

Il profilo di base dei dirigenti delle società di atletica leggera

Alberto Madella

Collaboratore Centro Studi & Ricerche

Giuliano Grandi

Responsabile Organizzazione Periferica FIDAL

Valeria Bonagura

Centro Studi & Ricerche

Renato Manno

Dirigente CONI

Introduzione

L'evoluzione recente dell'atletica leggera, durante gli ultimi due decenni, è stata segnata in modo evidente dal forte progresso delle prestazioni tecniche degli atleti ma anche dal miglioramento della preparazione degli allenatori a tutti i livelli di qualificazione e di operatività. Ancora all'inizio degli anni '70 prestazioni di 29'30" nei 10.000 metri o di 1,65 nel salto in alto donne, erano considerate di livello soddisfacente, mentre oggi vengono ottenute puntualmente da diverse decine di atleti. Negli stessi anni, sul versante delle conoscenze degli allenatori, predominavano ancora quelle di carattere tecnico-didattico e l'impatto delle conoscenze di metodologia dell'allenamento e di fisiologia applicata era ancora piuttosto lieve.

Quei tempi ci sembrano oggi molto lontani: la durata e la qualità dei corsi di formazione per allenatori hanno raggiunto livelli di assoluto rilievo e la spinta alla "professionalizzazione" degli allenatori, intesa soprattutto come aumento delle loro competenze e abilità operative, viene sempre più accentuata dal grande sviluppo tecnologico. I sistemi di preparazione degli atleti continuano ad evolversi anche se indubbiamente l'intensità delle innovazioni e dell'elaborazione di metodologie di allenamento si sono certamente ridotte.

Al contrario, cambiamenti della stessa portata di quelli descritti non si sono certamente registrati nelle forme e nella filosofia di gestione delle società atletiche. In questi anni i dirigenti societari dell'atle-

tica leggera hanno sicuramente accumulato esperienze interessanti e escogitato soluzioni importanti e risolutive, ma certamente non si può affermare che la figura del dirigente di società abbia attraversato lo stesso tipo di mutamento che ha interessato le due componenti del movimento atletico precedentemente indicate (atleti e allenatori).

Per svolgere il ruolo del dirigente sportivo in Italia, coerentemente con l'ideologia della "passione del volontario", ancora oggi non si richiede nessun tipo di qualifica formale o di percorso formativo minimo. Con limitate ma significative eccezioni (quali ad es. i dirigenti specializzati nell'organizzazione di eventi di richiamo come le grandi maratone cittadine), il dirigente di atletica leggera si presenta ancora l'ultimo baluardo del volontariato tradizionale, capace di grande impegno, abnegazione, entusiasmo ma non sempre in grado di percepire l'esigenza di modernizzare lo stile di gestione della società o di portare avanti il cambiamento organizzativo per fronteggiare il difficile momento dello sport attuale.

Eppure se ci si guarda intorno, il mondo sportivo nel suo complesso e, ancor di più, le società sportive del volontariato oggi fronteggiano veri e propri capovolgimenti strutturali: un nuovo scenario normativo, un nuovo panorama istituzionale (si pensi ai cambiamenti del CONI, delle federazioni, alla presenza sempre più accentuata degli enti locali), problemi nell'accesso ai finanziamenti e grandi mutamenti nelle stesse modalità di partecipazione della popolazione sportiva, soprattutto di quella giovanile. Questi cambiamenti dovrebbero richiedere da parte delle organizzazioni sportive, strategie più dinamiche, innovazioni nello stile di gestione, una rimodulazione degli obiettivi strategici e degli stessi ritmi e caratteri della vita associativa.

Malgrado questo scenario sia ormai a tutti evidente, i concetti chiave per la gestione di un'organizzazione sportiva di successo come l'elaborazione di strategie, la programmazione per obiettivi, la gestione efficace delle risorse umane, il marketing associativo e così via, guidano le azioni quotidiane di un numero ancora troppo limitato di dirigenti di atletica leggera.

I tentativi di innovazione, il lancio del progetto qualità atletica inteso - in primo luogo - come quadro di

riferimento per la federazione e in seconda battuta come manifesto d'azione per le stesse società sportive, hanno incontrato numerose difficoltà per la mancanza di una cultura specifica del management delle organizzazioni volontarie e soprattutto per i limiti e le debolezze tipiche di un sistema fondato sul volontariato che riconosce a quest'ultimo pregi e difetti ma che ha difficoltà nel mantenerne i pregi (valori, passione) e contenere i difetti. Nessuno può negare che per lungo tempo la tipica modalità di risposta "organizzata e appassionata" del volontariato ai bisogni sportivi nel nostro paese ha prodotto il miracolo sportivo e atletico italiano. Tuttavia è evidente che negli ultimi anni, l'aumento quantitativo dei praticanti si è interrotto, la proporzione degli atleti amatoriali ha superato quella delle categorie agonistiche tradizionali e il pubblico potenziale dell'atletica (come di numerose altre discipline sportive) ha scelto altre modalità di soddisfare le proprie necessità di partecipazione (Porro 1990, Madella 1995; Leblanc 1992; De Knop et al 1996).

La federazione e alcune società, specie quelle di vertice o polisportive, hanno certamente tentato di modernizzare e razionalizzare la propria attività, talvolta con significativo successo. Apparentemente però lo stesso processo non si è verificato all'interno delle società sportive di base: bisogna tuttavia riconoscere che mancano informazioni dirette e dati che possano consentire di ricostruire con precisione e obiettività la reale evoluzione organizzativa delle società, la composizione delle loro élite di governo e le competenze e gli atteggiamenti dei dirigenti.

È proprio partendo da questo quadro di riferimento e dalla constatazione dell'accrescimento continuo del gap di professionalità tra dirigenti e allenatori, che la FIDAL si è segnalata tra le federazioni sportive italiane per avere promosso un'azione sistematica, anche se ancora non del tutto capillare, di informazione e formazione dei dirigenti, realizzata attraverso pubblicazioni, convegni, articoli e soprattutto con veri e propri corsi di formazione. Tali corsi di breve durata focalizzavano sia le problematiche fiscali e giuridiche che quelle più strategiche del marketing e della comunicazione da un lato e della gestione delle risorse umane dall'altro.

Nel quadro di queste iniziative sono stati realizzati

alcuni momenti di indagine mirati ad analizzare le principali caratteristiche e profili dei dirigenti sportivi con l'obiettivo ulteriore di confermare alcune ipotesi di fondo e di avviare successivamente azioni ancora più approfondite di ricerca. L'obiettivo di questo lavoro è proprio quello di presentare e commentare alcuni primi risultati e di compararli con i risultati di alcune ricerche già condotte nel recente passato sui dirigenti sportivi di vari sport in diverse regioni d'Italia. Queste indagini sono state condotte per lo più in ambito CONI (specie dalla Divisione Attività Didattica della Scuola dello Sport, cfr. Madella 1994 e Beccarini e altri 1995). La comparazione dei risultati consente di cogliere omogeneità e differenze tra i dirigenti di atletica e quelli di altre discipline sportive.

Il metodo utilizzato

L'analisi delle figure dirigenziali è stata condotta attraverso questionari mirati distribuiti nell'occasione dei Corsi di formazione e di aggiornamento dei dirigenti di atletica leggera svoltisi nel periodo ottobre 1995-dicembre 1997¹.

Lo scopo primario del questionario era quello di analizzare lo status sociale dei dirigenti, l'impatto delle donne nella gestione delle società, il grado e le forme del coinvolgimento nei club, il curriculum sportivo e dirigenziale, i bisogni e gli itinerari di formazione specifici seguiti. Non è stato possibile in questa prima fase analizzare invece le caratteristiche strutturali dei club (dimensioni, risorse) in cui i dirigenti stessi operavano. Nonostante le altre ricerche sui dirigenti sportivi che sono state condotte in Italia non abbiano utilizzato esattamente gli stessi strumenti di ricerca e ci siano evidenti difformità metodologiche, c'è sembrato utile non solo commentare i risultati ottenuti ma anche effettuare una prima rapida comparazione tra i risultati della ricerca sulla FIDAL e quelle pubblicate su altri contesti², dove questo era possibile senza gravi rischi di distorsione.

¹ Sono stati inclusi nell'analisi con la sola eccezione delle tabelle 2 e 3, anche i dati relativi al Corso di formazione per dirigenti svoltosi in Lombardia nel marzo 1998, che rientrava comunque nella programmazione precedente, ma solo a partire dall'elaborazione dei dati relativi alla tabella n. 4.

I questionari sono stati somministrati a 343 dirigenti (circa il 3% dei dirigenti FIDAL formalmente in attività sul territorio nazionale). In totale sono pervenuti 270 questionari compilati, con un tasso di risposta del 79% che si può considerare molto soddisfacente per studi di questa natura. Va detto preliminarmente che è comunque possibile che i partecipanti ai corsi di formazione organizzati dalla FIDAL siano comunque i dirigenti più motivati o comunque di società più attrezzate e quindi non si può escludere una lieve distorsione del campione e quindi dei risultati, rispetto al quadro generale che può condurre ad una sopravvalutazione dell'impegno profuso ma anche delle motivazioni all'innovazione e alla formazione. Il prospetto a fianco contenuto nella tabella n. 1 illustra la distribuzione geografica dei partecipanti ai Corsi.

Come si vede dal prospetto, il totale di soggetti analizzati abbraccia diverse aree del territorio nazionale e si presenta anche sufficientemente numeroso. In questa fase della ricerca verrà presentato essenzialmente un quadro generale di carattere nazionale e solo occasionalmente verranno effettuati anche dei confronti tra le diverse regioni. Il ridotto numero dei dirigenti nella maggior parte delle regioni non autorizza infatti a sviluppare comparazioni statisticamente e teoricamente significative tra singole regioni.

I principali risultati

Il profilo sociale e le caratteristiche demografiche dei dirigenti sportivi

Il primo interrogativo riguarda le caratteristiche demografiche (soprattutto la partecipazione delle don-

Tabella n. 1 - Distribuzione geografica della partecipazione ai corsi

REGIONE	N° soggetti	
Basilicata	35	(10,2%)
Calabria	20	(5,8%)
Lazio	23	(6,7%)
Marche	26	(7,5%)
Molise	27	(7,9%)
Piemonte V-Aosta	31	(9%)
Puglia	46	(13,4%)
Sicilia	29	(8,5%)
Toscana	22	(6,4%)
Trentino	29	(8,5%)
Umbria	27	(7,9%)
Veneto- Friuli-Bz	28	(8,2%)
Totale	343	

ne) e - più in generale - il profilo socio-economico dei dirigenti di atletica leggera. Come ci si poteva attendere, le donne sono una minoranza tra i dirigenti (come del resto tra gli allenatori), nonostante l'atletica sia uno degli sport con minime differenze di partecipazione tra i due sessi. Molti studi condotti precedentemente sia in Italia sia in altri paesi, hanno confermato l'evidente sottorappresentazione delle donne e hanno anche individuato una relazione positiva tra lo status socioeconomico e il grado di partecipazione e coinvolgimento nelle associazioni sportive su base volontaria (cfr. Beamish 1985, Theberge 1980; Slack 1985, Lambrecht 1987, etc.).

Il nostro campione preso nella sua globalità comprendeva l'87% di uomini e il 13% di donne. È molto interessante rilevare che nell'analisi congiunta di tutte le ricerche condotte in Italia a partire dall'inizio degli anni '80, la composizione dei dirigenti per sesso risultava la seguente: 88% maschi e il 12% di donne. Sembra quindi che la composizione dei dirigenti delle società FIDAL per quanto riguarda la distribuzione per sesso rientri perfettamente nella media nazionale e confermi la persistenza assai forte di barriere selettive all'accesso femminile nelle élite

² Le ricerche che sono state prese in considerazione riguardano rilevazioni compiute in diverse federazioni e regioni italiane, nel quadro di tre diversi progetti: 1) studio delle caratteristiche dei dirigenti sportivi partecipanti ai Corsi organizzati dalla Divisione Attività Didattica sul territorio nazionale per diverse FSN, 2) studio delle caratteristiche dei dirigenti sportivi della regione Sicilia, condotto in occasione di seminari per dirigenti sportivi organizzati nelle provincie Siciliane, dalla Divisione Centri Avviamento allo Sport; 3) studio delle caratteristiche dei dirigenti partecipanti a Corsi organizzati dal CONI provinciale e dalla provincia di Milano.

del governo associativo.

Le differenze tra i sotto-campioni regionali sono però abbastanza elevate, dato che la percentuale di dirigenti maschi varia tra il 95,5% (Toscana) e il 77,5% (Piemonte - Valle d'Aosta), senza però mai mettere in discussione il predominio maschile. Naturalmente va ricordato ancora una volta che trattandosi di uno studio su un gruppo autoselezionato (ovvero i partecipanti ai corsi di formazione) non si può certamente affermare che questo dato rappresenti con esattezza la composizione nazionale della dirigenza societaria, ma ci sono comunque buone ragioni per pensare che ci si avvicini in modo significativo.

L'età media dei soggetti studiati è di 40,8 anni, anche in questo caso con una buona convergenza con le altre ricerche condotte a livello nazionale (nelle quali l'età media dei dirigenti era stata stimata a 38,6 anni), quindi solo leggermente più bassa. L'età media tra i diversi sotto-campioni regionali oscillava tra i 34 anni del Molise e i 47 anni delle Marche. I dati relativi all'età e alla distribuzione per sesso sono riportati nella tabella n. 2³.

Dal punto di vista dello status socio-culturale, i dirigenti analizzati nello studio sono caratterizzati da una prevalenza di diplomati (60,5% dell'intero campione) e da una buona rappresentazione di soggetti con una formazione universitaria, pari al 22%. Questo dato include peraltro anche i diplomati ISEF. Il restante 17% invece ha conseguito la licenza media inferiore o elementare (vedi tabella n. 3).

Sempre a titolo comparativo, può essere utile segnalare che negli studi condotti in passato a livello nazionale, il 15% era costituito da laureati o diplomati all'ISEF, il 17% aveva un'istruzione elementare, il 23% erano in possesso di diploma e il 45% aveva frequentato la scuola media inferiore. Sembra quindi che il livello di istruzione e quindi presumibilmente anche lo status sociale dei dirigenti di atletica sia mediamente superiore a quello di riferimento dello sport italiano.

Tabella n. 2 - Distribuzione per età e per sesso

REGIONE	Età media	% dirigenti donne
Basilicata	n.d.	8,5
Calabria	45,5	15
Lazio	37	n.d.
Marche	47	15
Molise	34	22
Piemonte V-Aosta	42,5	22,5
Puglia	n.d.	8,5
Sicilia	42	6,5
Toscana	36,5	4,5
Trentino	n.d.	17
Umbria	43	14,5
Veneto- Friuli-Bz	39,5	21

Tabella n. 3 - Distribuzione per titolo di studio

REGIONE	% di laureati	% lic. Media superiore	% lic. media inferiore
Basilicata	n.d.	n.d.	n.d.
Calabria	20	70	10
Lazio	39	47,5	13
Marche	16	48	36
Molise	8	72	20
Piemonte V-Aosta	22,5	41,5	35,5
Puglia	n.d.	n.d.	n.d.
Sicilia	37,5	55	6,5
Toscana	40,5	54,5	4,5
Trentino	0	88,5	14,5
Umbria	18,5	74	7
Veneto- Friuli-Bz	n.d.	n.d.	n.d.

Il coinvolgimento dei dirigenti volontari nello sport

La valutazione delle motivazioni e delle modalità di svolgimento della propria attività come dirigenti è essenziale per comprendere la natura e gli obiettivi

³ Oltre alla media non sono stati indicati altri valori descrittivi per non appesantire eccessivamente l'analisi che non ha alcun obiettivo di verificare la significatività statistica delle differenze tra i gruppi.

del coinvolgimento di questi soggetti nello sport. Da ciò dipende anche la concreta possibilità che essi possano risultare realmente capaci e motivati a riflettere sui loro comportamenti organizzativi e a rinnovare i modelli gestionali. Questo aspetto è evidentemente cruciale per potere superare la notevole diffidenza che alcuni nutrono sulla reale possibilità di agire su atteggiamenti e comportamenti dei dirigenti attraverso iniziative di formazione.

Le indagini sulle motivazioni e gli atteggiamenti peraltro sono molto complesse, dovrebbero essere accompagnate da un'analisi capillare della struttura organizzativa delle società nella loro realtà concreta e - inoltre - richiedono tecniche e strumenti di analisi particolarmente onerosi che in questa prima fase specifica della ricerca sui dirigenti non sono stati previsti.

In questo studio ci si è quindi limitati ad analizzare il tipo di esperienze realizzate in passato dai dirigenti, le anzianità di ruolo e la natura e quantità del loro impegno come dirigenti.

Conformemente alle attese e allo stesso senso comune, si può evidenziare che la maggior parte dei diri-

genti delle società di atletica leggera proviene dallo sport praticato: il 75,5% dei soggetti componenti il campione infatti ha alle spalle una carriera di atleta praticante. Nelle regioni centrali e meridionali la percentuale di ex-sportivi praticanti tra i dirigenti appare leggermente superiore (78,4% al nord e 76,4% al sud) rispetto a quella della maggior parte delle regioni del Nord (71,4%), con l'eccezione del Piemonte (cfr. tab. 4).

I dati riportati nella tabella n. 4, confermano, se mai ce ne fosse bisogno, che il passaggio al ruolo di dirigente in atletica leggera avviene tendenzialmente nella forma di una transizione progressiva tra ruoli diversi all'interno della stessa società sportiva, che nel caso specifico assume le forme di un passaggio da atleta a dirigente. Ciò individua chiaramente l'importanza dell'insieme dei valori e della sub-cultura specifica che le società sportive riescono a sviluppare e integrare nel sistema dei valori personali degli individui che entrano in contatto con esse come atleti (o meno frequentemente come genitori di atleti). Nella maggior parte dei casi, il coinvolgimento personale nella gestione del club è basato su un'identificazione esclusiva proprio con "quella" società sportiva speci-

fica: il 74% dei soggetti studiati ha sempre prestato la propria attività all'interno della medesima società sportiva. Per il restante 26% che invece ha cambiato almeno una volta società, poco meno di un 1/3 ha svolto attività dirigenziale in altre società e più o meno la stessa percentuale si è anche occupata di attività di carattere tecnico.

Gli studi già citati confermano che la maggior parte dei dirigenti sportivi proviene dallo sport praticato: essi indicano che il 51% dei soggetti componenti il campione ha preso parte ad attività sportive competitive, il 20% ha fatto attività sia competitiva sia amatoriale e solo il 9% non ha mai praticato alcuno sport. Non sembrano esistere quindi differenze significative con i percorsi tipici dell'atletica leggera con la sola nota interessante che in altre discipline la migrazione

Tabella n. 4 - Distribuzione dei dirigenti per passata attività agonistica

REGIONE	Ha praticato	Non ha praticato	% di non praticanti sul totale della regione
Piemonte	25	5	16
Sicilia	22	5	18,5
Umbria	18	8	30,8
Molise	16	8	33,3
Marche	18	6	25
Lombardia	17	9	34,6
Lazio	22	1	4
Toscana	16	6	27
Basilicata	12	4	25
Veneto- Friuli-Bz	17	9	34,6
Calabria	14	3	17,6
Totale	197	64	
	75,5%	24,5%	

di ex-atleti da sport diversi da quella di origine appare più forte.

Da un lato questo dato è confortante perché indica chiaramente che i dirigenti dell'atletica la conoscono perché l'hanno praticata e hanno una forte identificazione con questa disciplina; dall'altro però significa che l'atletica tende più facilmente ad essere una sorta di "mondo chiuso" e raramente riesce a cooptare persone dall'esterno e ad affidare ad esse funzioni significative nella gestione dell'azione associativa.

Cariche e ruoli nei club

La distribuzione delle posizioni dirigenziali all'interno delle società sportive è riportata nella tabella n. 5, dalla quale risulta che nel campione erano rappresentate tutte le componenti dirigenziali ma in parte anche quelle tecniche. Erano infatti presenti ai corsi anche alcuni tecnici interessati all'approfondimento di problematiche manageriali. L'11% dei partecipanti ai corsi per dirigenti infatti dichiarava di svolgere mansioni di carattere tecnico. Se consideriamo che inoltre nella fase di elaborazione dei dati, le risposte

dei dirigenti che svolgevano anche funzioni tecniche sono state codificate con riferimento alle cariche di dirigenti, viene largamente confermata l'esistenza di una forte compenetrazione tra questi ruoli. Tale compenetrazione può essere stimata abbastanza simile a quella registrata in ricerche precedenti, in cui la percentuale di dirigenti con ruoli tecnici sfiorava spesso il 30%.

La persistenza di questo incrocio di ruoli plurimi nella stessa persona non indica certamente un'evoluzione organizzativa nel senso di una maggiore divisione delle responsabilità e quindi non sembra testimoniare una spinta alla modernizzazione e alla crescita di efficienza delle organizzazioni atletiche. L'analisi condotta non ci consente peraltro di risalire con maggiore precisione ai ruoli effettivamente giocati dai dirigenti nelle loro società, al di là delle cariche ufficiali.

La carriera media dei dirigenti nell'ambito dell'attuale società di appartenenza appare piuttosto lunga anche se le modalità con cui la domanda era stata posta non ci consente di definirla con esattezza. In ogni caso quasi il 60% degli intervistati dichiarava di la-

Tabella n. 5 - Distribuzione per ruoli all'interno della società

REGIONE	Presidente	Vicepresidente	Altre posizioni da Dirigent	Tecnico ⁴	Altro
Piemonte	4	2	15	4	6
Sicilia	10	2	9	1	6
Umbria	5	3	10	2	2
Molise	5	6	7	2	2
Marche	4	2	13	1	6
Lombardia	6	1	10	2	3
Lazio	3	0	10	3	5
Toscana	3	2	9	5	2
Basilicata	3	2	4	0	1
Veneto- Friuli-Bz	6	0	4	5	12
Calabria	9	2	3	2	1
Totale	58 (23,5%)	22 (8,9%)	94 (38%)	27 (11%)	46 (18,5%)

⁴ Sono indicati come tecnici coloro che dichiaravano di svolgere esclusivamente o principalmente attività di carattere tecnico in società.

vorare come dirigente per l'attuale società sportiva da oltre cinque anni (cfr. fig. 1), con differenze poco significative tra le regioni (tabella n.6).

Figura n. 1 - Anzianità come dirigenti sportivi dei soggetti analizzati (distribuzione percentuale).

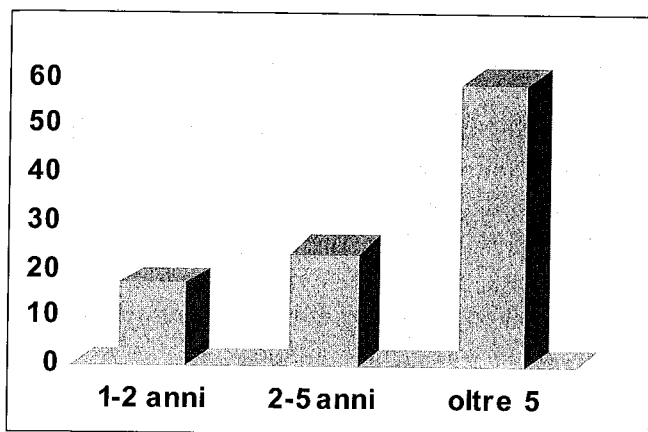
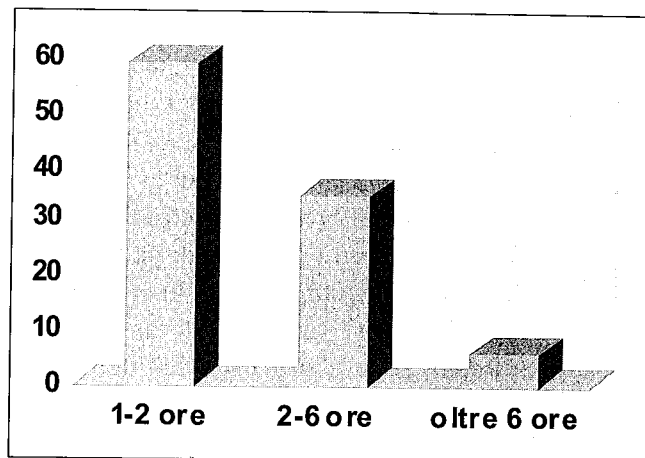


Tabella n. 6 - Distribuzione dei dirigenti per anzianità nella società di appartenenza

REGIONE	1-2 anni	2-5 anni	Oltre cinque anni
Piemonte	7	6	18
Sicilia	6	6	14
Umbria	6	3	13
Molise	6	8	9
Marche	4	3	16
Lombardia	1	2	23
Lazio	3	9	11
Toscana	2	11	9
Basilicata	2	4	9
Veneto-Friuli-Bz	5	7	13
Calabria	1	1	14
Totale	43 (17,1%)	60 (23,8%)	149 (59,1%)

La figura n. 2 differenzia invece i soggetti sulla base del tempo che dichiarano di trascorrere mediamente in un giorno a lavorare per la società sportiva. Colpisce il fatto che oltre il 40% dichiara di dedicare a

Figura n. 2 - Distribuzione del carico di lavoro giornaliero medio dei dirigenti di società



queste attività più di due ore al giorno alla società e che quasi il 6% - da veri stacanovisti dell'atletica - affermano di impegnarsi in società per oltre sei ore. Malgrado questa forte propensione all'impegno, il background formativo di questi dirigenti nelle competenze specifiche di management associativo appare debole: solo il 21,2% dei partecipanti dichiara di avere partecipato in passato a episodi e azioni formative su temi di management, tra l'altro non ristretti solo alle problematiche di gestione delle società sportive. Considerato che i soggetti studiati stavano partecipando ad un corso di formazione, è evidente che questi rappresentano una sorta di élite per quanto riguarda la motivazione a partecipare ai corsi. Di conseguenza perfino questo dato del 21,2% sovrastimi il reale impatto dei processi di formazione - informazione sull'intero universo dei dirigenti delle società FIDAL che è probabilmente di gran lunga inferiore.

Conclusioni

Lo studio dei dirigenti sportivi delle società di atletica leggera che è stato condotto in questa occasione aveva essenzialmente un carattere di sperimentazione iniziale e quindi solo di un primo approccio all'analisi più approfondita del problema.

Negli anni appena trascorsi, la centralità del problema dirigenziale per le società e per le organizzazioni sportive è tuttavia divenuta evidente a tutti, come evidente

è la debolezza generale delle risposte istituzionali del mondo sportivo al problema delle competenze dirigenziali. La stessa partecipazione ai corsi indetti dalla FIDAL non è del tutto soddisfacente dal punto di vista quantitativo, per cui bisognerà interrogarsi sulle modalità migliori per stimolare le domande di partecipazione, agendo su tutte le leve più opportune.

A tale proposito ci sembra che si scontrino due tendenze particolarmente forti e strutturate: da un lato i sostenitori di un approccio tradizionalista al management delle società sportive (una sorta di fai-da-te gestionale) per i quali i successi indiscutibili del movimento sportivo nel passato costituiscono una garanzia di quelli futuri. Per costoro, convinti assertori della bontà del modello sportivo italiano, il dirigente deve solo trovare le condizioni favorevoli (economiche e normative) per dare espressione alle sue qualità di impegno e abnegazione. I processi formativi e le altre iniziative dirette all'accrescimento delle competenze e conoscenze appaiono alla maggior parte di costoro come inutile perdita di tempo e denaro o comunque come azioni in cui c'è un rapporto del tutto sproporzionato tra costi (alti) e benefici (incerti).

Sul fronte opposto stanno i sostenitori dell'approfondimento e dello studio sistematico, della necessità di essere guidati a fronteggiare una competizione quasi selvaggia, la stretta economica e il drastico calo di attenzione da parte del pubblico potenziale e di storici partner istituzionali (ad es. la scuola). Nella formazione e nell'aggiornamento viene identificato un vero e proprio deposito di opportunità e di potenziali soluzioni ai problemi.

Lo studio condotto non scioglie certo il dilemma sulla figura del dirigente sportivo attuale nel contesto dell'atletica leggera, né scopre dati inaspettati. La ricerca dà tuttavia una veste più oggettiva a molte conoscenze di senso comune largamente diffuse tra gli addetti ai lavori. Nel mondo dell'atletica la forte dedizione, la debolezza dei percorsi formativi, la scarsa rappresentanza femminile, il valore portante della condivisione di un comune passato atletico, la prevalenza ancora oggi di ruoli multipli (il dirigente tutto fare) sono elementi tipici del "paesaggio" organizzativo. Accanto a queste informazioni, relativamente prevedibili, ne emergono altre meno scontate:

in particolare la collocazione sociale abbastanza elevata dei dirigenti delle società di atletica (almeno in termini di istruzione) e la notevolissima quantità di tempo trascorso in società.

L'agenda di un nuovo e più decisivo studio della dirigenza delle società di base dovrà incaricarsi di approfondire queste tematiche soprattutto in termini qualitativi attraverso:

1. un'analisi dell'atteggiamento di questi dirigenti verso l'innovazione
2. l'analisi del profilo motivazionale
3. la rappresentazione mentale delle competenze necessarie per essere un dirigente efficace
4. la disamina dei fattori critici di successo e insuccesso per le società di atletica
5. la natura e l'efficacia delle strategie di sviluppo o sopravvivenza
6. i percorsi di reperimento delle risorse finanziarie
7. l'opportunità per alleanze e nuove partnership fuori e dentro il mondo sportivo
8. le modalità con cui la Federazione può offrire dei benefits a questi dirigenti e alle loro società che da un lato valorizzi loro e dall'altro stimoli la partecipazione ai corsi.

Tali temi di approfondimento dovranno peraltro essere oggetto di discussione ulteriore non solo presso i dirigenti particolarmente motivati che prendono parte ai corsi di formazione indetti dalla FIDAL ma in tutti i dirigenti delle società di base.

Bibliografia

- Beamish, R. (1985), Sport Executives and Voluntary Associations: A Review of the Literature and Introduction to Some Theoretical Issues. *Sociology of Sport Journal*, 2, 218-232.
- Beccarini, C., Madella, A., Manno, R., Carbonaro, G. (1995), Criteria and aims of the educational programs for sport managers run by the Divisione Attività Didattica of the Scuola dello Sport, Italy, in Proceedings of the Second European Congress of

- Sport Management, (non pubblicato).
- Chazaud, P. (1982), Benevolat Sportif et Vie Sociale. *Education Physique et Sport*, 9:67-69.
- DeKnop, P., Van Meerbeek, R., Laporte, W., Theeboom, M., Wittcock, H., De Martelaer, K. (1996), Sports Clubs in Crisis ? The Flemish Situation. *European Journal for Sport Management*, 2,2, 36-52.
- Horch, H.D. (1994), Resource composition and oligarchization: Evidence from German Sport Clubs. *European Journal for Sport Management*, 1,2, 52-67.
- Lambrecht, K. W. (1987), An Analysis of the Competencies of sports and athletic club managers, *Journal of Sport Management*, 1(2), 116-128.
- Leblanc, M. (1992), *Le club de l'année 2000*. Paris: Insep.
- Madella, A. (1994), *Sport managers in voluntary associations in Italy : A research program on social and organisational issues and educational needs, Paper presentato al First European meeting on Sport management Research*, Montpellier, 1 giugno 1994.
- Madella, A. (1995), *Fattori sociali e psicologici della pratica sportiva*, pp. 61-66 in *Atti della Conferenza nazionale CONI, "La pratica sportiva giovanile"*, Roma 24-28 maggio 1994.
- Madella, A., Beccarini, C., Manno, R., Carbonaro, G. (1995), *A Profile of Voluntary Sport Managers in Italy*, in *Proceedings of the Second European Congress of Sport Management*, (non pubblicato).
- Malenfant, C. (1987), Sociabilities and Volunteering in Sports Associations in France. *International Review for the Sociology of Sport* 22, 4, 281-292.
- Porro, N. (1990), I sociologi nel pianeta dello sport, SDS, *Rivista di Cultura Sportiva* 9, 19, Luglio- settembre 1990, 59-63.
- Slack, T. (1985), The Bureaucratization of a Voluntary Sport Organization. *International Review for the Sociology of Sport*, 20, 202-221.
- Theberge, N. (1980), *A Comparison of Men and Women Leadership Roles in Ontario Amateur Sport*. Ontario Ministry of Culture and Recreation.