Zeitschrift: Macolin : mensile della Scuola federale dello sport di Macolin e di Gioventù + Sport

Herausgeber: Scuola federale dello sport di Macolin

Band: 51 (1994)

Heft: 1

Artikel: Lo sport e il management

Autor: Model, Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-999733

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Lo sport e il management

di Daniel Model
traduzione di Mario Gulinelli

L'articolo è una breve sintesi della dissertazione presentata alla Scuola superiore di economia, diritto e scienze sociali di S. Gallo. Nel 1991 il lavoro ha ottenuto il primo premio al Consorso dell'Istituto di scienza dello sport della SFSM.

L'articolo è una breve sintesi della dissertazione presentata alla Scuola superiore di economia, diritto e scienze sociali di S. Gallo. Nel 1991 il lavoro ha ottenuto il primo premio al Concorso dell'Istituto di scienza dello sport della SFSM.
Il titolo già contiene molte affermazioni: lo sport, in quanto sfera d'azione sociale rappresenta una fonte di conoscenze sulle possibilità di miglioramento delle prestazioni che può essere utile e feconda anche in altri settori. La teoria dell'organizzazione (management) rappresenta un terreno molto arido, al quale non farebbe male un po' di linfa nuova. Perché non lo sport?

Ma attenzione: prima di affrettarci a trasferire nozioni e concetti da un campo all'altro, occorre accertare che i due settori, il management e lo sport, dimostrino di avere delle affinità strutturali. Anticipiamo subito una differenza fondamentale: la complessità dell'ambiente in cui opera l'atleta si limita al campo di gioco, che è ben limitato, mentre quella dell'ambiente in cui operano il manager e l'impresa della quale fa parte aumenta rapidamente in un ambiente in continuo cambiamento.

Teoria dell'allenamento e del management

Se si prescinde da altre differenze, che qui non vengono ricordate, l'aspetto principale che hanno in comune i due campi, è una radicale focalizzazione sull'individuo come produttore di risultati, sia esso manager od atleta.
Nello sport gli atleti pensano ed operano come individui che cercano di migliorare le loro prestazioni e questo miglioramento dei loro risultati, fondamentalmente viene ottenuto con l'allenamento.
Quindi l'essenza di questa attività si riflette nella teoria generale dell'allenamento.
I manager pensano ed operano in imprese od istituzioni economiche private, o di diritto pubblico: la loro funzione principale è dirigere e organizzare. Per cui la loro attività si riflette nella teoria dell'organizzazione (o del management).
Se confrontiamo le due teorie, quella dell'allenamento si caratterizza per il suo costante e coerente orientamento sul miglioramento dei risultati dell'atleta, mentre la teoria dell'organizzazione, proprio per la maggiore complessità del suo campo, si disperde, e si deve disperdere in molti campi singoli. Per cui sul tema della motivazione al successo (ed alla prestazione), troviamo un guazzabuglio di teorie che lascia perplessi e confusi coloro che vogliono conoscere ed agire.
Nello sport abbiamo, da un lato, la teoria dell'allenamento, che ci fornisce molte e svariate indicazioni di natura pragmatica, dall'altro un ricco campo di osservazione, che ci aiuta a rispondere alla domanda dove l'atleta trovi la motivazione necessaria per correre i 100 in 10 s, o lanciare un peso di oltre 7 kg a 22 m, per realizzare prestazioni di così elevato livello atletico ed estetico come quelle che vediamo abitualmente nella ginnastica artistica, nello sci alpino, nel pattinaggio artistico su ghiaccio, nella ginnastica ritmica, ecc.

I valori del vissuto

Proprio quando si risponde a queste domande non si riesce a ridurre tutto ad una componente materiale: «agire» nello sport è sempre carico di valori e di esperienze vissute. Carico di valori per il confronto con il proprio corpo, l'emancipazione dal proprio stato sociale, la parità di opportunità in gara, l'eventuale ricerca di una espressione estetica, ecc. Carico di esperienze e di vissuti, come il piacere di muoversi, l'immersione nel gioco, la tensione della gara, l'atmosfera dello stadio, ecc. Sono due dimensioni che si compenetrano, come può essere espresso dalla formula: motivazione - esperienza di valori - valore dell'esperienza.
Trasferire questa formula nella vita quotidiana della direzione di una azienda o di un ente pubblico è molto impegnativo (se non pretenzioso), da un lato perché nella nostra società senza valori «agire» facendosi guidare da valori è una rarità, e dall'altro perché è molto difficile, anche se non impossibile, introdurre componenti di «vissuto» in una pubblica amministrazione.

La capacità di prestazione nel management

Nella teoria dell'organizzazione (management) la lacuna maggiore riguarda il campo della capacità di prestazione o della «maestria» come secondo fattore essenziale del risultato. Non a caso Marc Mc Cormack ha intitolato il suo libro sulla strategia di gestione dello stress *What they don't teach you at Harvard Bussiness School.* Ed è così: l'azienda viene diretta con strumenti sempre più professionali, rispetto ai quali non si parla del management di se stesso.
La nostra tesi è semplice: si possono ottenere nuovi, elevati rendirnenti alla scrivania, al telefono, nelle sale di riunione dei Consigli di amministrazione, se questi lavori che hanno un carattere prevalentemente psichico ed intellettuale trovano la loro compensazione nell'azione fisica.
Non ci si deve sorprendere se i migliori risultati di prevenzione e terapeutici contro le malattie coronariche, attualmente così diffuse, si ottengono con un'attività di allenamento fisico. E' quasi ovvio che in questo campo la teoria dell'allenamento possa fornire un aiuto concreto. Ma anche nel campo della capacità di prestazione psichica, come già detto, il profilo che si richiede agli atleti ed ai quadri dirigenti è molto simile.
Ricordiamo soprattutto la capacità di apprendere, la capacità di gestire lo stress, quella di autoeducarsi e di autocontrollarsi.

Mettere l'accento sulle analogie tra teoria dell'allenamento e del management.

Il contributo della psicologia dello sport

E' merito della psicologia dello sport quello di averci fornito, grazie al suo principale oggetto di ricerca ed al suo principale campo di applicazione, la cosiddetta psicoregolazione, una serie di conoscenze che riguardano la possibilità di influire sulla psiche umana. Nello sport di alto livello i metodi e le tecniche di psicoregolazione (allenamento mentale) si sono evolute fino a diventare un aspetto fondamentale, e come tali vengono sempre più perfezionate ed applicate per opporsi a quel processo di livellamento al quale si assiste nel campo condizionale. Lo stabilirsi su basi scientifiche di questi campi di ricerca e di conoscenza contrasta con lo spostamento verso il campo dell'esoterico degli analoghi settori della letteratura sul management. Nel grafico vengono sinteticamente rappresentati i mezzi ed i campi d'azione dell'allenamento mentale.

Per terminare vogliamo sottolineare che un presupposto chiave per l'applicazione di strumenti di regolazione psichica è una valutazione realistica si sé. Dopo un insuccesso è più semplice affermare di non avere sfruttato il proprio potenziale, che ammettere, semplicemente, di essere stati al limite della propria capacità di rendimento. Da questo punto di vista occorre indicare anche i limiti dello sport come modello di azione e di pensiero: in esso non si possono trovare mezzi e metodi che permettano di combattere la propria mancanza di disciplina. ■

Mezzi \ Oggetto	A livello inconscio	A livello conscio
Parole	**Frasi stereotipate**	
	(Auto) suggestione	Autoconvinzione Autoistruzione
Immagini	**Immaginazione**	
	Visione, sogno, fantasia	Tecnica della visualizzazione
Meditazione	Respirazione, concentrarsi in sè stesso Riflettere su musiche, immagini, testi	