un'organizzazione che è arrivata seconda in un campionato nazionale di società ma ha ridotto del 30% il numero totale dei suoi tesserati nelle categorie giovanili, sia sta-

ta efficace o meno, o se lo sia stata una società che ha ottenuto milioni per potenziare un impianto senza però vincere nulla, ma ha conseguito comunque obiettivi d'immagine e relazioni pubbliche utili.

Anche se alcuni di questi criteri sono misurabili in modo abbastanza oggettivo, molti di essi sono estremamente aperti e fluidi, come ad es. l'interesse del pubblico o la soddisfazione dei tesserati. Ciò rende evidente come l'accertamento dell'efficacia delle organizzazioni sia legato a continue ri-definizioni, negoziazioni ed aggiustamenti di carattere politico, molto contestuali e quindi soggetti a umori e cambiamenti nell'ambiente. Per una federazione sportiva, ad esempio, la lotta al doping può non costituire originariamente un obiettivo saliente o un criterio di efficacia ma, a seguito di cambiamenti nella rilevanza che l'ambiente esterno attribuisce a questo problema, lo può certamente diventare, costringendo a destinare una parte delle risorse in questa direzione. Per una società sportiva la cessione di un atleta di alto livello può apparire del tutto funzionale al raggiungimento di alcuni obiettivi (es. acquisire denaro per potenziare il settore giovanile), ma può pregiudicare l'efficacia dell'organizzazione, se interrompe il circuito del consenso o altera troppo la posizione relativa della società o il prestigio di alcuni suoi operatori. Concentrarsi quindi su un singolo gruppo di criteri di efficacia appare riduttivo e

inadeguato. L'analisi dell'efficacia di un'organizzazione dovrebbe quindi sforzarsi di integrarli tutti, sia dichiarandoli preventivamente nei documenti organizzativi di programma, sia definendo una vera e propria gerarchia di tali criteri (Cameron & Whetten 1983; Chelladurai 1987; Daft 1983).

Proprio quest'ultima abitudine non è sempre ben coltivata da parte dei dirigenti delle organizzazioni sportive, che spesso traggono dalle aziende commerciali modelli gestionali o organigrammi molto avanzati, ma si dimenticano che la vaghezza e l'indeterminatezza degli obiettivi è un limite ancora più grande allo sviluppo e alla razionalizzazione delle organizzazioni.

La performance di una organizzazione complessa non può quindi essere ridotta ad un unico criterio ma piuttosto riguarda un insieme più di criteri, appartenenti a dimensioni molto diverse. Il riconoscimento di queste dimensioni è molto utile dal punto di vista pratico per i dirigenti sportivi che su questa base possono essere in grado di definire con più precisione i traguardi indispensabili per le loro organizzazioni. Le dimensioni più utili per orientare le strategie delle organizzazioni sportive ci sembrano quelle indicate originariamente da Cameron (1980) e poi adattate da Slack (1997) alla realtà specifica delle organizzazioni sportive:

– il conseguimento delle mete istituzionali o degli obiettivi

primari dichiarati (generalmente il numero dei tesserati e dei successi nelle competizioni obiettivo);

- la capacità di approvvigionarsi delle risorse idonee a fare funzionare il sistema (finanziamenti, appoggio e legittimazione politica, concessioni di vantaggi non economici, spazi negli impianti, orari convenienti, ecc.);
- il mantenimento dell'equilibrio dei processi interni e della massima possibile soddisfazione dei dipendenti e collaboratori. In sostanza si tratta del modo in cui viene realizzata una sorta di atmosfera interna efficace, dato che le organizzazioni soffrono di una costante tensione tra esigenza di differenziazione e di integrazione tra le varie componenti interne.
- il mantenimento dell'equilibrio tra tutte le componenti strategiche per l'organizzazione (es. sponsor, CONI, pubblico di riferimento, autorità politiche, comitati territoriali delle federazioni, ecc.).

Per pervenire ad un'analisi complessiva soddisfacente della performance organizzativa è importante inoltre arricchire ulteriormente la riflessione, tenendo conto anche di come le risorse immesse nell'organizzazione si trasformino efficacemente nel prodotto finale. Ciò si può fare analizzando separatamente e poi in relazione reciproca tre livelli strutturali fondamentali delle organizzazioni:

- 1) la capacità dell'organizzazione di acquisire risorse, inclu-

dendo tra esse sia le risorse umane (i talenti sportivi, tecnici e dirigenziali) sia quelle finanziarie per potere produrre i risultati necessari (input);

- 2) la capacità dell'organizzazione di utilizzare le risorse acquisite nel modo più efficiente possibile, utilizzando le tecnologie produttive e i sistemi di presa di decisione e di organizzazione del lavoro "localmente" più efficaci (throughput);

- 3) la capacità finale dell'organizzazione di ottenere i risultati ricercati attraverso l'erogazione delle prestazioni e dei servizi al momento più adeguato (output).

Naturalmente il problema dell'efficacia organizzativa acquista delle caratteristiche differenti a seconda della natura e del livello di complessità delle organizzazioni; lo si può inquadrare ad un livello "micro", in cui viene discussa l'efficacia di una singola organizzazione più o meno grande o semplicemente di un suo settore, o viceversa a livello "macro", quindi con riferimento a strutture organizzative molto complesse, come ad esempio una federazione di società o addirittura un intero sistema sportivo nazionale o locale.

Spesso, studiando l'efficacia organizzativa contemporaneamente con riferimento ai due diversi livelli nazionali, si possono manifestare paradossali contraddizioni: una società sportiva ben organizzata può avvantaggiarsi – almeno nei tempi brevi – proprio per il fatto che il

sistema sportivo nel suo complesso tende a diventare meno efficace. La sua immagine pubblica tenderà ad essere migliore di quella delle (poche) società o delle federazioni concorrenti, i suoi operatori più professionali, i suoi servizi più apprezzati, la sua capacità di ottenere risorse, maggiore. A lungo andare però, l'indebolimento generale del sistema può essere egualmente fatale anche ad un'organizzazione di questo tipo, diversamente da quanto accade per le imprese commerciali divenute monopoliste. Ad esempio, se nel territorio di riferimento non esistono più società concorrenti adeguate, gli atleti dovranno affrontare trasferte lunghe e costose per potere competere, i tecnici avranno meno occasioni di confronto e competizione, i genitori e il pubblico non assisteranno a gare interessanti e gli stessi sforzi per produrre manifestazioni ed eventi significativi, prima organizzati da diversi soggetti, ricadranno interamente su questa società, determinando un "sovraccarico" potenzialmente pericoloso.

Le dimensioni di efficacia delle organizzazioni sportive.

1. Il raggiungimento degli obiettivi

Il riferimento agli obiettivi da raggiungere è quasi sempre ritenuto prioritario per stabilire l'efficacia di un'organizzazione. In effetti sono proprio gli obiettivi

a fornire le linee direttive ai dirigenti, e, più in generale, a tutti gli attori che operano a vario titolo nelle organizzazioni. Tuttavia bisogna che questi obiettivi siano definiti in modo preciso, che circoli frequentemente informazione su di essi e che non ci si limiti a darli per scontati. Devono quindi esistere canali formali efficienti di comunicazione che consentano ai dirigenti di facilitare la condivisione di questi obiettivi in tutto il tessuto organizzativo. Ogni abile dirigente sportivo sa benissimo che uno dei rischi più grandi in una società è dare per scontato che tutti i membri dell'organizzazione abbiano gli stessi obiettivi, per il semplice fatto che ne fanno parte.

Soprattutto in un'organizzazione sportiva in cui coabitano volontari integrali, tecnici rimborsati e a volte anche dei veri e propri professionisti, accade molto facilmente che gli obiettivi degli uni coincidano solo in parte con quelli degli altri (Chelladurai e Haggerty 1991). Ad esempio, se per un dirigente la preservazione dell'identità della società può essere un obiettivo fondamentale e irrinunciabile, per un allenatore l'adesione al progetto di una società sportiva può essere più strumentale e molto meno vincolante rispetto a fini di carriera e di riconoscimento personale. Diventa quindi assolutamente necessario approntare all'interno dell'organizzazione un meccanismo di mediazione tra obiettivi e finalità non coincidenti e un sistema di comunicazione

interno formale e informale articolato e trafficato.

Inoltre le mete istituzionali ufficiali, quelle che – per intenderci – compaiono negli statuti e nelle relazioni presidenziali, spesso sono vaghe e quindi non misurabili né sufficienti a descrivere tutte le reali finalità delle organizzazioni e delle loro élite. E ancora, gli obiettivi hanno quasi sempre un'articolazione multipla e potenzialmente conflittuale sia nel tempo (obiettivi a breve, medio e lungo termine) sia nella struttura organizzativa (obiettivi di ciascun settore, divisione, reparto, sotto-unità) tali da potere facilmente determinare contraddizioni e accendere veri e propri conflitti interni alle organizzazioni. Un suggerimento importante per aumentare le chances di conseguire l'efficacia organizzativa è certamente quello di tentare il più spesso possibile di definire obiettivi operativi misurabili o comunque valutabili consensualmente e di coinvolgere diverse persone nella loro formulazione. Gli obiettivi più significativi per l'efficacia di un'organizzazione sportiva sono quelli definiti in modo operativo: quote di budget, quote di tesserati per categoria, piazzamenti specifici da ottenere e quant'altro.

2. L'approvvigionamento delle risorse

Mentre il livello precedente focalizza soprattutto il conseguimento dei risultati, e quindi l'impatto dell'organizzazione sul suo

ambiente, la dimensione relativa all'approvvigionamento delle risorse attribuisce importanza agli input dall'ambiente, ovvero alla massa di risorse che l'organizzazione riesce a mobilitare, convogliandole dall'esterno all'interno. Senza risorse è difficile che un'organizzazione possa fare altro che sopravvivere, anche se una notevole efficienza dei processi interni può consentire di ottenere risultati significativi anche con risorse limitate. Molti dirigenti sportivi da questo punto di vista, realizzano quotidianamente dei veri e propri "miracoli". Per queste ragioni un'organizzazione sportiva deve essere in grado di scambiare con l'esterno servizi o prodotti "appetibili", ben visibili e adatti a farle ottenere risorse. Questi oggetti di scambio possono essere diversissimi: spettacolo per attirare gli sponsor, servizi di qualità per consumatori paganti, servizi sociali per le comunità locali, servizi tecnici qualificati per atleti agonisti ecc. Se l'organizzazione non è in grado di offrire nulla in questo scambio e di fare sapere ai possibili partner che ha risorse da scambiare, potrà solo chiedere e si troverà quindi in una posizione di notevole debolezza.

Questa dimensione di analisi dell'efficacia è molto importante soprattutto oggi, dato il peso che per molte società ha il sostegno pubblico (enti locali, CONI, ecc.). Abituate a considerare tale supporto quasi come dovuto per il solo fatto di esistere, le organizzazioni talvolta non riescono

a comprendere che questi fondi in futuro potranno non essere più garantiti e che per continuare a godere di tale sostegno è necessario rendere chiaro il significato e la qualità del loro servizio in rapporto agli obiettivi e le finalità di chi eroga le risorse finanziarie, umane e i servizi in loro favore. Ciò implica un atteggiamento più aggressivo e sistematico nelle azioni di marketing e di comunicazione esterna. Purtroppo la maggior parte dei dirigenti delle organizzazioni sportive italiane ha atteggiamenti del tutto diversi, come conferma una recente ricerca sui dirigenti di società sportive che in larghissima maggioranza ritengono indispensabile che il settore pubblico sostenga tutte le società sportive, senza particolari richieste di efficienza o di risultato (Madella 1998).

3. l'efficacia dei processi interni

Questo aspetto viene spesso sottovalutato dai dirigenti sportivi. Malgrado la centralità della funzione del volontariato venga spesso rivendicata per ottenere più risorse, molte organizzazioni sportive non sono affatto un "paradiso" di cooperazione disinteressata, di integrazione sociale o una macchina perfetta in cui le remunerazioni, che per forza di cose non hanno natura economica, vengono percepite come ben distribuite ed effettivamente gratificanti. Lo sforzo di mantenere un'atmosfera interna di qualità, evitando asimmetrie di

trattamento dei collaboratori, promuovendo opportunità generali, ma al tempo stesso individualizzate, di sviluppo deve fare parte di una strategia e di un modo di funzionamento abituale delle organizzazioni sportive. Tale strategia non dovrà essere oscurata dalla logica del risultato a tutti i costi che tende a gratificare spesso oltre misura chi oggi "fa il risultato" o allena un atleta di valore e ad emarginarlo altrettanto spesso, quando il risultato o l'atleta vengono meno. Sarà quindi necessaria una vera e propria politica di valorizzazione delle risorse umane, tecniche e dirigenziali che spesso è assente nelle organizzazioni sportive. In alcuni casi i responsabili (anche tecnici) delle organizzazioni non sono in grado di concepire e sviluppare un disegno a lungo termine di sviluppo dei collaboratori, facilitandone di conseguenza l'abbandono o comunque la riduzione dell'impegno e dell'identificazione nell'organizzazione.

Va peraltro sottolineato che non è detto che un'organizzazione ben integrata e priva di tensioni interne sia sempre più efficace di un'altra in cui esistono conflitti o che se l'informazione circola regolarmente tutto funzionerà meglio rispetto ad organizzazioni in cui questo aspetto sia deficitario. Malgrado ciò, una leadership attenta al sistema di gratificazioni, responsabilità e comunicazione costituisce un elemento di vantaggio spesso decisivo per le organizzazioni su base volontaria (Horch 1996).

4. *l'equilibrio tra le componenti strategiche*

Quest'ultima dimensione di efficacia ha un carattere più globale rispetto a quelle analizzate in precedenza. Adottando questa visuale, diviene evidente che un afflusso significativo e continuo di risorse, è il risultato della capacità dell'organizzazione di "soddisfare" le esigenze spesso contrastanti dell'insieme dei soggetti che detengono influenza e potere significativo per l'organizzazione (i cosiddetti stakeholders). Una società di atletica di medie dimensioni potrà essere efficace, ad esempio, se riesce a gestire un rapporto positivo con i finanziatori privati (attraverso un forte coinvolgimento di utenti), con la comunità locale (ad esempio facendo parlare molto della città sui giornali), con il sistema scolastico (fornendo servizi ed eventi apprezzati), con i genitori degli atleti, con il comitato regionale delle federazione, con i media sul territorio, ma anche con gli stessi atleti, ufficiali di gara e i tecnici.

Conseguire e valutare l'efficienza e l'efficacia nelle organizzazioni sportive: non solo una questione di organigrammi.

Le argomentazioni svolte in precedenza dovrebbero confermare che la possibilità di fare funzionare bene le organizzazioni non deriva automaticamente da semplici intenti di efficientismo, dalle motivazioni personali o dall'entità della remunerazione offerta ai collaboratori, ma piuttosto da concrete capacità di

coniugare buone intenzioni, tecniche gestionali con una buona capacità di lettura delle caratteristiche del contesto specifico nel quale si opera. E' proprio l'ambiente interno ed esterno delle organizzazioni che bisogna quindi sapere leggere in modo articolato e ben poggiato su riferimenti conoscitivi adeguati, anche se non necessariamente di carattere scientifico. In questo settore, viceversa, si segue spesso l'inclinazione personale o la moda del momento: alcuni dirigenti (aspiranti manager) acquistano best seller che prescrivono il modello-organizzativo-vincente, in cui viene spiegato il segreto del successo organizzativo, mutuandolo di preferenza dal mondo della gestione aziendale o peggio dalle società calcistiche vincenti. La tendenza ad omogeneizzare tra loro le organizzazioni o a copiare quelle di maggior successo non è invece né utile né corretta, soprattutto in un contesto così atipico e mal studiato dalle scienze del management come quello delle organizzazioni sportive.

Nel recente passato, molti si sono entusiasmati all'idea di trasformare i club sportivi in vere e proprie imprese, strutturate in modo razionale con una precisa divisione dei compiti tra i soci, ritenendo questa un'infallibile garanzia di successo. Il successo crescente dell'analogia "Società sportiva = Impresa", ha dato un ulteriore e significativo impulso a questa riflessione e ha stimolato l'applicazione anche all'ambiente sportivo di concet-

ti tipici del management delle organizzazioni. Dal momento che le società di atletica leggera sono "organizzazioni sociali", una adeguata conoscenza di che cosa siano le organizzazioni, di come funzionano, e del modo in cui si adeguano ai mutamenti all'ambiente esterno, è certamente utile e costituisce un requisito importante per poter incrementare le proprie di possibilità di successo come manager.

Tuttavia, nessuna formazione o lettura manageriale sarà sufficiente al dirigente sportivo per trovare la forma ideale già pronta e confezionata per la sua organizzazione. Non è infatti possibile stabilire a priori e in modo astratto come devono o dovrebbero funzionare le organizzazioni per avere successo e quale tipo di divisione e di coordinamento del lavoro siano migliori in assoluto. Anche se ci limitiamo al solo ambito sportivo, riscontriamo sulla base della semplice osservazione quotidiana che esistono casi di società efficaci che sono appunto "organizzate" in modo profondamente diverso con "organigrammi" assolutamente differenti. Come si è visto, un primo importante requisito di successo è dato proprio dall'equilibrio tra organizzazione e contesto ambientale nel quale essa si colloca. Gli ambienti delle organizzazioni possono infatti esser molto diversi per stabilità, livello di incertezza, complessità, ostilità. Ciò comporta pressioni differenti sulle organizzazioni. Il modello organizzativo efficace in Sicilia per una

società atletica di medie dimensioni è certamente molto diverso da quello più adatto in una regione dell'Italia Centro-settentrionale, in cui il rapporto con enti locali, pubblico e aziende ha natura profondamente differente. Questo non significa peraltro che, data la relatività delle situazioni, ognuno possa fare quello che gli pare o mantenere inalterato lo status quo, senza pagarne uno scotto in termini di efficacia o efficienza, ma piuttosto che ogni opzione organizzativa (di cambiamento o conservazione) deve essere compatibile con l'ambiente di riferimento che deve essere attentamente analizzato sia nel suo assetto attuale che in prospettiva di un suo possibile cambiamento.

A questo requisito di coerenza esterna è possibile aggiungerne altri, più legati all'assetto interno dell'organizzazione: quest'ultima può risultare più efficace quando al suo interno non ci siano eccessive incompatibilità tra i fini individuali degli attori o marcate dissonanze nelle loro rappresentazioni e motivazioni. Tale incompatibilità può ridurre il livello di efficacia o in taluni casi portare un'organizzazione anche a disintegrarsi.

La coerenza esterna (con l'ambiente) e l'equilibrio interno non costituiscono affatto un problema di poco conto per le organizzazioni, soprattutto perché nella società in cui viviamo l'ambiente muta incessantemente ed in maniera spesso imprevedibile. Paradossalmente, più una organizzazione è strutturata rigi-

damente, più si basa su ruoli precisi e definiti, più può avere difficoltà ad accorgersi del cambiamento e a riuscire a fronteggiarlo. Ancora più delicata, di conseguenza, è la progettazione del cambiamento organizzativo anche perché tutte le organizzazioni, non solo quelle basate sul volontariato, tendono quasi sempre ad accentuare i caratteri di conservatorismo e quindi la resistenza a trasformarsi.

Uno dei primi passi che un'organizzazione dovrebbe compiere per progettare e gestire bene il cambiamento e le sue strategie è quello di sottoporre ad analisi critica dettagliata le caratteristiche interne e quelle esterne che possono esaltare, limitare o mettere in discussione la sua efficacia. Nella pratica e teoria del Management questo viene spesso fatto attraverso l'impiego di tecniche di analisi strategica, tra le quali particolarmente nota è quella conosciuta come SWOT, che sostanzialmente indica un'analisi dei punti di forza e di debolezza interni di un'organizzazione, condotta insieme all'analisi delle opportunità e delle minacce che si possono riscontrare nel suo ambiente esterno (es. trend di mercato, evoluzione nell'atteggiamento delle istituzioni o degli sponsor reali o potenziali). Attraverso il confronto dei risultati dell'analisi dei fattori interni ed esterni, il management dell'organizzazione può sviluppare una serie di opzioni di carattere strategico, individuando quali sono le debolezze critiche, valutando se esistono possibilità di

superarle e quindi di ambire ad un posizionamento diverso dell'organizzazione stessa. Naturalmente questa analisi deve essere compiuta con serietà e accuratezza, deve nascere dal contributo di più soggetti e non può essere ridotta ad una semplice raccolta di luoghi comuni.

La struttura delle organizzazioni sportive

Perseguendo l'obiettivo della massima efficacia, molti dirigenti sportivi sono interessati a determinare quale sia la struttura ottimale di un'organizzazione sportiva. Da quanto detto finora sembra chiaro che non può esistere un'unica soluzione corretta a questo problema ma piuttosto una serie di opzioni sulla più opportuna combinazione degli elementi che definiscono la struttura organizzativa.

Il modo in cui i diversi elementi strutturali di un'organizzazione sportiva (dimensioni, livello di attività, numero di collaboratori, quote di mercato, distribuzione dei tesserati nelle varie categorie, specializzazione per ruoli/funzioni, articolazione sul territorio, centralizzazione delle decisioni, standardizzazione delle procedure e quantità di regole formali da seguire), si combinano nelle varie situazioni concrete, produce diversi tipi possibili di configurazioni o disegni organizzativi con un livello di complessità più o meno elevato. La già citata ricerca di Kikulis et al. su queste tematiche, ci sembra particolarmente significati-

va perché ha prodotto una tipologia delle organizzazioni sportive sulla base dell'analisi empirica di un gran numero di esse e ha individuato per ogni tipo generale (archetipo) alcuni tratti caratteristici coerenti tra loro e con la cultura organizzativa (vedi fig. 1). L'idea di base, tanto interessante quanto controversa, che sta dietro questa im-

postazione di analisi è che le organizzazioni sportive per svilupparsi e diventare più efficaci tenderebbero a mutare passando dal modello originario del modello "tavolo da cucina" in cui tutto viene deciso in appassionate riunioni a casa del presidente, a disegni via via più articolati (fino al modello del boardroom e executive office). Anche se questa

convincione dell'ineluttabilità dello sviluppo progressivo delle organizzazioni è quanto meno discutibile (Madella 1997) se non errata, queste tipologie sono abbastanza utili per analizzare le singole società, cercando di comprendere fino a che punto esse si allineano ai tipi ideali o assumono caratteristiche specifiche.

Figura 1 - La tipologia della struttura delle organizzazioni sportive (Kikulis et al. 1992)

Valori istituzionali	Tavolo da cucina	Boardroom (sala giunta)	Executive office
<i>Orientamento</i>	Volontario; denaro dai soci e dalle manifestazioni	Privato, volontario; finanziamento pubblico o dei soci	Privato, volontario; finanziamento pubblico e privato
<i>Settore</i>	Sport per tutti e di alto livello	Sport agonistico	Sport d'élite
<i>Principio organizzativo</i>	Coordinazione minima; decisioni prese dai volontari	Gerarchia di volontari assistiti da professionisti	Pianificazione formale; direzione di professionisti, assistiti a volte da volontari
<i>Criteri dominanti di efficacia</i>	Soddisfazione delle attese dei membri; piacere	Efficienza amministrativa e dei servizi	Successo internazionale; nazionale
STRUTTURA ORGANIZZATIVA			
<i>Specializzazione</i>	Regole basate su lealtà e interessi	Regole e commissioni specifiche	Esperti professionisti
<i>Standardizzazione</i>	Poche regole e poca pianificazione a lungo termine	Ruoli formali, regole, programmi	Ruoli formali, regole e programmi
<i>Centralizzazione</i>	Decisioni prese da volontari eletti	Decisioni del comitato direzionale di volontari	Decisioni prese dallo staff di professionisti

Il potere nelle organizzazioni sportive

Anche la distribuzione del potere e delle linee di decisione è spesso cruciale per l'efficacia di una qualsiasi organizzazione (Kanter 1979). L'analisi dell'articolazione del potere nelle organizzazioni sportive esula peraltro dagli scopi di questo lavoro. Le brevi note che sono state inserite intendono esclusivamente evidenziare che anche le organizzazioni sportive sono "politiche" come tutte le altre. Più che per ogni altra dimensione che abbiamo affrontato, il rapporto tra modalità di esercizio del potere ed efficacia organizzativa appare difficile da definire. Il potere infatti non è un attributo formale, ma il risultato di un'interazione e di complesse relazioni sociali tra attori e gruppi. Certamente possiamo dire che in un'organizzazione molto complessa con numerosi livelli ed una quantità elevata di informazioni da gestire, il potere deve essere articolato su più piani con una evidente necessità di qualche forma di delega. Il modo concreto con cui ciò si realizza può però essere molto diverso. In alcuni casi il potere viene decentrato contemporaneamente ad un aumento delle regole formali. Ciò significa che il vertice si libera del peso immediato delle decisioni ma mantiene una certa forma di controllo. In generale una struttura con un certo livello di decentramento favorisce la rapidità delle decisioni, la motivazione e l'identificazio-

ne dei membri dell'organizzazione. Tuttavia la possibilità di decentrare efficacemente è subordinata a notevoli vincoli: un'eccessiva dipendenza dalle fonti di autorità, di risorse economiche può compromettere, ad esempio, il decentramento delle decisioni che invece verranno quasi sempre prese tenendo conto dell'atteggiamento di chi controlla le risorse. Il rapporto tra allenatori e vertice sociale è spesso segnato da queste limitazioni che possono fortemente condizionare l'autonomia decisionale di chi agisce a livello operativo. Una situazione analoga si può verificare quando l'atleta più forte (o il suo allenatore) condizionano le strategie organizzative grazie al potere derivato dalla superiorità delle prestazioni. Nelle organizzazioni di ridotte dimensioni, l'esigenza di una "diffusione" del potere è ovviamente meno forte, date le minori esigenze di coordinamento, e possono essere facilmente riscontrate forme di gestione più autocratiche, basate sulla supervisione diretta, su un'alta centralizzazione con pochissimi momenti collettivi di decisione che non pregiudicano di per sé il raggiungimento di un'elevata efficacia. Ovviamente, nel caso di espansione dell'organizzazione questa modalità di esercizio del controllo potrebbe non essere più adeguata.

Conclusioni

Data la notevole difficoltà di valutare la performance delle

organizzazioni e di quelle sportive in particolare, appare indispensabile che i loro dirigenti si preoccupino di mettere in atto una serie di azioni e comportamenti essenziali per potere creare dei presupposti favorevoli al conseguimento e alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza. Soprattutto sarà necessario definire gli obiettivi in modo chiaro, preciso ed esplicito, valutare la performance frequentemente e pubblicamente, dichiarando in anticipo gli indicatori e i criteri utilizzati per tale valutazione, "ricompensando" addirittura chi sia in grado di suggerire e mettere a punto indicatori e standard utili a migliorare la valutazione di efficacia.

Inoltre è necessario che gli obiettivi siano concepiti in maniera dinamica ed evolutiva per consentire all'organizzazione di adeguarsi al mutamento dell'ambiente esterno e a non restare fortemente conservatrice. Tra gli elementi di cruciale importanza per una strategia di efficacia e successo delle organizzazioni va collocato in particolare il mantenimento di un'adeguata atmosfera interna, capace di favorire l'identificazione dell'organizzazione e di un rapporto positivo con i detentori esterni di influenza con le organizzazioni sportive.

Per pervenire ad una valutazione corretta e davvero vantaggiosa dell'efficacia dell'organizzazione sarà inoltre necessario ottenere un feedback da diversi soggetti che fanno parte dell'organizzazione (atleti, dirigenti, alle-

natori, staff amministrativo, ecc) o del suo ambiente esterno immediato (genitori, terminali politici). In un'organizzazione sportiva di grandi dimensioni ciò richiederà probabilmente la realizzazione di vere e proprie ricerche sul campo e audit mirati; in una piccola organizzazione sarà sufficiente riunire periodicamente le componenti organizzative e raccogliere in forma sistematica il loro feedback, sottolineando l'importanza e la costruttività di queste operazioni. Tutto ciò non può essere lasciato al caso ma richiede necessariamente sia l'elaborazione di strategie mirate da parte delle società, e – al tempo stesso – un'adeguata formazione dei loro operatori.

Bibliografia

- CAMERON, K.S. (1980), Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9, 66-89
- CAMERON, K.S. & WHETTEN, D.A. (1983) (eds.) *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. London: Academic Press.
- CHELLADURAI, P. (1987), Multi-dimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness, *Journal of Sport Management*, 1, 37-47
- CHELLADURAI, P. & HAGGERTY, T. (1991), Differentiation in National Sport Organizations in Canada, *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16, 2,
- DAFT, R. (1983), *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing Company.
- GOODMAN, P.S. ATKIN, E.S. e SHOORMAN, R.D. (1983). On the demise of organizational effectiveness studies, in Cameron, K.S. & Whetten, D.A. (1983) (eds.) *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*, pp. 163-183. London: Academic Press.
- HANNAN, M.T. e FREEMAN, J. (1977), The population ecology of organizations, in P.S. Goodman & J.M. Pennings (eds.) *New Perspectives in organizational effectiveness*, pp. 106-131. San Francisco: Jossey Bass.
- HORCH, H.D. (1996), The German Sport Club and the Japanese Firm. What for Profit Organizations can learn from... Non Profit Organizations, *European Journal for Sport Management*, 3, 1, 21-34.
- KANTER, R. (1979), Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57 (4), 65-75.
- KIKULIS, L., SLACK, T. e HININGS, T. (1992), Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Changes in National Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 27, 343-370.
- MADELLA, A. (1996) La professionalisation des organisations sportives italiennes, relazione presentata al Seminario su "Professionalisation des Organisations Sportives" Lyon 31 gennaio 1996.
- MADELLA, A., BRUNELLI, M., BECCARINI C., MARCHIONI M. (1998), Daily management practices in Italian basketball clubs, paper presentato al 6th EASM Congress, Madeira Portugal.
- MARANO, M. (1996), La crisi dell'associazionismo sportivo: cause, implicazioni, soluzioni. *Atheticastudi* 6, 71-77.
- MINTZBERG, H. (1979) *The structuring of organisations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- QUINN, R.E. e CAMERON, K.S. (1983), Organizational Life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 9, 33-5.1
- SLACK, T. (1997). *Understanding Sport Organizations*. Champaign: Human Kinetics.