

**Zeitschrift:** Mobile : la rivista di educazione fisica e sport  
**Herausgeber:** Ufficio federale dello sport ; Associazione svizzera di educazione fisica nella scuola  
**Band:** 10 (2008)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Successi che vengono da lontano  
**Autor:** Bignasca, Nicola  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1001543>

### **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:** 11.02.2026

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

# Successi che vengono da lontano

Prepararsi per i Giochi olimpici, programmare una giornata sportiva, pianificare un campo d'allenamento: cosa unisce questi tre eventi? Sicuramente non il loro grado di complessità. Magari le procedure a cui si può ricorrere per portarli a buon fine. Vediamo in che misura ci può aiutare il management.

Nicola Bignasca, foto: Daniel Käsermann

► Ogni progetto poggia su fattori sensibili o critici da cui dipende in buona parte il suo esito. Le risorse finanziarie, lo staff dei collaboratori, le opportunità e i rischi sono punti nevralgici in ogni genere di sfida. La teoria del management definisce i fattori critici che portano al successo come «delle capacità, dei mezzi d'intervento (risorse), dei compiti e dei comportamenti, la cui considerazione e il cui rispetto determinano la riuscita di un progetto.» (Bundschuh 2003) Questi fattori variano in base alla tipologia e alle dimensioni del progetto, inteso come un evento particolare che ha un inizio e una fine ben precisi. Ciò nonostante si può sicuramente individuare un tronco comune che vale per ogni genere di iniziativa e che si ricollega ai quattro campi principali del ciclo di vita di un progetto: inizializzazione, pianificazione, realizzazione/controlling, valutazione. Per saperne di più su questo argomento abbiamo coinvolto in questo genere di analisi Adrian Bürgi, responsabile della formazione degli allenatori presso il Swiss Olympic Medical Center di Macolin, il quale ha valutato l'efficacia dei progetti olimpici per Atene 2004, applicando le regole del marketing progettuale.

## Inizializzazione – partire con il piede giusto

Quanto dura il progetto? Quali sono i suoi costi? Che tipo di organizzazione richiede? Queste sono alcune tra le tante domande che sorgono spontanee ogni qual volta si affronta una nuova sfida. I quesiti richiedono risposte chiare e precise. Nello sport di prestazione si aggiungono altri fattori come la valutazione delle probabilità di successo del progetto, ovvero una stima realistica della situazione di partenza, delle condizioni quadro nonché delle possibilità e dei rischi che potrebbero sopraggiungere. «Tutti questi aspetti dovrebbero essere approfonditi in modo critico già nella fase iniziale del progetto. In questo modo le probabilità di successo dello stesso saranno garantite durante la pianificazione dettagliata e la realizzazione e si eviteranno difficoltà sia a livello personale che finanziario», afferma Adrian Bürgi.

Il rischio di non raggiungere gli obiettivi prefissati è molto elevato nello sport agonistico. Verosimilmente, le probabilità che questo scenario si realizzi sono maggiori nello sport di alto livello rispetto a quanto non lo siano in ambito economico e finanziario. Pertanto, l'elaborazione di strategie adeguate per ridurre gli effetti di tali rischi è fondamentale. «Qualora i pericoli legati alla realizzazione di progetti non sono valutati in modo conseguente, le federazioni sportive possono ritrovarsi prive di strategie d'intervento e di alternative in situazione di crisi», aggiunge il nostro esperto. È evidente

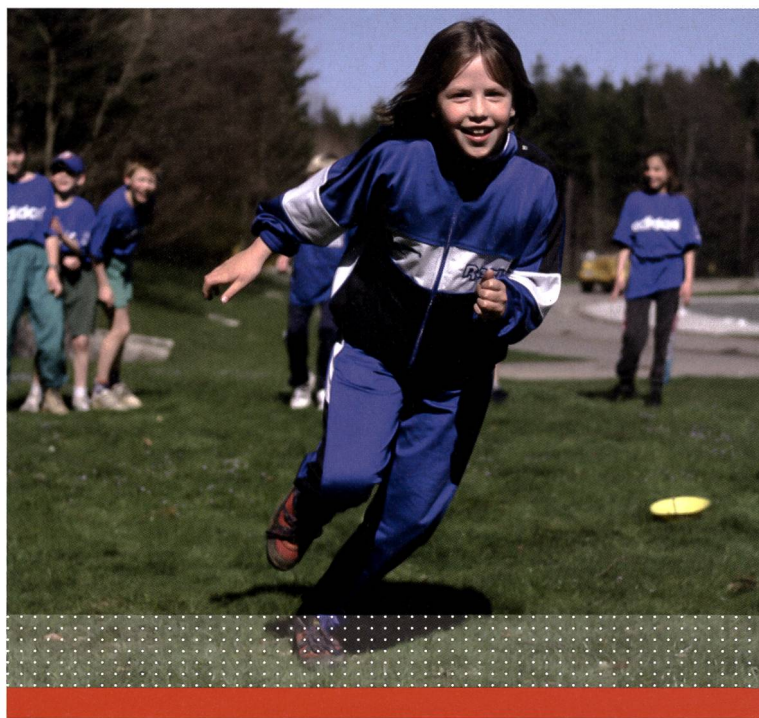
però che non si possono eliminare tutti i rischi poiché essi sono parte integrante dello sport di prestazione.

Il management del rischio è una competenza da coltivare con cura anche nello sport scolastico e societario. Infatti, i docenti di educazione fisica e gli animatori dello sport giovanile non possono esimersi da analizzare approfonditamente i rischi a cui possono andare incontro in attività in cui gli aspetti di sicurezza giocano un ruolo importante. Si pensi ad esempio a discipline outdoor praticate nella natura.

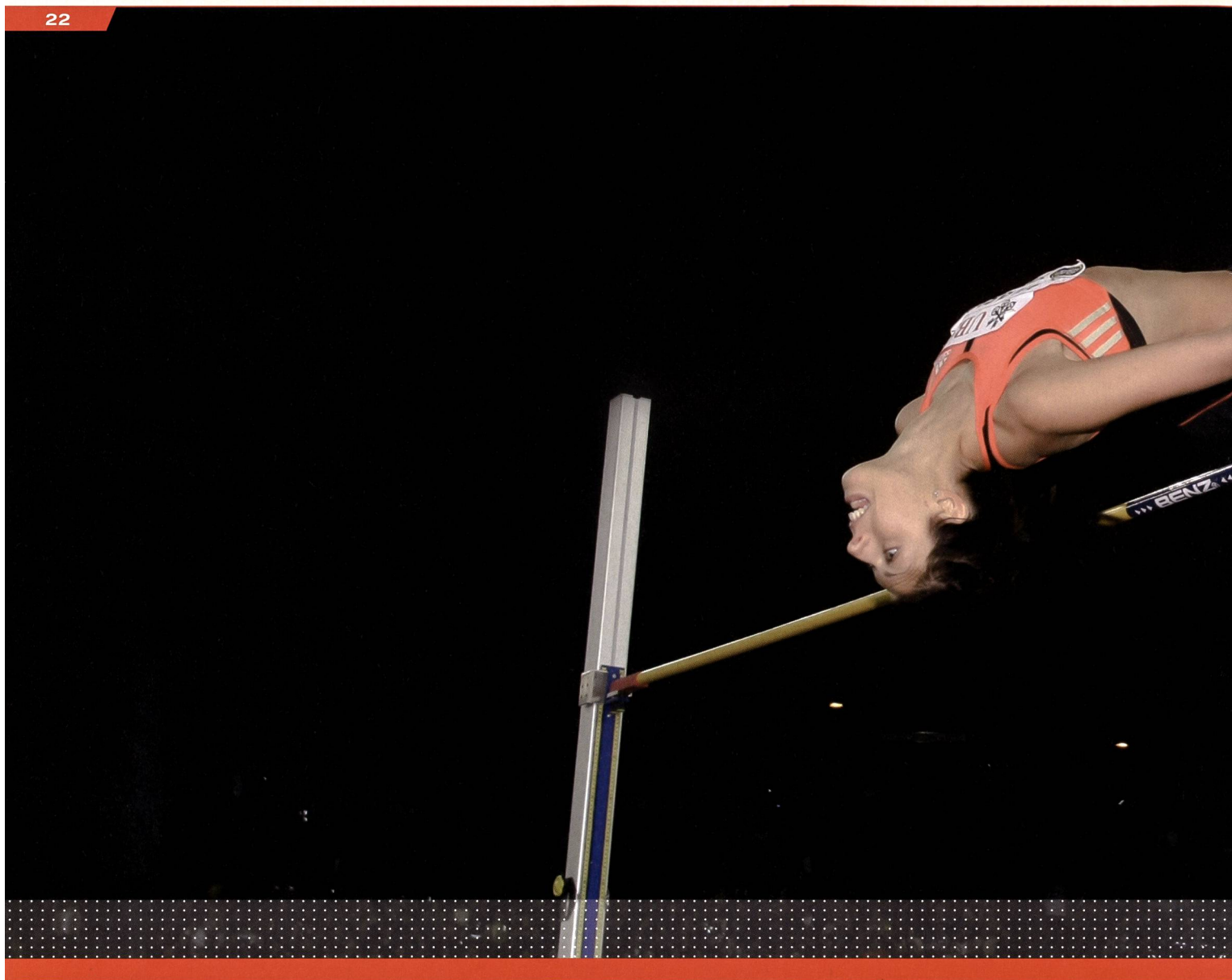
## Pianificazione – attenzione alle interfacce

In questa fase è bene allestire una lista delle priorità in base alla quale si intende affrontare le varie mansioni che compongono il progetto. I provvedimenti che scaturiscono da questa pianificazione dettagliata devono integrare un'analisi del tempo necessario e dell'utilità, nonché dei vantaggi strategici e dei rischi.

Ogni progetto, che ci si appresta ad affrontare, subentra in un contesto ben preciso costellato da altre attività che possono provocare dei conflitti. Queste interfacce sono molto importanti e devono essere







affrontate «di petto». Nell'ambito di un progetto che ha come obiettivo la partecipazione ai Giochi olimpici bisogna optare per una pianificazione a lungo termine dell'intero processo di sviluppo della prestazione sportiva. Adrian Bürgi: «Le durate minime di questi progetti devono coprire uno o eventualmente due cicli olimpici. Le pianificazioni sono preparate in base ai grandi eventi. Gli atleti vanno assicurati finanziariamente e coperti per quanto riguarda le competizioni lucrative che non trovano posto in questa pianificazione.»

Detto questo, bisogna altresì evitare di canalizzare tutte le risorse su un solo progetto. Le federazioni sportive, che focalizzano le loro risorse unicamente sui progetti olimpici, corrono il rischio di trascurare lo sviluppo del vivaio. «Sul lungo termine, questo atteggiamento può privare queste discipline dalle loro stesse basi», spiega Bürgi, aggiungendo che questo dipende anche dal fatto che le pianificazioni dipendono essenzialmente dagli individui. «Nel momento in cui entrano in gioco nuove persone spesso interviene pure un cambiamento di rotta», sottolinea Adrian Bürgi. «In realtà bisognerebbe evitare che le pianificazioni sul lungo termine vengano rimesse in questione dai nuovi responsabili.» Ma il problema è di difficile soluzione in quanto l'attività societaria obbliga i club ad agire in tempi brevi.

### Controlling – non perdere la bussola

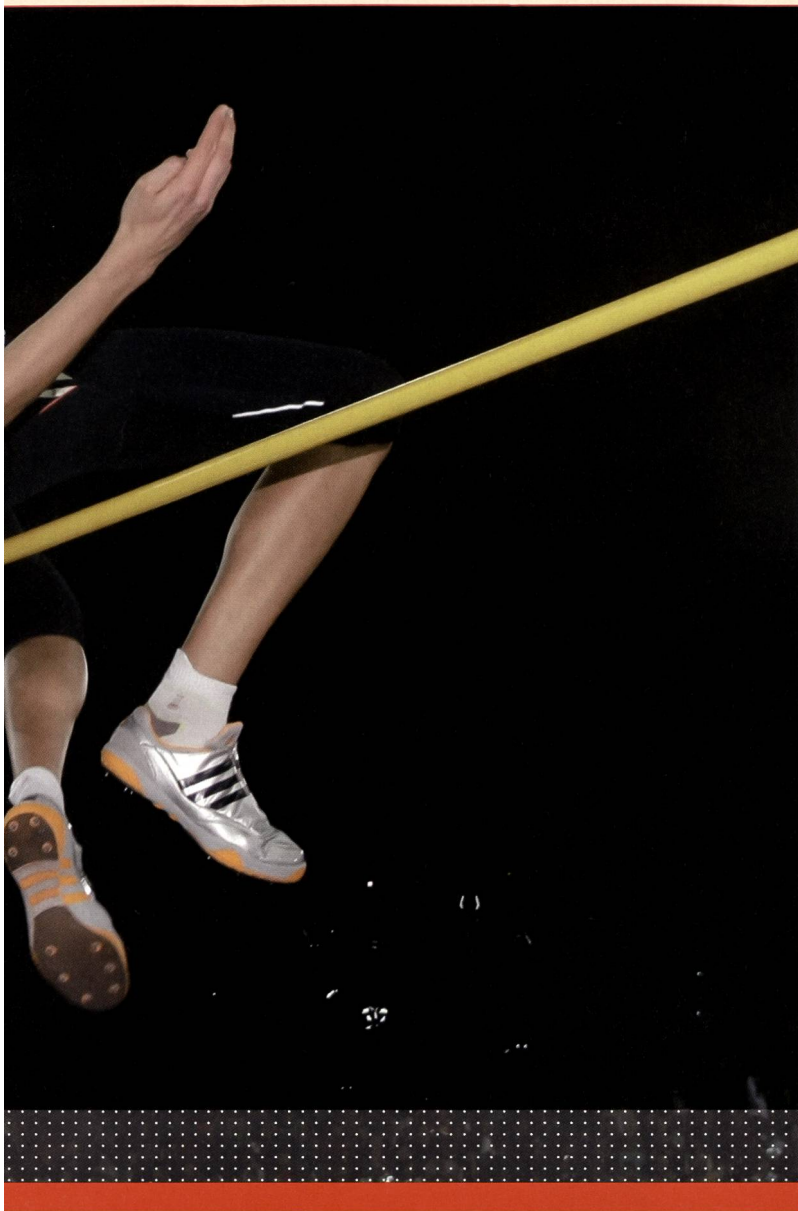
Quando si inizia un nuovo progetto, non si vede l'ora di passare alla fase di attuazione. Anche in questo frangente, però, bisogna avere il coraggio di fare il punto della situazione a scadenze regolari. «Controllare sistematicamente lo stato del progetto permette di compie-

re per tempo i passi necessari per affrontare situazioni critiche», afferma Adrian Bürgi, aggiungendo che questo modo di procedere permette inoltre di aggiornare la pianificazione in modo tale da assicurare il raggiungimento dell'obiettivo principale.

Stabilire degli obiettivi intermedi accresce la consapevolezza di essere sulla buona strada. «Essi vanno fissati in modo tale che rimangano posposti all'obiettivo principale.» Nello sport di prestazione, non sempre è facile definire degli obiettivi parziali congruenti con l'obiettivo principale, soprattutto se si è confrontati con diverse tipologie di traguardi. Ad esempio, può capitare che un campionato oppure un torneo (regionale o nazionale) entri in conflitto con la pianificazione a lungo termine dell'appuntamento agonistico più importante a livello internazionale.

Porsi degli obiettivi parziali presuppone la capacità di sottoporli ad una accurata valutazione. E qui il compito si fa difficile. Lo sport (di alta prestazione) è un sistema complesso. A volte ci si deve basare sul proprio intuito prima di prendere decisioni importanti. Ciò non è di per sé un cattivo metodo se è supportato da chiare regole generali. «È importante ponderare bene se la valutazione soggettiva sia realistica oppure rappresenti soltanto un'utopia.» La maggior parte degli allenatori hanno riconosciuto la necessità di non procedere alla cieca e hanno creato degli strumenti che consentono loro di verificare le priorità. Ad esempio: protocolli d'allenamento, test, risultati di allenamento e gare test. «Durante la fase di controlling è l'asse di tempo ad essere determinante», precisa Bürgi, secondo cui un controlling serve a dimostrare l'evoluzione in considerazione del giorno X.»





### Valutazione – documenti alla mano

Piccolo o grande che sia, un progetto presuppone un investimento significativo di risorse. Spesso si impara molto da questo genere di sfide. Per non disperdere inutilmente le conoscenze e competenze acquisite, è bene procedere ad una valutazione finale documentando per iscritto le procedure e gli esiti. La documentazione e la valutazione del progetto servono a ricorrere alle conoscenze necessarie nel momento giusto e nel posto giusto. «Le federazioni sportive possono, indipendentemente dalle persone, ricorrere alle esperienze fatte nei cicli olimpici precedenti ed includerle, accanto alle conoscenze acquisite, nella pianificazione e nella realizzazione del nuovo ciclo». In questo modo, non solo il capo-progetto ma tutta l'organizzazione possono approfittare al meglio di tali esperienze.

La conoscenza rappresenta la risorsa principale anche nello sport di punta. Adrian Bürgi è convinto che «il capitale più importante per un allenatore è il suo bagaglio di esperienze». Pertanto, ogni allenatore deve chiedersi «come tutelare e trasmettere al meglio queste conoscenze.» In molti sport esse vengono sfruttate male. La grande fluttuazione di allenatori frena lo sviluppo di competenze e provoca una stagnazione delle prestazioni, ripercuotendosi pure negativamente sull'immagine della disciplina e della federazione. «Nei prossimi cinque anni il 40-50 % degli allenatori di squadre nazionali cambierà e, per evitare che delle conoscenze vadano perse, stiamo adottando delle misure appropriate.» //

#### Per saperne di più:

Bürgi, A.: Erfolgswirksamkeit der Olympiaprojekte. In: Madlener G.; Schmid Ch. (Red.): Swiss Olympic Report. Das Unternehmen Athen 2004 auf dem Prüfstand. Swiss Olympic Association, 2005.

## Nota Bene

Sfide a rischio zero, in cui ogni decisione si basa su fatti accertati. Il sogno di tutti coloro che si lanciano in imprese di una certa complessità. Mera utopia? Molto probabilmente sì. Lo sport (di alta prestazione) non è esente da questo impietoso destino. Infatti, alcuni fattori esterni che determinano il successo o la sconfitta sfuggono tout court ad un controllo ed influsso da parte di atleti ed allenatori. Ciò vale in particolare per le discipline tecnico-tattiche, come per i giochi di squadra: si pensi ad esempio al sorteggio che determina la scelta dell'avversario; o ancora all'influsso che ha la meteo su tutte le attività svolte all'esterno. Fattori che rendono più precaria l'attuazione di un progetto.

Ma le difficoltà non finiscono qui. Una pianificazione a lungo termine presuppone decisioni e scelte ben ponderate e maturate nel tempo. In presenza di fatti e obiettivi chiari il processo decisionale diventa un gioco da ragazzi. Ma spesso, anche e soprattutto nello sport, mancano punti di riferimento sicuri su cui basarsi. Bisogna perciò attingere al proprio intuito e buon senso. Quante volte si sentono allenatori ed atleti pronunciare frasi del tipo: «in quel caso ho deciso di pancia seguendo

### » Seguire il proprio intuito «

il mio intuito!». Con questo, però, non intendono affermare di aver preso una decisione di serie B, dalle conseguenze incerte. Anzi, di regola, il grado di convinzione su cui poggia la decisione, è assai elevato.

Gerd Gigerenzer definisce in modo perspicace le decisioni di pancia come delle «intuizioni che affiorano all'improvviso a livello di conscio, le cui origini non ci sono molto chiare ma che sono così forti da indurci ad agire di conseguenza». Parole sagge in cui molti di noi riconoscono modalità d'azione a cui ricorrono spesso e volentieri. Le decisioni di pancia hanno un nesso diretto con il nostro vissuto. Solitamente sono di facile attuazione, in quanto propongono la chiave di soluzione più appropriata per ogni singola situazione.

Quante volte gli allenatori e i docenti di educazione fisica sono confrontati a situazioni in cui debbono prendere delle decisioni in pochi secondi. Riprendendo un pensiero caro ad Arturo Hotz si può così affermare che «il successo non inizia solo nella testa, bensì nel cuore o nella pancia!». Il tema è di estrema rilevanza ed attualità nello sport (di alta prestazione) e richiede un approfondimento. Torneremo presto sull'argomento.

Nicola Bignasca

*Nicola Bignasca*

**Per saperne di più: Gigerenzer G.: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: C. Bertelsmann Verlag 2007.**