

Dipartimento di Scienze Politiche - Cattedra di Sociologia della Comunicazione

“Il Coach sportivo come nuovo modello di leader
d’Impresa ”

RELATORE
Prof. Michele Sorice

CANDIDATA
Francesca Berardi
069642

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

"Immagina di essere in un bosco e di non trovare l'uscita. Non ti dirò: spostati a sinistra, lì troverai un viottolo. Ma ti chiederò di spostarti in alto, sul bosco, per avere una visuale completa e a quel punto sarai tu a decidere che strada prendere".

Giovanna D'Alessio, Fondatrice Nazionale Coach

INDICE DEI CAPITOLI

ABSTRACT	Pag. 4
INTRODUZIONE	Pag. 11
PRIMO CAPITOLO: background teorico sul Leader e sulla motivazione nella gestione ed organizzazione delle risorse umane	
<i>1.1 Motivazione e il Leader nel Taylorismo</i>	Pag. 14
<i>1.2 La scuola motivazionale , Maslow e la Teoria dei bisogni</i>	Pag. 21
<i>1.3 Human Resource management</i>	Pag. 26
SECONDO CAPITOLO: Coach come motivatore, comunicatore e creatore di leadership	
<i>2.1 Le quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva e il repertorio della leadership</i>	Pag. 28
<i>2.2 la comunicazione e motivazione nel coaching</i>	Pag. 35
TERZO CAPITOLO: Sport e management	
<i>3.1 Caso studio : dal campo alla scrivania , il Team Manager</i>	Pag. 42
<i>3.2 Competenze manageriali del Team manager</i>	Pag.48
CONCLUSIONE: Verso una leadership del Coaching	Pag. 52

Abstract

The title of my work is “ The coach , a new model for the enterprise’s leaders”. I decided to focus on this theme because my political science’s studies were in parallel with my job experience as an ice skating teacher for the SSD PENGUIN club of Rome. During my adolescence , I practiced this sport for five agonistic years and then I decided to make the course to become a FISG’s teacher (Italian federation ice sport). This experience , working as a teacher and at the same time my three-years at the university gave me the opportunity to understand a part of the job and especially what is and how to be in a team.

As a result of that, I observed : what happens inside an enterprise, the dynamics which characterize a reunion, what means planning the didactics activity, how to enter in contact with the public and to relate with them, how to coordinate a job’s group and finally to collaborate with my colleagues.

All these years my cultural baggage have enriched and thanks to my university studies ,marked by two specific courses, I had the possibility to know and apply the theories behind an enterprise’s organization. Firstly, the course of Communication of enterprise and human resource management of professor A. Coccozza and secondly, the Team Manager’s course organized by P. Del Bene, sporting director ASD LUISS.

I decided to focus my thesis on the figure of the coach as a new model of enterprise’s leader. Nowadays, this figure embodies two characteristics very required by the innovative enterprises. The first one is the concept of empathy, the ability to share, understand and enter into another's feelings. As Bill Clinton famously told people during his 1992 election campaign , “ I feel your pain” resumes empathy as the ability to identify with another's feelings.

On the second hand, the metaphor of the coach embodies the idea of empowerment. This word represents the management practice of sharing

information, rewards, and power with employees so that they can take initiative and make decisions to solve problems and improve service and performance.

Empowerment is based on the idea that giving employees skills, resources, authority, opportunity, motivation, as well holding them responsible and accountable for outcomes of their actions, will contribute to their competence and satisfaction.

Empathy and empowerment are the emblem of a new organizational culture which turns around the idea of the employee as a resource and for that reason he has to be motivated to do his best inside a team.

Motivation, leader, coaching and communication are the key words and linkers of this work divided, respectively in three chapters.

The first chapter analyzes the motivation's role and the leader's figure during the history of the enterprise's organization and human resource management. This analysis begins with the Taylor's idea of organization ;which has to work as a perfect machine . Following the principles of efficiency and effectiveness, the "machine" is based on an hierarchical system where the only form of employee's motivation has a monetary nature. Taylor realized a model of organization which will be used during all the twenty century as the best way to make profit and for this reason, *The Principles of Scientific management* ,1911 became the "vademecum" of the enterprises' activities.

This scientific method ,based on an authoritarian leadership , separated the group who has to think, manage and lead from the executive one who has only to do, maximizing the production's time. The One Best way represents the essence of this form of organization and the identikit of the system where it exists only one organizational method and only one time to obtain the productive goal.

Afterwards, the concept of organization changes nature . Through Mayo's studies around the Human relations , the sociologists started to see the organization as a living organism where the single behaviors of the employees involved, have a big power to direct the enterprise's goal. The comprehension of the individual behavior

became the key to understand how to lead mankind. For this reason, the behavioral and motivational school take her place through the voice of Maslow.

Abraham Maslow developed the Hierarchy of Needs model in 1940-50s USA, and it remains valid today for understanding human motivation, management training, and personal development. Indeed, Maslow's ideas surrounding the Hierarchy of Needs concerning the responsibility of employers to provide a workplace environment that encourages and enables employees to fulfil their own unique potential (self-actualization) are today more relevant than ever. Abraham Maslow's book *Motivation and Personality*, published in 1954 introduced the Hierarchy of Needs:

1. Biological and Physiological needs - air, food, drink, shelter, warmth, sex, sleep, etc.
2. Safety needs - protection from elements, security, order, law, limits, stability, etc.
3. Belongingness and Love needs - work group, family, affection, relationships, etc.
4. Esteem needs - self-esteem, achievement, mastery, independence, status, dominance, prestige, managerial responsibility, etc.
5. Self-Actualization needs - realising personal potential, self-fulfillment, seeking personal growth and peak experiences.

Each of us is motivated by needs. Our most basic needs are inborn, having evolved over tens of thousands of years. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs helps to explain how these needs motivate us all.

Maslow's Hierarchy of Needs states that we must satisfy each need in turn, starting with the first, which deals with the most obvious needs for survival itself.

Only when the lower order needs of physical and emotional well-being are satisfied are we concerned with the higher order needs of influence and personal development.

The Hierarchy of Needs marks the evolution of the human resource management , including how an enterprise could obtain her goal only if she motivates and appreciates her human resources.

Finally, the historical analysis ends with the arrival of the Human resource management . This school of thought is conducted by Miles who believes that each man is bearer of values and knowledges and for this reason he is a resource.

The concept of what is a leader and what he has to do changes during the history till it embodies the features of a coach and the idea of organization as a team.

Concerning on this new idea, the second chapter analyses the characteristics of a leader made of an emotional intelligence. To understand the meaning of this word we can refer to the definition of the two psychologists Mayer & Salovey, 1997:

"Emotional intelligence is the ability to perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth."

In addition, Daniel Goleman, professor at Harvard university ,analyses on his work "Primal Leadership",2002, how a leader has to manage emotions.

Understanding the powerful role of emotions in the workplace sets the best leaders apart from the rest not just in tangibles such as better business results and the retention of talent, but also in the all-important intangibles, such as higher morale, motivation, and commitment.

This emotional task of the leader is *primal* that is, first in two senses: It is both the original and the most important act of leadership.

Leaders have always played a primordial emotional role. No doubt humankind's original leaders whether tribal chieftains or shamanesses earned their place in large part because their leadership was emotionally compelling. Throughout history and in cultures everywhere, the leader in any human group has been the one to

whom others look for assurance and clarity when facing uncertainty or threat, or when there's a job to be done. The leader acts as the group's emotional guide.

Therefore, another important task for an enterprise's leader is represented by the capability to manage the emotions of someone else and canalize them to the collective goal. Through the leadership's repertory offered by D. Goleman (2002) it is possible to find Six leadership Style where he studied that Leaders used one of these styles at any one time.

The styles are: Commanding/coercive, Visionary/Authoritative, Affiliative, Democratic, Pacesetting and Coaching.

Each one come from the use of Emotional Intelligence: being acutely aware of the environment, his/her emotional needs and feelings and adjusting the style to suit the most appropriate setting.

According with Goleman's researches, this work wants to deepen the style of coaching, showing that the features of a coach could be apply inside an enterprise contest where the team could be seen as one of a sport club.

The Coaching Leader connects wants to organizational goals, holding long conversations that reach beyond the workplace, helping people find strengths and weaknesses and tying these to career aspirations and actions. They are good at delegating challenging assignments, demonstrating faith that demands justification and which leads to high levels of loyalty. Done badly, this style looks like micromanaging. It is best used when individuals need to build long-term capabilities and it has a highly positive impact on the climate.

The elements which mark this kind of group leader are his empathy and his versatility to be at the same time a motivator, psychologist and a great communicator.

To understand what kind of communication system is used by this leader is possible to start from the one offered by Shannon and Weaver in 1948 : issuer-

means- receiving. This process has been revisited later with the introduction of the feedback of the receiving , if he is motivated he will react.

According to that, nowadays the factor *motivation* is very require by the innovative enterprises that are more and more near to the coaching 's leadership.

One leader who will be able to be a coach , knows how to apply the team's theories also to the job reality , contributing to the creation of the culture of the enterprise 's organization.

Afterwards, the third and last chapter wants to be a bridge between sport and management . Starting from the idea that the enterprises need more manager able to apply coaching's leadership techniques and at the same time the sport Societies are taking the organization chart of an enterprise . So as them , they need to be managed

Focusing on this reality, this chapter wants to show how a sport society is organized as the model offered by Mintzberg for the organization of an enterprise.

Mintzberg (1983) provides an early (and informal) analysis of organization structure distinguishing among five basic parts of an organization and five distinct organization configurations that are encountered in practice. This "ontology" includes several mechanisms that together achieve coordination, like goals, work processes, authority, positions and communication.

Concerning to this structure, this part of my work analyses as case study the figure of the Team Manager, trait d'union between the director and the coach of a sport society.

The team manager finds his place on the Mintzberg's middle management and he has to linked the summit with the core operating.

In addition, he has to involved the stakeholders of the society to adopt the enterprise's mission , of which he is the spokesman. If we want to resume his identikit is necessary to say that he needs to have a big sacrifice spirit, availability, management relations and conflicts resolution , leadership and empathy .

This figure embodies the features of a manager able to be the coach of his team but also with management capability as problem solving, problem setting and project management.

In conclusion , the concept of organization has changed his nature during the history but he has still saved his essence : every organization is made by humans who need a leader and to be appreciate from the group.

Sport becomes the vademecum of the enterprises because today more than yesterday, they asked to their managers to be the coach of the teams.

Coaching is a form of leadership characterized by the capability to have an emotional intelligence , ability to enter in contact with the others' emotions and managed them. A coach is a mix of technique and empathy and his first task is to create a positive resonance inside his group.

The resonance is possible only when a coach is able to stimulate the group making force on the single motivation to obtain the collective goal.

“Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.”

Dwight D. Eisenhower

Introduzione

Il titolo del mio elaborato è “Il coach sportivo come nuovo modello di leader di impresa”, ciò che mi ha spinto ad approfondire questo argomento è stato il mio excursus universitario parallelamente accompagnato dall’esperienza lavorativa come istruttrice di pattinaggio su ghiaccio presso la società sportiva SSD PENGUIN di Roma. Sono diventata istruttrice di questa disciplina poiché ho praticato questo sport a livelli agonistici durante la mia adolescenza e dopo aver superato l’esame , sono entrata a far parte dell’albo dei tecnici della Federazione Italiana Sport Ghiaccio.

Questa esperienza, durata per tutto il corso della triennale mi ha consentito di poter entrare in contatto, anche se in piccola parte ,con il mondo del lavoro e soprattutto di poter osservare ciò che accade all’interno di un’impresa, le dinamiche che si sviluppano durante le riunioni, cosa voglia dire programmare l’attività didattica di un intero anno, entrare a contatto con il pubblico , rapportarsi con la clientela , come coordinare un lavoro di gruppo e come collaborare con i propri colleghi. Tutto questo mi ha consentito di arricchire il mio bagaglio culturale e attraverso il mio percorso universitario segnato dal corso in Comunicazione d’impresa e Gestione delle risorse umane del Professor Antonio Coccozza e dalla seconda edizione del corso per Team Manager indetto da Paolo del Bene, Direttore Sportivo ASD LUISS ho avuto la possibilità di riscontare realtà con cui ero venuta a contatto lavorando e studiare così le teorie che stanno alla base di un’organizzazione di un’impresa.

Unendo le mie conoscenze a seguito degli studi fatti in materia e alla formazione ricevuta durante il percorso per diventare istruttrice, ho scelto di incentrare la mia tesi di laurea triennale sulla figura dell’allenatore sportivo come un nuovo modello di leader d’impresa poiché ritengo che questa figura incarni le caratteristiche di empatia ed empowerment oggi richieste ad un leader dalle imprese innovative . Esse sono contrassegnate da una cultura organizzativa incentrata sull’idea che il lavoratore è una risorsa che va motivata perché possa dare il massimo e sull’importanza del lavoro in Team.

Motivazione, leader, coaching e comunicazione sono le parole chiave e di raccordo dell'elaborato suddiviso rispettivamente in tre capitoli.

Il primo capitolo analizza il ruolo della motivazione e la figura del leader seguendo l'exkursus storico delle organizzazioni aziendali e della gestione delle risorse umane. Partendo dall'idea Taylorista di organizzazione intesa come una *macchina*, che deve funzionare secondo i criteri di efficacia ed efficienza in un sistema gerarchico e dove la leva motivazionale del lavoro ha natura prettamente monetaria. L'idea di organizzazione va sempre più mutando, attraverso gli studi apportati da Mayo sulle Human Relations, si passa ad un'idea di un organismo vivente dove i comportamenti dei singoli soggetti coinvolti hanno un grandissimo potenziale nell'orientare l'azienda.

Passando poi per la scuola comportamentista e motivazionale, dove la *Teoria dei Bisogni* di Maslow segna l'evoluzione della gestione del personale, comprendendo come un'impresa può raggiungere il proprio obiettivo soltanto se motiva e valorizza le risorse di cui dispone. L'analisi storica volge al termine con l'avvento dello Human Resource Management. Gli studi di Miles partono dall'assunto che l'uomo è portatore di valore e conoscenze e per questa ragione rappresenta una risorsa. Il concetto di leader muta durante tutto questo percorso, sino ad incarnare caratteristiche simili a quelle di un coach sportivo e dove l'idea di organizzazione è sempre più intesa come un Team.

Il secondo capitolo analizza le caratteristiche di un leader dotato di Intelligenza emotiva (IE) ossia la capacità di essere intelligenti nella sfera delle emozioni. I leader hanno sempre avuto un ruolo emotivo primordiale sul proprio gruppo di riferimento dagli sciamani sino a giungere ad un leader di un'impresa.

Il vero compito di un leader è quindi quello di saper gestire le emozioni altrui e canalizzarle verso l'obiettivo comune. Attraversando il repertorio delle leadership offerto dallo psicologo Daniel Goleman, l'intento di questa sezione è quella di approfondire lo stile del coaching dimostrando come le caratteristiche di un coach

siano applicabili all'interno di un contesto d'impresa dove il team è metaforicamente paragonato a una squadra sportiva. Ciò che contraddistingue un coach è la sua grande empatia e versatilità di essere al tempo stesso un comunicatore, uno psicologo e un motivatore. Il fattore *motivazione* è oggi preso in considerazione dalle imprese innovative sempre più propense alle logiche del coaching. Un leader che sappia essere coach sarà quindi in grado di applicare la teoria di squadra anche alla realtà lavorativa contribuendo alla creazione della cultura dell'organizzazione aziendale.

Il terzo ed ultimo capitolo analizza la correlazione tra sport e management partendo dall'assunto che così come servono dirigenti all'interno delle imprese che sappiano rapportarsi attraverso la leadership del coaching, al tempo stesso le società sportive stanno assumendo sempre più l'organigramma di vere e proprie imprese e come tali devono essere gestite. A fronte di questa realtà, il seguente capitolo approfondisce come caso studio la figura del team manager nonché trai d'union tra dirigenza ed allenatore ; una sintesi della correlazione esistente tra questi due mondi e dimostrazione di come un manager non è altro che l'allenatore del suo team.

Capitolo Primo- background teorico sul Leader e sulla motivazione nella gestione ed organizzazione delle risorse umane

Per comprendere il concetto di leadership possiamo far riferimento alla definizione lasciata in merito dal generale Eisenhower come ci riporta Antonio Coccozza nel suo manuale Organizzazioni : culture , modelli e governance (2014).

Secondo tale definizione “ Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it”.

Traducendo queste parole si evince che per leadership intendiamo l'arte di far fare qualcosa a qualcuno secondo la propria volontà riuscendo a motivare l'individuo nel compiere una certa azione e nel sapergli trasmettere il motivo e la ragione di essa.

Il risultato finale è che l'individuo atleta o lavoratore che sia sentendosi motivato farà una certa azione in quanto è il primo a volerla compiere. La motivazione diventa così elemento emblematico per il raggiungimento di un dato scopo questo perché gli studi sociologici hanno dimostrato nel tempo come un individuo debba essere motivato per riuscire nel proprio lavoro. La storia delle organizzazioni e della gestione delle risorse umane ha dimostrato come l'individuo non è soltanto un tassello della catena di montaggio per il raggiungimento del profitto ma è egli stesso una risorsa da valorizzare.

L'uomo è una risorsa e in quanto tale va gestita e valorizzata al meglio, ecco perché oggi più di ieri si ricerca all'interno di un'impresa , un leader non soltanto autoritario ma motivatore, comunicatore e psicologo come un coach sportivo.

Una figura versatile , che sappia tirar fuori il meglio da ogni singolo componente della propria squadra, che si sappia far rispettare , in alcuni momenti anche temere ma che sia sempre il punto di riferimento nell'orientare strategicamente il gruppo verso l'obiettivo.

1.1 Motivazione e il Leader nel Taylorismo

L'etimologia della parola "motivazione" come afferma Fancellu Massimo, responsabile della Àgape Consulting S.A.S. riporta al concetto di movimento: la motivazione (muovere verso) non è altro che l'insieme di forze che agiscono sulla persona e la portano ad attivare le proprie energie per fare qualcosa. Solitamente chi è più motivato nel fare una determinata azione riuscirà ad ottenere un maggior risultato, come nello sport tanto nel lavoro.

La motivazione non è stata fin da subito concepita all'interno delle aziende come tassello essenziale e necessario per una leadership efficace, prima si pensava che soltanto il Know How potesse bastare per "motivare" il lavoratore nella realizzazione del profitto di un'impresa.

Si credeva dunque che il "saper come" lavorare bastasse a motivare il singolo individuo nello svolgimento del suo lavoro, ripetitivo, alienante e lontano dalla creatività.

La scena di Charlie Chaplin *in tempi moderni* (1936), offre uno spezzato del tipo di sistema che esisteva prima di poter parlare di leadership, motivazione, gestione e valorizzazione di una risorsa umana.



Come spiega Coccozza A. (2014) in *Organizzazioni culture, modelli, governance;*

le prime aziende affermatesi a seguito della seconda rivoluzione industriale erano strutturate secondo un sistema gerarchico piramidale, dove il vertice dettava dall'alto le direttive e il gruppo operativo eseguiva senza possibilità di comunicazione. Quest'ultima infatti era di carattere unidirezionale e non vi erano grandi possibilità di riscontrare l'effettivo feedback che questo tipo di sistema andava istaurando.

Se volessimo dare una definizione per ciò che intendiamo dire con il termine organizzazione potremmo far riferimento al *Dizionario Treccani* (on line) che

intende quell'insieme di attività volte a "costruire in forma sistematica un complesso di organi o di elementi coordinandoli fra loro in rapporto di mutua dipendenza in vista di un fine determinato".

Partendo dagli studi effettuati nel 1800 sulle diverse forme di organizzazione, Taylor ingegnere e studioso americano da vita ad un concetto di organizzazione intesa come "Macchina" che come tale deve funzionare.

Il taylorismo va a sostituire così il sistema antecedente chiamato Drive system traducibile come "sistema della spinta" (Bonazzi, 2002). L'organizzazione del lavoro si basava su una gestione occasionale non orientata strategicamente dai principi della produttività o di tipo patriarcale, basata sul timore, la discriminazione e reverenza verso il capo.

Il Taylorismo si impone come nuovo modello organizzativo aziendale sulla base del *The Principles of Scientific Management* (1911) il vademecum che segnerà l'attività imprenditoriale di tutto il novecento .

Come ricorda Bonazzi (1993) il successo di questo sistema è dato dalla struttura organicista e verticista del lavoro orientata verso l'interconnessione di tre obiettivi principali : accentuare e razionalizzare le linee di autorità all'interno dell'impresa, aumentare la produzione e il rendimento di uomini ed impianti non soltanto attraverso una riorganizzazione ma anche attraverso la trasparenza totale dei costi, procedure, tempi e metodi di lavoro ed infine usare la scienza come criterio d'azione.

La linea guida verso il raggiungimento di questi dati obiettivi è proprio lo *Scientific Management* che in italiano potremmo tradurre in modo non del tutto esaustivo come gestione scientifica del lavoro. Su queste radici , Taylor da vita ad una forma di leadership che potremmo definire autoritaria e costituita dalla separazione dell'attività di chi deve "pensare , dirigere e controllare" e chi invece deve soltanto eseguire massimizzando i tempi di produzione.

Facendo riferimento a quanto detto inerentemente da Cocozza A. *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*(2012) questo schema gestionale era di carattere monista e dove il dialogo imprenditore –lavoratori era tipo patriarcale.

L'uomo è funzione strumentale della macchina , Taylor infatti da ingegnere prima di Leader , studia come il successo di un'impresa sia dato dall'ottimizzazione del tempo di tutto il ciclo produttivo del prodotto. La *One Best Way* rappresenta l'identità di questo sistema , esiste soltanto un determinato metodo organizzativo in un determinato periodo di tempo per raggiungere il risultato produttivo atteso.

Per procedere attraverso un'unica via occorre ottimizzare anche i posti di lavoro e proprio per questo viene messa in atto una prima forma di selezione del personale per individuare chi debba fare cosa nel tempo meno dispendioso per l'azienda.

Il lavoro viene così parcellizzato e minimizzato secondo un tempo standard. Un tassello della catena di montaggio, ciò che importa è che ognuno concorra al profitto e che ogni lavoratore sia addestrato nello svolgere il proprio singolo compito.

Taylor durante i suoi studi sulle organizzazioni ottimali, comprende che inserendo una politica retributiva meritocratica riusciva ad ottenere risultati ancora più soddisfacenti. Possiamo quindi iniziare a parlare del fattore *motivazione* ma di natura monetaria. Nasce così il famoso sistema a *cottimo* basato su compensi e penalità, il lavoratore quanto più fa più guadagna mentre veniva espulso chi non seguiva la razionalizzazione aziendale determinata da tempi e metodi predefiniti.

Nel breve periodo questa politica “motivazionale” sembra essere efficace ma poi a lungo andare sembra non bastare più come leva sul singolo lavoratore. Il riconoscimento monetario era sì soddisfacente ma la vera motivazione poteva essere tirata fuori facendo leva sul lato emotivo e soggettivo del singolo lavoratore.

Il concetto di leader d'azienda al momento esistente era una figura autoritaria, alla vetta del sistema che dettava regole e prescrizioni per il funzionamento dell'intera macchina organizzativa. Una figura che si faceva rispettare trasmettendo solo timore e paura a chi si trovava al di sotto di lui, un leader autoritario e poco umano.

Lontano dall'idea di un *allenatore sportivo* che fosse in grado di allenare e orientare il suo gruppo di atleti al raggiungimento di un dato obiettivo.

Lontano dalla figura di un leader *psicologo* che fosse capace di ascoltare le singole necessità con abilità tanto visionarie quanto quella di vedere l'insieme da ogni singola prospettiva.

Lontano dall'idea di un leader *comunicatore* capace di trasmettere con le parole più semplici il riconoscimento di un dato lavoro e la mission dell'intera azienda.

Il leader proposto da Taylor sembra così mettere in luce un aspetto difettoso della grande macchina anche se come possiamo notare sarà il modello di organizzazione più adottato nel corso del 1900. Ford ad esempio adotterà questa linea guida nella propria impresa e come ricorda Cocozza A. (2012) in questo tipo di azienda i lavoratori sono "ingranaggi della grande macchina produttiva e si tiene poco conto delle singole esigenze professionali, sociali e personali".

Per poter iniziare a parlare di lavoratore come portatore di valore ed intessitore di relazioni umane bisognerà attendere l'inizio del 1927. Lo studioso e ricercatore Mayo decide di effettuare degli studi negli stabilimenti dell'impresa elettrica Western Electric con lo scopo di individuare i fattori organizzativi e il comportamento dei lavoratori in proporzione all'aumento della produzione. Queste ricerche consentono agli studi delle organizzazioni di effettuare un grande passo avanti infatti è proprio studiando l'atteggiamento di un gruppo di operaie che si comprende che l'organizzazione non può essere concepita solo come una grande macchina bensì come un organismo vivente. Tale organismo non può non reagire agli stimoli esterni che riceve dalla tecnologia e da quelli interni dettati dalla gerarchia. Mayo si rende così conto che i singoli comportamenti dei soggetti coinvolti hanno un grandissimo potenziale nell'orientare l'azienda tanto quanto verso il successo quanto nel fallimento. Il tutto sta nel come tali comportamenti individuali vanno ad istaurarsi all'interno dell'ambito lavorativo e quindi dal grado di competizione interna e dal grado di collaborazione. La figura del Leader autoritario incomincia così una prima metamorfosi in quanto si comprende come la sua figura sia determinante nel creare maggior integrazione e collaborazione tra i singoli.

La nascita delle Human Relations rielabora le teorie tayloriste in una nuova ottica organizzativa, le supera dettando nuovi canoni da seguire. Questa nuova scuola di pensiero parte dall'assunto di considerare l'azione del lavoratore nella sua interezza tenendo così presente la sua cultura di appartenenza. L'obiettivo è quello di superare i tempi standard imposti da Taylor in quanto si comprende l'impossibilità di standardizzare i compiti in quanto ogni individuo è portatore di una diversità. Le Human Relations affermano così l'esistenza di un'effettiva relazione tra il clima relazionale e l'andamento della produttività dove le singole motivazioni ed aspettative impattano nell'esecuzione e nel risultato del compito assegnatogli. Riconoscendo l'essenza sociale del lavoro ci si rende conto di quanto non sia determinante solo il lavoro individuale quanto la concertazione del collettivo.

Per poter comprendere l'essenziale sinergia tra le parti possiamo far riferimento a quanto studiato in materia da Barnard, dirigente di un'azienda telefonica nordamericana che durante la prima metà del 1900 elabora la "parabola del masso". Tale teoria serve per dimostrare come persone diverse se unite da un problema comune da risolvere possono dar vita ad un sistema cooperativo. Il punto focale è dunque quello di far sentire ad ogni soggetto la rilevanza del problema da risolvere e dunque fargli capire che solo la coordinazione e la collaborazione di tutte le parti consentirà all'azienda di raggiungere il successo. Ognuno deve così sentirsi motivato nel creare una collaborazione ma l'essenza del processo è tirar fuori tale sentimento.

Barnard propone un nuovo modello di leader dove il risultato della performance aziendale dipende fondamentalmente dal suo contributo nell'organizzazione. Questo nuovo prototipo deve ricoprire tre funzioni considerate vitali per la gestione dell'azienda; ad egli infatti spetta assicurare un efficiente sistema di comunicazione, garantire il regolare e costante afflusso delle risorse necessarie al buon funzionamento dell'organizzazione e stabilire i fini dell'organizzazione. Riguardo a quest'ultimo punto occorre sottolineare che il fine qui inteso rappresenta il concetto che oggi potremmo definire come *vision*. Con questo termine si usa definire l'abilità visionaria del leader in grado di "vedere" il suo progetto ancora prima di averlo realizzato concretamente.

La visione d'insieme non appartiene solo al singolo individuo in quanto sarà realizzabile solo attraverso un processo costituito da partecipazione e collaborazione di ogni membro dell'organizzazione.

Il fattore umano diventa l'emblema delle human relations che affermano la rilevanza degli aspetti psicologici che ne influenzano il comportamento anche all'interno dell'ambiente di lavoro e per questo esso deve rivelarsi socialmente gradevole. La promozione di attività sociali esterne per i lavoratori , tra cui associazioni culturali e ricreative , consente di fortificare l'interazione sociale e il legame emozionale con l'azienda. In questo contesto si colloca il ruolo del leader sempre più attento all'ascolto ed alla valutazione di tutti quei fattori che determinano il comportamento del lavoratore. Nosella, Petroni e Verbano (2003) propongono un sistema motivazionale articolato in quattro componenti :

- 1) la componente *funzionale* : esprime la gratificazione derivante dallo svolgere un lavoro coerente con le caratteristiche professionali e attitudini del lavoratore;
- 2)la componente *sociale* : come riconoscimento d'utilità sociale o di prestigio per il lavoro svolto proveniente dalla comunità aziendale o da quella esterna all'impresa;
- 3) la componente *morale*: come espressione del clima cooperativo aziendale;
- 4)la componente economica: assunta come unica dimensione motivazionale dai tayloristi

La scuola di Mayo apporta un cambiamento rivoluzionario all'interno dell'organizzazione aziendale poiché la gestione del personale passa da un controllo burocratico ad una politica più attenta nei confronti del personale mirata alla personalizzazione del rapporto con i lavoratori ,all'affinamento della sensibilità psicologica e della capacità di ascolto.

Gli studi in campo organizzativo ci mostrano come la struttura organizzativa di un'impresa stia virando così verso una nuova dimensione, più umana che strutturata dove il comportamento dell'uomo deve essere orientato strategicamente.

1.2 La scuola motivazionale , Maslow e la Teoria dei bisogni

Seguendo l'exkursus storico a seguito della parentesi posta dallo scoppio della seconda guerra mondiale; gli anni cinquanta e sessanta sono segnati dall'affermarsi di nuove teorie che vanno ad analizzare il ruolo del comportamento e della motivazione nella progettazione e nello sviluppo dei nuovi modelli gestionali.

Proprio in questo periodo si afferma la Scuola comportamentista e motivazionale (Maslow, Argyris, Herzberg, Likert) che segna una svolta, superando definitivamente l'eredità gestionale lasciata dal taylorismo . Utilizzando le parole di Bonazzi (2002) essa va a rappresentare una “via di uscita dall’ afflizione tayloristica”. La catena di montaggio si smonta e si rimonta formando un nuovo organismo vivente che mira a comprendere il modo di lavorare dell’individuo sulla scia di studi psicologici e non manipolatori. La grande *Macchina* cede il posto ad una nuova teoria che verte ad analizzare i bisogni dell’uomo e la sua necessità di autorealizzazione nel lavoro.

Bisogno e motivazione rappresentano le parole chiavi di questa nuova filosofia di pensiero. Per comprendere il primo termine, il vocabolario on line della Treccani lo definisce come “ mancanza di qualcosa”. Esso non rappresenta altro che uno stato d’insoddisfazione di cui si avverte la necessità di colmare per sentirsi soddisfatti e completi. Per quanto l’uomo possa fare per colmare tali mancanze è in realtà insito nella sua natura lo stato di insoddisfazione perenne in quanto appagato un bisogno si incorre in quello successivo.

Per quanto concerne la seconda faccia della medaglia; la motivazione può essere definita come l'insieme dei fattori che stanno alla base del comportamento (agire) di una persona per il raggiungimento di uno scopo. La motivazione dipende principalmente da due elementi:

- le competenze: ciò che l'individuo è in grado di fare;
- I valori personali: ciò che l'individuo vuole fare.

La spinta motivazionale inizia ogni volta che l'individuo avverte un bisogno. Quest'ultimo è la percezione di uno squilibrio tra la situazione attuale e una situazione desiderata. Il bisogno è quindi uno stato di insoddisfazione che spinge l'uomo a procurarsi i mezzi necessari (beni) per porvi fine o limitarlo.

Tali assunti diventano il nucleo attorno cui ruota l'azione gestionale e sono alla base della *Teoria dei bisogni* realizzata da Maslow, uno dei massimi esponenti.

Nel 1954 lo psicologo Abraham Maslow propone un modello motivazionale dello sviluppo umano basato su una "gerarchia di bisogni", cioè una serie di "bisogni" disposti gerarchicamente in base alla quale la soddisfazione dei bisogni più elementari è la condizione per fare emergere i bisogni di ordine superiore.

Alla base della piramide ci sono i **bisogni essenziali alla sopravvivenza** mentre salendo verso il vertice si incontrano i **bisogni più immateriali**.



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Partendo dalla base della **Piramide Motivazionale** (o dei Bisogni) ci sono:

- i bisogni **FISIOLOGICI**: fame, sete, sonno, termoregolazione, ecc. Sono i bisogni connessi alla sopravvivenza fisica dell'individuo. Sono i primi a dover essere soddisfatti a causa dell'istinto di autoconservazione;
- i bisogni di **SICUREZZA**: protezione, tranquillità, prevedibilità, soppressione preoccupazioni e ansie, ecc. Devono garantire all'individuo protezione e tranquillità;
- i bisogni di **APPARTENENZA**: essere amato e amare, far parte di un gruppo, cooperare, partecipare, ecc.; Questa categoria rappresenta l'aspirazione di ognuno di noi a essere un elemento della comunità;
- i bisogni di **STIMA**: essere rispettato, approvato, riconosciuto, ecc. L'individuo vuole sentirsi competente e produttivo;
- i bisogni di **AUTOREALIZZAZIONE**: realizzare la propria identità in base ad aspettative e potenzialità, occupare un ruolo sociale, ecc. Si tratta dell'aspirazione individuale a essere ciò che si vuole essere sfruttando le nostre facoltà mentali e fisiche.

Mentre i bisogni fondamentali, una volta soddisfatti tendono a non ripresentarsi, i bisogni sociali e relazionali tendono a rinascere con nuovi e più ambiziosi obiettivi da raggiungere. Ne consegue che l'insoddisfazione, sia sul lavoro, sia nella vita pubblica e privata, è un fenomeno molto diffuso che può trovare una sua causa nella mancata realizzazione delle proprie potenzialità.

Per Maslow, infatti, l'autorealizzazione richiede una serie di caratteristiche di personalità, competenze sociali e capacità tecniche. La combinazione corretta di questi tre elementi consente al singolo come alla collettività di autorealizzarsi all'interno del contesto lavorativo. Il bisogno di sentirsi appartenenti ad un gruppo, di sicurezza così come di stima rinvigoriscono le funzioni del leader.

Posto al vertice decisionale deve sempre tenere a mente che l'ambiente e il contenuto del lavoro siano stimolanti e comportino un grado di creatività e di responsabilità tali da aumentare ogni singola motivazione.

Le singole motivazioni vengono poi concertate attraverso lavori di gruppo che stimolino il senso di appartenenza e la collaborazione come avviene in un team sportivo.

Da un punto di vista aziendale, ciò indica la necessità di modulare lo stile di management e la definizione degli obiettivi e degli incentivi, in base al livello di soddisfacimento dei bisogni della persona. Ne consegue che vanno rilevati tutti i possibili elementi di contrasto fra il processo di sviluppo del lavoratore e quello del contesto aziendale in cui è inserito. Questo aspetto è uno degli anelli mancanti della teoria maslowiana. Questo modello è infatti fortemente centrato sul meccanismo di autodeterminazione dell'individuo, facendo risalire le spinte motivazionali esclusivamente a fattori interni, ignorando l'interazione tra l'individuo e l'ambiente esterno. Un altro aspetto è la rigidità dello schema che spiega il comportamento dell'individuo. Non necessariamente un soggetto deve passare attraverso tutti i livelli della scala gerarchica. La teoria di Maslow, infine, esclude che un individuo possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente anche se con diversa intensità. Tali critiche lasciano intendere che la piramide dei bisogni possa considerarsi in quale modo superata o comunque non applicabile a livello omogeneo su tutti i soggetti.

Pur potendo svincolarsi dalla gerarchia, i bisogni sociali sono comunque sia determinanti nell'uomo ed esprimono i moventi dei suoi comportamenti. Il raggiungimento dell'autorealizzazione esprime il vertice della scala e consiste nell'andare a ricoprire un ruolo sociale che ne faccia percepire l'utilità all'intera collettività. La motivazione aumenta proporzionalmente al grado di responsabilità assunta, in modo da mettere in luce l'iniziativa individuale e valorizzare le capacità più elevate. Generando nuove motivazioni, l'individuo sarà disposto a farsi carico di altre responsabilità.

Il reale aumento della qualità della propria vita non è dato dall'incentivo economico ma dalla leva motivazionale e dalla valorizzazione della carriera. Questo contesto consente il passaggio dal livello dei bisogni primari a quello di livello superiore.

Il leader, portatore in prima persona del bisogno di autorealizzazione deve essere in grado di anticipare tali bisogni e creare al tempo stesso un ambiente che possa essere adatto a far sviluppare e realizzare le risorse umane di cui dispone.

Per quanto riguarda gli studi e le ricerche apportate dalla scuola comportamentista e motivazionale, è possibile raccogliere le nuove teorie applicate all'organizzazione manageriale dell'azienda nei seguenti quattro assunti:

1. la gestione organizzativa risulta più efficiente se tiene conto della teoria dei bisogni di Maslow , tenendo presente il suo carattere evolutivo
2. l'organizzazione della produzione risulta più produttiva e la gestione delle risorse umane più efficace se si introducono i metodi del job enrichment (arricchimento delle mansioni) , job enlargement (ampliamento delle mansioni), job rotation (rotazione delle mansioni) in modo tale da migliorare sia il clima aziendale che la performance complessiva
3. l'organizzazione della produzione risulta più efficace e produttiva se si supera l'individualità del lavoro e si procede adottando sempre più lavori di gruppo
4. Il management, attraverso la politica di gestione delle risorse umane, assume un ruolo fondamentale nella gestione della crescente complessità aziendale

Le nuove politiche di gestione del personale diventano mirate ed essenziali poiché la motivazione nel lavoro così come il senso di appartenenza non si sviluppano naturalmente ma occorre che vengano sollecitate e spronate. Tale compito spetta proprio al management aziendale , attraverso la pianificazione di politiche quotidiane che non solo suscitino senso di appartenenza ma che siano anche da stimolo per i propri bisogni di autorealizzazione. Il lavoratore ora è concepito sia come forza lavoro che come portatore di bisogni motivazionali. Si può parlare di

risorsa umana a tutti gli effetti e come tutte le risorse, occorre saperle utilizzare strategicamente perché risultino essere produttive.

1.3 Human Resource management

Il binomio uomo-risorsa (human resources) viene introdotto per la prima volta dallo studioso Miles nel 1965. Quest'introduzione segna una rottura con la teoria classica su cui si era basata l'organizzazione e la gestione del personale fino a quel momento ed il superamento della teoria offerta negli anni venti da Mayo con le human relations. Miles risulta essere innovativo poiché propone una teoria semplice e molto efficace. Parte dall'assunto che l'uomo è portatore di valore e di conoscenze e per questa ragione rappresenta una risorsa, spesso non correttamente valorizzata. Citando le parole di Miles (1965) comprendiamo come "Queste risorse non comprendono solo abilità fisiche ma anche attitudini creative e la capacità di comportamento responsabile".

Per queste ragioni il compito del manager non deve essere inteso solo come quello di dare ordini e direttive ma anche quello di creare, come definisce Miles "un ambiente in cui le risorse globali del suo dipartimento (struttura) possano essere utilizzate". Ponendo le giuste condizioni, questo nuovo ambiente consente di sviluppare le singole creatività finalizzate ad uno scopo collettivo poiché il lavoro diventa più dinamico e coeso . La direzione cambia gli strumenti comunicativi , sulla scia della scuola motivazionale , si ricercano nuovi metodi per diffondere la *vision* e la *mission* d'azienda partendo dall'assunto che ogni lavoratore è portatore di un valore che se correttamente stimolato arricchirà le caratteristiche non trasmissibili dell'impresa.

Drucker in sintonia con questo nuovo approccio introduce un'ulteriore novità, in un saggio sull'efficienza della direzione aziendale (1985) sostiene che oggi l'organizzazione non può esimersi dal provvedere a investire sugli uomini che potranno dirigerla un domani. Deve in poche parole , rinnovare il suo capitale

umano valorizzando costantemente le risorse di cui dispone. Nello stesso saggio l'autore, in merito al contributo del dirigente all'incremento dell'efficienza aziendale, annota successivamente che i dirigenti di ogni organizzazione non esercitano le relazioni umane perché " a loro piace stare con la gente, ma perché si concentrano sul contributo personale da recare all'organizzazione con il proprio lavoro e con i propri rapporti con gli altri".

Ne consegue che i loro rapporti risultano produttivi e questa è appunto la sola definizione valida che si possa dare di relazioni umane ben condotte. L'attenzione al contributo personale consente di assicurare di per sé i quattro requisiti fondamentali per stabilire relazioni umane efficaci : i processi comunicativi, il lavoro di gruppo, l'autovalorizzazione e la valorizzazione degli altri (Drucker , 1985).

Le prospettive indicate da Miles e Drucker hanno però sollecitato lo svilupparsi di una pluralità di interpretazioni a livello teorico e pratico che si sono poste come nuovi basi delle politiche di human resource management.

Confrontando le realtà empiriche di aziende italiane ed europee è possibile notare come tali prospettive possano essere analizzate in una visione dualistica. Da una parte si può rilevare una continuità con le politiche tradizionali dall'altra si registra la sperimentazione ed attuazione di politiche mirate ad una gestione strategica delle risorse umane , costituite di un'effettiva capacità innovativa. Su questa seconda sponda si colloca l'approccio della gestione strategica delle risorse umane nota come *Strategic human resource management* , Shrm. Tra le prime elaborazioni teoriche troviamo quella di Galbraith e di Nathanson (Boldizzoni ,1990) . L'assunto da cui partire è che non solo la strategia e la struttura organizzativa , per essere efficiente, devono essere correlate al tipo di ambiente in cui opera l'azienda, ma che a ogni situazione ambientale e alla correlata strategia corrisponda una specifica politica e particolari strumenti di gestione delle risorse umane. Non è quindi più possibile parlare di un unico modello di organizzazione , l'uomo diventa portatore di valore e creatività , l'ambiente che lo circonda diventa determinante per la fuoriuscita di una data combinazione di queste due variabili .

In definitiva il concetto introdotto da Miles presenta un nuovo modello teorico dove convivono due diversi orientamenti. Il primo orientamento è frutto delle elaborazioni

del modello motivazionalista e pone enfasi sulle potenzialità insite nelle risorse umane. Queste ricchezze per essere valorizzate necessitano di un attento lavoro di direzione che dovrebbe agire attraverso una leadership sensibile alla comunicazione e alla motivazione del personale. Il secondo orientamento mette invece in evidenza la necessità di promuovere una *pianificazione del fattore umano* che diventa al pari degli altri fattori della produzione, una risorsa in senso stretto e parte integrante del processo di pianificazione aziendale.

Capitolo secondo – Coach come motivatore, comunicatore e creatore di leadership

Daniel Goleman , insegnante di psicologia all' Harvard University e collaboratore scientifico del "New York Times" attraverso le sue ricerche analizza la figura del leader , le sue diverse sfaccettature e la sua intelligenza emotiva.

La sua opera "*Essere Leader*", Rizzoli (2002) non è altro che un'indagine sull'intelligenza umana dove si evince che essere un leader non è solo una questione di testa ma un condensato di empatia, sensibilità, creatività e flessibilità. Queste caratteristiche non costituiscono un privilegio di pochi ma sono insite nelle potenzialità nascoste di ogni uomo, occorre soltanto imparare a riconoscerle ed allenarle. Il contenuto di quest' indagine è quello di arrivare a dimostrare come il compito fondamentale dei leader sia quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono. Questo accade quando essi sanno creare *risonanza* nonché una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo. La vera essenza del compito della leadership ha quindi una natura emozionale.

Nella storia dell'umanità, i leader hanno sempre avuto un ruolo emotivo primordiale. A partire da sciamani o capi tribù, queste persone riuscirono a guadagnarsi il loro ruolo grazie al carisma che ne caratterizzava la leadership sul piano emotivo. Il concetto di carisma viene introdotto negli studi sociali da Max Weber nella sua opera *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922) indicando il (presunto) possesso, da parte di una personalità psicofisica, di poteri straordinari, cioè non concessi agli uomini

comuni, o concessi solo in misura tanto inferiore da stabilire una differenza qualitativa.

Al concetto di carisma si collega quello di *dominazione carismatica*, fondata cioè sull'attribuzione al leader di quei poteri straordinari. Weber sembra ritenere che l'attribuzione di poteri straordinari a un uomo debba comportare ipso facto anche il riconoscimento di questi come leader da parte di coloro che quei poteri gli attribuiscono.

2.1 Le quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva e il repertorio della leadership

Goleman ispirandosi agli studi di Weber comprende che tale riconoscimento, base legittimante del ruolo di capo carismatico di un gruppo, è possibile quando il leader manifesta il possesso dell'intelligenza emotiva (IE) ossia la capacità di essere intelligenti nella sfera delle emozioni. Il contenuto dell'indagine è quello di dimostrare come da questa dimensione fondamentale della leadership spesso invisibile o ignota dipenda il successo dell'operato di un leader.

Questo assunto diventa la base della Primal leadership una tra le poche teorie sul management che si fonda su nozioni di carattere neurologico. I progressi delle ricerche sul cervello spiegano come mai gli stati d'animo e il comportamento dei capi carismatici abbiano un impatto così forte sulle persone che si trovano sotto la loro guida.

Le neuroscienze spiegano i meccanismi grazie ai quali una leadership intelligente sul piano emozionale possa rivelarsi tanto potente nel suscitare ispirazione, passione ed entusiasmo e nel mantenere alto il morale dei destinatari.

La leadership risulta essere risonante solo nel momento in cui si vanno ad intersecare le quattro dimensioni dell'IE : consapevolezza di sé e gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione dei rapporti interpersonali. Le prime due rientrano nella sfera delle competenze personali , le capacità che determinano il

modo di gestire se stessi mentre le ultime due fanno capo alle competenze sociali , capacità che determinano il modo di gestire le relazioni interpersonali.

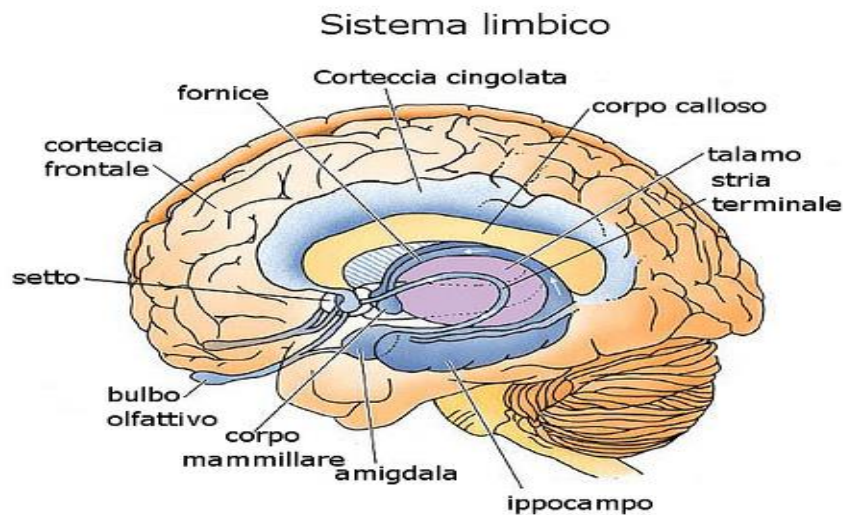
La consapevolezza di sé consiste nella comprensione delle proprie emozioni e nel possedere un'accurata autovalutazione dei propri limiti e punti di forza.

Il punto da cui partire è quello di essere sintonizzati sui segnali che provengono dal proprio intimo, riconoscerli e canalizzarli in ogni situazione . I leader consapevoli di sé sono totalmente coscienti dei propri valori , sogni e obiettivi. Il passo successivo è la *gestione di sé* , capacità di puntare un obiettivo in modo mirato e concentrato , essenziale per un leader che voglia raggiungere i propri traguardi. Possedere la consapevolezza dei propri sentimenti consente inoltre di gestirli ecco perché questa dimensione può essere intesa come un continuo dialogo interiore tra le emozioni e la ragione. Questa consapevolezza conferisce la lucidità mentale e l'energia concentrata necessarie alla leadership impedendo alle emozioni negative di prendere il sopravvento. Tale "self control" consente al leader di gestire le emozioni altrui solo dopo essere in grado di tenere sotto controllo le proprie.

Una volta completate le competenze personali subentra la sfera delle competenze sociali a partire dalla *consapevolezza sociale*. Tale caratteristica è sinonimo di empatia ed esprime la capacità di ascoltare gli altri e di osservare le situazioni dal loro punto di vista. Essere in grado di mettersi nei panni altrui e sintonizzarsi sui rispettivi sentimenti consente ad un leader efficace di raggiungere il suo obiettivo primario ovvero creare risonanza. Nella sua forma più basilica , la capacità di sviluppare empatia deriva dai neuroni presenti in un ampio sistema di circuiti dell'amigdala ,la struttura che scatena emozioni del sistema limbico nonché il complesso delle strutture encefaliche che partecipano all'integrazione emotiva, istintiva e comportamentale.

L'amigdala registra costantemente quanto accade, istante per istante pronta a reagire ad ogni emergenza. I neuroni contenuti in questo vasto sistema di circuiti interpretano le emozioni di una persona leggendo le espressioni del volto e il tono

della sua voce e consentono di restare in sintonia con i sentimenti del nostro interlocutore durante una conversazione.



Fonte : matematica e scienze sul blog del corso A - a.s. 2013-2014
(<http://bredainrete.blogspot.it/2012/10/lamigdala.html>)

Se l'empatia rappresenta un elemento indispensabile per una leadership emozionale , un'altra dote essenziale è espressa dalla capacità di esprimere il proprio messaggio in modo da scuotere il destinatario. L'obiettivo è quello di creare uno stimolo tale da suscitare una reazione positiva nel proprio team di collaboratori. L'empatia diventa la condizione essenziale di qualsiasi comportamento socialmente efficace in un ambiente di lavoro. Le persone dotate di questa caratteristica sapranno infatti riconoscere e soddisfare le esigenze degli stakeholders più differenti: clienti, interlocutori e subordinati. Il leader empatico è colui il quale rende la mission aziendale una prerogativa di ogni singolo individuo coinvolto andando ben oltre le mansioni di routine o gli obiettivi trimestrali.

Quando un obiettivo individuale diventa un obiettivo comune si istaura la risonanza di una leadership efficace ecco perché affianco all'empatia è necessaria la capacità di gestire rapporti interpersonali. Solo comunicando con l'altro si riesce ad intessere una rete di rapporti durevoli nel tempo. Tale capacità comprende l'abilità di

persuasione , la gestione di situazioni conflittuali come anche il far nascere uno spirito collaborativo.

Un' abile gestione dei rapporti interpersonali dipende in un'ultima analisi dalla capacità di interagire e guidare le emozioni altrui. Questa interazione genera , come affermato da Patrizia Altomare e Renato Dorrucchi del network Hay Group: “una tonalità emotiva positiva che impatta le dimensioni organizzative del clima aziendale, incrementando quale conseguenza casuale , miglioramenti di prestazione individuale e organizzativa”.

La figura del leader per essere così efficace all'interno di un'impresa deve essere in grado di muoversi su registri diversi ed essere in grado di sentirsi connesso sul piano delle emozioni. Risulta impossibile poter stabilire stili standardizzati di leadership poiché ai leader è sempre più richiesta una grande versatilità e abilità nel passare da uno stile all'altro all'interno del medesimo contesto di riferimento. Goleman parte dall'assunto che le quattro componenti dell'IE sono elementi costanti indipendentemente dallo stile adottato.

Il repertorio è costituito da sei stili di leadership, in base a come essi vengono adottati dal leader il risultato sarà quello di generare risonanza o dissonanza nel rispettivo gruppo di riferimento. Goleman nella sua opera *Essere Leader* (2002) distingue rispettivamente : lo stile *visionario*, il *coach*, *affiliativo*, *democratico*, *battistrada* ed infine *autoritario*.

Partendo dal primo è opportuno partire dall'assunto che i leader visionari indicano la meta ma non la strada per raggiungerla. Così all'interno di un'azienda è opportuno adottarlo quando i cambiamenti in corso richiedono una nuova prospettiva oppure quando è necessario un indirizzo chiaro e definito. Questo stile è risonante nel momento in cui si affronta una situazione di stallo, dove l'entusiasmo iniziale va calando a causa del “tram- tram” quotidiano o da rigidi schemi e regole che rallentano o anebbianò il sistema motivazionale di ogni singolo collaboratore. La risonanza è data dall'istaurare un dialogo con i propri

dipendenti che individuano i meccanismi che funzionano in modo soddisfacente e gli aspetti di cui essi vanno orgogliosi per il proprio operato. Il risultato è dato dal fatto che ogni individuo si sente sollevato dal poter parlare liberamente del valore attribuito al proprio lavoro e nel sentirsi stimolati ad esporre le speranze del futuro. Infine rientra sempre in questo stile l'abilità di comprendere se ciascuno stia vivendo sul serio la propria missione e in che modo la propria attività quotidiana incida nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

A seguire troviamo lo stile del *coaching*, una nuova formula che trasla la figura dell'allenatore sportivo nel campo del management . Questo stile è contraddistinto dalla capacità di delegare assegnando ai dipendenti incarichi impegnativi che li stimolino, infatti ci ricordiamo come secondo la teoria di Maslow all'aumentare del senso di responsabilità aumenti la motivazione nel proprio lavoro.

Lo stile *affiliativo* invece crea risonanza diffondendo armonia e favorendo le relazioni interpersonali che amplino il collegamento fra il capo e i suoi collaboratori. Questi leader si concentrano inoltre sui bisogni emotivi dei dipendenti piuttosto che focalizzarsi sugli obiettivi. Tale tipologia di comportamento è ritenuta opportuna assumerla per saldare fratture in un gruppo, creare motivazione in momenti di forte tensione o rafforzare i legami tra le persone.

Il repertorio prosegue poi con lo *stile democratico* dove la parola chiave è l'ascolto. Proprio così, i leader democratici sono disponibili ad ascoltare con interesse le problematiche altrui e possiedono una grande empatia che si manifesta quando sono protagonisti di gruppi eterogenei. Questo stile di leadership è caratterizzato dal fatto che in un momento di crisi o di difficoltà si prendono in esame tutti o i maggior punti di vista delle persone coinvolte e si manifesta quando il leader, incerto sulla decisione da prendere , ha bisogno di prendere spunto dai dipendenti più capaci. Interpellando ogni componente sul da farsi si generano nei suoi confronti sentimenti di fiducia e rispetto che potremmo sintetizzare con la parola coinvolgimento. Lo stile democratico vuole abbattere così l'immagine del grande capo che detta regole dai piani superiori introducendo la figura di un grande ascoltatore e dialogatore. Un eccessivo ricorso a questo approccio da parte di un

leader può tradursi ad esempio in una serie infinita di riunioni esasperanti dove l'unico risultato è la programmazione di altri incontri.

Il tentativo di costruire un vasto consenso deve a volte tradursi in decisioni più autoritarie e tempestive considerando i tempi veloci a cui oggi un'impresa in crisi deve essere in grado di rispondere .

Al penultimo posto è posizionato lo stile *battistrada* da utilizzare con cautela e parsimonia. Quando i membri di un gruppo risultano essere molto competenti, motivati e sufficientemente autonomi, lo stile battistrada dove il leader mostra la strada ed impone l'andatura può dare ottimi risultati. Questa tipologia è contraddistinta da un senso di perfezionismo e dall'esigenza di migliorare di continuo le proprie prestazioni sia in termini di qualità che in rapidità delle proprie esecuzioni chiedendo di fare lo stesso ai propri collaboratori. Mostrando sempre la strada ritenuta da lui la più corretta egli esemplifica un elevato standard di prestazioni. Quando si afferma che tale leadership deve essere calibrata si intende far presente che se applicata in malo modo, questo approccio può dare l'impressione ai dipendenti di sentirsi schiacciati ed oppressi.

Infine troviamo lo stile *autoritario* che crea risonanza dando direttive chiare in situazioni di emergenza e placando così eventuali timori. Questo stile è opportunamente consigliato da adottare in situazioni di crisi, per dare il via ad una svolta o affrontare dipendenti problematici. Spesso è utilizzato a sproposito e per questo istaura un clima negativo e dissonante.

I primi quattro stili sono quelli che nella maggior parte dei casi sono in grado di sprigionare consonanza tra le parti. Per quanto riguarda invece lo stile battistrada e autoritario sono invece classificati tra gli stili più malamente adottati e quindi con scarsi risultati di efficacia gestionale.

2.2 la comunicazione e motivazione nel coaching

Il significato della parola *coach*, deriva dal Middle English “coche” corrispondente all’attuale parola inglese “wagon” (carro) o “carriage” (vettura). Un "coach" è, letteralmente, un veicolo che trasporta una persona o un gruppo di persone da un luogo di partenza a un luogo d'arrivo desiderato. Proprio con questo termine si è andata a definire prima negli Stati Uniti e a seguire nel resto del mondo, la figura professionale dell’allenatore sportivo . Il coach, nel linguaggio sportivo, è colui che allena, colui che tiene sotto controllo e migliora costantemente le performance dei suoi giocatori o dei suoi atleti. In ogni disciplina l’allenatore ricopre un ruolo polivalente e questo è possibile analizzarlo prendendo come esempio la figura di un istruttore di pattinaggio su ghiaccio.

La sua polivalenza è caratterizzata dal fatto che egli è al tempo stesso un tecnico, un educatore, un organizzatore e un leader. Un tecnico data la sua competenza, esperienza , capacità creativa nel realizzare i programmi di gara e per le sue abilità acquisite; un educatore poiché egli nel suo lavoro è un pedagogo , psicologo che adotta un particolare metodo di insegnamento dettato dalla sua attitudine educativa. L’allenatore è inoltre un organizzatore in quanto è in grado di promuovere la partecipazione sportiva e sa valutare, scegliere e decidere in base al o agli atleti che si trova ad allenare.

Infine ma non per importanza, la polivalenza è data anche dal fatto che un istruttore è al tempo stesso un leader poiché egli è il centro di coesione, il modello di riferimento, rappresenta e difende il gruppo ed inoltre controlla le relazioni interpersonali. La somiglianza tra le caratteristiche di un coach sportivo e quelle richieste ad oggi ad un leader d’azienda ha permesso il nascere del coaching, un modello di leadership dove il leader in questione assume il comportamento di un allenatore a tutti gli effetti.

Il coaching mette in luce la necessità di cambiare l'approccio gestionale all'interno di un' azienda. Romain e Metsch in un interessante volume dal titolo *Dirigere diversamente. I cinque riflessi del leader* (1992) analizzano le competenze per dirigere diversamente ossia acquisire una nuova consapevolezza verso una leadership sempre più partecipativa.

I cinque requisiti ritenuti necessari sono rispettivamente : saper ascoltare (prima di parlare) per informarsi; sentire (prima di giudicare) e valutare ; comprendere (prima di spiegare) e decidere; accogliere (prima di resistere) e informare; addestrare gli altri e allenare se stessi.

L'allenamento infatti non è rivolto solo verso la propria squadra ma è anche individuale in quanto un leader in termini di coach deve saper lavorare in primis sulla propria persona. Solo dopo aver riconosciuto i propri punti deboli e di forza sarà in grado di individuare quelli dei suoi "atleti". Questa tipologia di leadership richiede un'abbondante dose di empatia poiché per un coach la chiave per arrivare alla meta è quella di saper entrare a contatto con le emozioni altrui , riconoscerle ed essere in grado di rimanerci sintonizzato per poterle canalizzare nella direzione corretta. L'intelligenza emotiva studiata da Goleman diventa il dna di questo tipo di leader. Non si può allenare una squadra senza dover fare i conti con le emozioni delle persone coinvolte poiché sono proprio queste a determinare il raggiungimento di un dato obiettivo. Nella direzione dello sviluppo di questo stile di leadership sembra andare la ricerca sulla *Moral leadership* di Sergiovanni. Qui il leader innovativo nella gestione delle persone , oltre ricorrere alla tecnica del coaching, mette in atto una strategia che non si propone di dirigere i propri collaboratori con una logica di marcia trionfale ma di operare con una serie di azioni tese a :

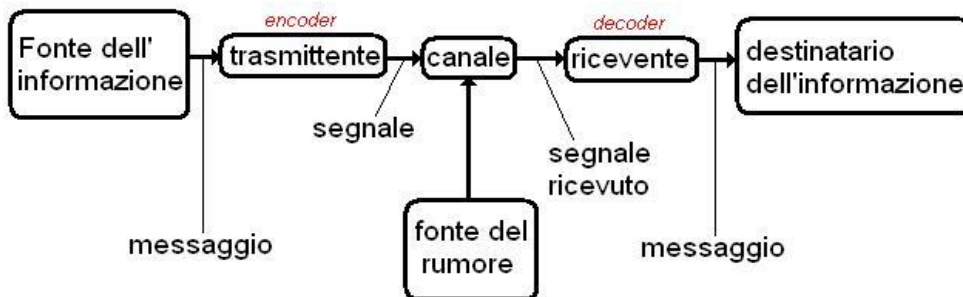
“Rimuovere gli ostacoli, a procurare sostegno materiale ed emotivo, a prendersi cura dei dettagli che rendono il cammino più facile , a condividere la partecipazione alla marcia ed alla soddisfazione alla fine del viaggio , ad identificare una meta significativa per il prossimo viaggio “.

Il leader costituisce un supporto morale vitale per la squadra ed è proprio questa a riconoscergli tale titolo. Questo riconoscimento è dovuto al suo *empowerment*, capacità di accrescere le possibilità dei singoli e dei gruppi e di saper controllare attivamente la propria vita. Possedendo il senso di padronanza e controllo su ciò che riguarda la propria esistenza egli è in grado di motivare il proprio team facendo leva sulle singole motivazioni che se stimolate in maniera corretta andranno tutte verso la medesima direzione. Il compito fondamentale è quello di instaurare lo spirito di squadra e la comunicazione diventa lo strumento essenziale di questa tipologia di leadership sempre più partecipativa.

Con riferimento all'attuale contesto aziendale ed organizzativo, il leader di oggi è sempre più un coach attento agli aspetti relazionali e motivazionali grazie allo svilupparsi di nuove capacità. Come affermato da Coccozza (2004) le nuove abilità sono corrispettivamente: la capacità di saper comunicare all'interno e all'esterno dell'organizzazione; la capacità di saper influenzare positivamente i propri collaboratori, instaurando relazioni collaborative e non conflittuali; la capacità di saper motivare i propri collaboratori per il raggiungimento di determinati obiettivi; la capacità di saper pianificare il raggiungimento di determinati obiettivi ed infine la capacità di saper diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione una "visione strategica" del mutamento.

Tutti questi passaggi sono accumulati dall'utilizzo della comunicazione come nuovo strumento all'interno delle imprese per orientare strategicamente il proprio team. Per comprendere in cosa consista il processo comunicativo è possibile far riferimento agli studi effettuati da Shannon e Weaver nel 1948. Il loro modello teorico percepisce la comunicazione come uno scambio tra emittente e ricevente attraverso l'impiego di un mezzo trasmissivo; essi codificano e decodificano un messaggio in base all'incidenza che esercita una fonte di rumore (elementi di disturbo) esterna al processo.

Il modello matematico di Shannon e Weaver, 1949



Il modello è ancora utile per comprendere cosa accade durante un qualsiasi processo comunicativo tra due o più soggetti ma gli studi successivi in materia hanno rilevato ulteriori elementi da prendere in considerazione, i quali sono: il motivo alla base della comunicazione, l'efficacia, le modalità, l'identità dei soggetti coinvolti, nonché le caratteristiche del contesto e l'influenza di quest'ultimo sugli obiettivi che l'emittente si è prefissato di raggiungere.

Questi elementi ampliano la complessità del modello e dimostrano come un messaggio possa produrre significati diversi in base alla combinazione di tali variabili. Nel caso dello sport, la comunicazione tra coach ed atleti mostra come questi fattori siano determinanti per il raggiungimento di un obiettivo come vincere una partita di campionato così come individuare le possibili problematiche all'interno del gruppo. Il movente è così il motore da cui parte il messaggio ed in base ad esso l'allenatore sceglierà il mezzo più adatto per "inviarlo" al suo team sapendo come sotto pressione le emozioni giocano un ruolo importante nel recepire il messaggio.

Un leader coach deve tener presente prima di effettuare una qualsiasi comunicazione di come la sua figura ha una grande incidenza sulle diverse aree di sviluppo della personalità del singolo.

La sua influenza incide sullo sviluppo affettivo ed emotivo ma soprattutto su quello sociale che include la comunicazione oltre all'incontro con gli altri, il rispetto delle

regole e le leggi del gioco. Il classico modello *emittente- mezzo- ricevente* non tiene inoltre conto del feedback ossia la reazione generata dal ricevente una volta ricevuto un determinato messaggio.



Ogni qualvolta un leader parla al suo team invia dei messaggi che scaturiscono delle reazioni, essi possono essere dei veri e propri stimoli ma bisogna sempre tener presente l'influenza che esercitano su ogni singolo atleta. Il feedback sarà positivo se il coach sarà riuscito a trovare la chiave per poter comunicare nel modo corretto. Il metodo da utilizzare non può essere standardizzato poiché dipende dal gruppo che si ha davanti e così il coach deve sapersi muovere su diversi registri passando da uno stile autoritario a quello battistrada a seconda della situazione, tenendo sempre presente il campo emotivo.

Il coaching rientra nel repertorio della leadership contrassegnato dalla capacità di possedere l'intelligenza emotiva. Ricordiamo come questa intelligenza sia contraddistinta da quattro elementi essenziali nonché la consapevolezza e gestione di sé, la consapevolezza sociale (empatia) ed infine la gestione delle relazioni interpersonali. Gli ultimi due rientrano nelle competenze sociali del coach ossia quelle capacità che determinano il modo di gestire i rapporti interpersonali interni ed esterni alla squadra. La consapevolezza sociale del leader è possibile ridurla in termini di empatia, caratteristica che gli consente di percepire le emozioni altrui, comprendere il loro punto di vista ed interessarsi attivamente delle loro preoccupazioni. All'interno di questa sfera rientra la consapevolezza

dell'organizzazione in quanto il coach deve essere in grado di disporre delle proprie risorse nel modo più efficiente e questo gli è reso possibile poiché conoscendo bene ogni sua singola risorsa, saprà chi mandare in “campo” al momento giusto.

Le scelte che deve saper affrontare un leader sono innumerevoli, la scelta di quale giocatore far giocare e quale strategia di squadra mettere in atto, esse valgono sia nell'ambiente sportivo che in quello lavorativo. I conflitti a cui deve far fronte ogni giorno mettono in luce la sua abilità di negoziazione indispensabile per calmare sia le competizioni interne che possono scaturire all'interno del gruppo che quelle con enti esterni. Proprio per queste ragioni il senso di squadra si sviluppa attraverso le sue capacità di gestione delle relazioni interpersonali dove il coach guida e motiva gli altri con un ideale coinvolgente verso una leadership efficace.

Egli è al tempo stesso comunicatore di motivazione e di persuasione in quanto utilizza una serie di tattiche volte ad influenzare positivamente i membri della squadra nel raggiungimento dell'obiettivo. La vera abilità è data dal saper far diventare un obiettivo individuale un obiettivo collettivo attraverso il mezzo della parola, scaturendo un senso di appartenenza al team che produrrà maggior fiducia. La leadership del coaching è vera e propria arte oratoria , perché solo attraverso la comunicazione si riesce a trasmettere un obiettivo da raggiungere e solo attraverso di essa si ottengono delle reazioni (feedback) che comporteranno una risposta verbale o non ; ma non esiste azione senza uno stimolo che la preceda.

Per queste ragioni offriamo come esempio un pezzo del discorso di Al Pacino nel film *Ogni maledetta domenica*, 1999 dove l'allenatore di una squadra di football americano affronta l'ultimo discorso in spogliatoio prima di mandare i ragazzi in campo. Le sue parole saranno sia uno stimolo per affrontare la partita che un insegnamento di vita di che cosa vuol dire essere squadra. Solo unendo le forze si potrà conquistare centimetro dopo centimetro la vittoria.

“(..)e voglio dirvi una cosa
in ogni scontro
è colui il quale è disposto a morire
che guadagnerà un centimetro
e io so che se potrò avere un’esistenza appagante
sarà perchè sono disposto ancora a battermi e a morire
per quel centimetro
la nostra vita è tutta lì
in questo consiste
e in quei 10 centimetri davanti alla faccia
ma io non posso obbligarvi a lottare
dovete guardare il compagno che avete accanto
guardarlo negli occhi
io scommetto che ci vedrete un uomo determinato
a guadagnare terreno con voi
che ci vedrete un uomo
che si sacrificherà volentieri per questa squadra
consapevole del fatto che quando sarà il momento
voi farete lo stesso per lui
questo è essere una squadra signori miei
perciò o noi risorgiamo adesso
come collettivo
o saremo annientati individualmente”

(film *Ogni maledetta domenica*, 1999)

Il coaching è una modalità di fare leadership a stretto contatto con la psicologia e quindi con la sfera delle emozioni ecco perché l'empatia è un ingrediente indispensabile ma un'altra dote fondamentale è la capacità di esprimere il proprio messaggio in modo da scuotere coloro cui è destinato. Lo stimolo si verifica quando l'emittente, il coach, stimola il suo ricevente , il team e colpendo la motivazione di ogni singolo , il gruppo sarà orientato nel compiere una determinata azione.

L'obiettivo più grande per l'allenatore è che il suo team raggiunga il traguardo attraverso l'utilizzo di ogni forza ed è per questo che il suo compito consiste nello stimolare e sviluppare ogni singola potenzialità. La sua attività è svolta fuori e dentro il campo (sportivo come da lavoro) ed è finalizzata alla crescita degli atleti per permettergli di esprimere nel modo migliore le proprie caratteristiche e potenzialità nel gioco della vita sportiva e lavorativa.

Capitolo terzo- Sport e management

“Lo sport non è un business in cui hai rapporti trimestrali che ti dicono che sei cresciuto del 10%. Il nostro è un business in bianco e nero: vinci oppure perdi...non ci sono mezze misure. Non puoi dire “siamo andati abbastanza bene”: o hai vinto o hai perso.” (B. Parcells 2000)

Con queste parole Parcells , uno dei coach più vincenti nella storia del football americano presenta il tipo di business caratteristico dello sport che misura la propria vittoria o sconfitta in base al risultato agonistico ottenuto. Il parallelismo che intercorre tra il mondo dello sport e quello di un'impresa è contrassegnato da punti di contatto come dimostrato dal ruolo del leader all'interno del team ma anche da elementi differenti,ad esempio il tipo di prestazione prioritaria.

Paolo Guenzi e Dino Ruta in “Team Leadership” (2010) approfondiscono il parallelismo tra le due realtà mettendo in luce come l'impresa è improntata sul

raggiungimento del profitto nonché l'utile che si ricava da un'attività imprenditoriale, inteso come eccedenza del totale dei ricavi sul totale dei costi. Un'impresa deve tener presente del breve e lungo periodo ecco perché ad esempio piccoli aumenti in percentuale sulle vendite possono essere considerati dei traguardi. Lo sport non conosce mezze misure o "pre- traguardi" poiché si confronta su una realtà bianco o nero dove alla fine della partita o si vince o si perde. Questi due mondi sono però correlati ed a stretto contatto poiché oggi ai manager d'impresa viene sempre più richiesta la leadership del coaching e agli allenatori di essere manager.

Manager è un termine inglese il cui uso è ormai consolidato nella lingua italiana e la sua caratteristica sta nell'ampiezza del significato del termine. In generale questo termine designa la persona incaricata ad amministrare, gestire, controllare o dirigere tutta o in parte l'attività di altri a lui subordinati , in un'impresa, ente, attività o società sportiva. Sport e management si fondono così attraverso il Team manager , ruolo che si pone tra dirigenza e allenatore.

3.1 Caso studio : dal campo alla scrivania , il Team Manager

Avendo frequentato la seconda edizione del corso per "Team manager" indetto dal professore Paolo del Bene (Direttore Sportivo ASD LUISS), dell'università Luiss di Roma, ho avuto l'opportunità di conoscere questo nuovo ruolo manageriale all'interno di un contesto sportivo. Il corso è stato articolato su sei incontri a partire dal 6 Marzo fino al 18 Aprile 2015 dove si sono alternati interventi di personaggi, i più disparati del mondo sportivo come ad esempio Andrea Cardinaletti (A.D. Palermo calcio),Umberto Dalla Pozza (Sports Marketing Manager presso Arena Group),Alessandro Vocalelli (già Direttore Corriere dello Sport), e Carlo Mornati (Vice segretario del CONI). La tavola rotonda su cui vertevano i diversi interventi aveva come oggetto la figura del Team manager, nata da poco all'interno del mondo sportivo e sintesi tra management e coaching a simboleggiare come queste due realtà sono in fin dei conti connesse. Così come servono dirigenti all'interno delle imprese che sappiano rapportarsi secondo le logiche del coaching realizzando delle leadership sempre più partecipative così le società sportive

stanno assumendo sempre più l'organigramma di vere proprie imprese che come tali devono essere gestite per raggiungere il fine ultimo, dove al posto di profitto si parla di risultato agonistico. Il Team manager diventa braccio destro della dirigenza generale e portavoce del coach e della squadra, la sua posizione intermedia è ritenuta necessaria ed efficace per l'organizzazione di un'impresa sportiva. Questa figura è nuova all'interno dello scenario sportivo e non va confusa con il Manager Sportivo o con il Project Manager.

Il *Manager Sportivo* è una figura manageriale che gestisce e promuove in modo ottimale una squadra e tutte quelle strutture legate alle nuove tendenze in atto nel mercato dello sport e prevede una divisione abbastanza netta tra gli indirizzi tecnico ed amministrativo. Il *Project Manager* è colui che ha una visione d'insieme di un intero progetto. La qualità fondamentale che deve possedere è la capacità di gestire uno o più team con competenze diverse, coordinare il loro lavoro e garantire il raggiungimento degli obiettivi.

Le sue competenze sono multidisciplinari e proprio per questo deve spaziare dal campo tecnico a quello organizzativo, dal manageriale all'economico- finanziario.

Il *Team Manager* condivide molti aspetti e competenze con questi due ruoli, generalmente è definito come una figura che opera nell'ambito sportivo, a contatto con squadre (appunto team sportivi) ed atleti. Per questa ragione egli diventa parte integrante del team e membro indispensabile per l'organizzazione della squadra o del singolo atleta.

Queste figure professionali ci dimostrano come l'organizzazione manageriale di un'impresa possa essere applicata anche all'interno delle società sportive .

Per comprendere quali siano le parti fondamentali all'interno di un'organizzazione occorre far riferimento allo schema di Mintzberg realizzato nel testo *La Progettazione dell'organizzazione aziendale*(1979, 1983,1985).



Fonte: Mintzberg La progettazione dell'organizzazione aziendale(1985)

Adattando questo schema all' interno di un'impresa sportiva , il vertice strategico è costituito rispettivamente dalle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione (*direzione generale*) a cui spetta la definizione della strategia complessiva dell'organizzazione , gestione della rete di relazioni con gli attori esterni all'organizzazione e la supervisione delle attività principali.

La linea intermedia è costituita dal middle management nonché da quelle risorse umane,come il team manager, che collegano il vertice strategico al nucleo operativo ,attività prettamente esecutiva svolta dall'allenatore della squadra che lavora sul campo. La tecnostruttura e lo staff di supporto sono elementi satellitari che sostengono l'organizzazione, un esempio può essere il servizio di sponsor.

Il team manager (TM) ricopre un ruolo focale in quanto è il trait d'union tra dirigenza e coach ecco perché la sua natura è a metà tra il campo e la scrivania. Ponendosi fra quadri dirigenziali,staff, atleti egli si fa interprete delle esigenze di efficienza imposte dalla società ,attraverso l'ottimizzazione delle risorse e la corrispondente domanda di soddisfazione da parte degli stessi staff ed atleti.



Fonte : Prof. Paolo del Bene, responsabile corso per Team manager, Università LUISS
Roma 6 Marzo-18 Aprile 2015

Il TM deve essere in grado di trasmettere a tutti questi attori la sensazione di abbracciare la mission societaria nonché lo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre. Il suo compito consente di poter svilupparne l'identità e il senso di appartenenza al gruppo con comportamenti di impegno, correttezza e fedeltà.

Il gruppo è sicuramente un fattore determinante all'interno di una società sportiva, se lo dovessimo definire all'interno di questo contesto è corretta la definizione data dallo psicologo tedesco Kurt Lewin: "Un gruppo è un insieme (o totalità) dinamico costituito da individui che si percepiscono vicendevolmente come più o meno interdipendenti per qualche aspetto".

In virtù di questa definizione, l'attività di un TM risulta vincente quando riesce a determinare la percezione di tale interdipendenza e solo dopo aver contribuito alla costruzione del senso di appartenenza sarà in grado di diffondere la mission aziendale. Questa figura ricopre un ruolo versatile e le risorse personali di cui deve disporre sono la disponibilità e spirito di sacrificio, gestione dei rapporti e dei conflitti, leadership e motivazione.

Quest'ultime due sono il chiaro esempio di come si possa fondere la leadership con il coaching e come un manager debba in fin dei conti possedere quelle caratteristiche tipiche di un allenatore sportivo per sapersi confrontare con i diversi stakeholders di riferimento. Ecco perché deve essere in grado di muoversi contemporaneamente su diversi livelli e questo è spiegato dal fatto che empatia e comunicazione sono elementi indispensabili da avere per essere considerato un buon manager della squadra.

Riguardo all'empatia egli deve essere in grado di comprendere le diverse esigenze a partire da quelle del vertice a quelle dell'allenatore insoddisfatto dell'organizzazione societaria e quelle dei singoli atleti. Se lo dovessimo visualizzare andremmo a collocare questa figura come un rappresentante del team nei confronti dei dirigenti e viceversa. Queste sue abilità spiegano come sia necessario possedere importanti strumenti comunicativi come la capacità negoziale e quella di gestione dei rapporti e dei conflitti, caratteristiche tipiche di persone dotate di intelligenza emotiva.

Queste caratteristiche sono le stesse di una leadership improntata sul coaching e l'empatia ed IE sono più forti nel TM che in passato era allenatore. In questo caso la figura è ancora più completa poiché possiede la visuale della squadra e conosce tutte le dinamiche interne in modo tale da saperle adattare alle esigenze della società sportiva in concertazione alle sue nuove competenze manageriali.

Se leadership e motivazione si collocano all'interno delle personal skills ovvero delle capacità personali ; il toolkit nonché kit degli strumenti da lavoro è invece contrassegnato da : presenza , razionalità, capacità di pianificazione e verifica , autorevolezza nella comunicazione, rispetto dei ruoli , marketing e gestione di impianti e logistica.

3.2 Competenze manageriali del Team manager

Le caratteristiche di un manager attento agli aspetti relazionali e motivazionali in un contesto aziendale sono in fin dei conti le stesse anche nell'ambito sportivo. Si va sempre più prediligendo lo stile di leadership partecipativa dove il manager in questione è sempre più coach, una nuova tipologia contraddistinta dalle seguenti capacità (Coccozza 2004):

- 1- Capacità di saper comunicare all'interno e all'esterno dell'organizzazione ; nel caso del TM tale abilità è espressa dal fatto che egli deve essere in grado di comunicare con tutti gli stakeholders che sono in contatto con la società sportiva dai collaboratori ai genitori ai fornitori
- 2- Capacità di saper influenzare positivamente i propri collaboratori instaurando relazioni collaborative e non conflittuali; attraverso le capacità di negoziazione e di sapersi muovere su diversi registri passando da uno stile all'altro di leadership
- 3- La capacità di saper motivare i propri collaboratori per il raggiungimento di determinati obiettivi, espressa dalla sua empatia ed intelligenza emotiva
- 4- La capacità di saper pianificare il raggiungimento di determinati obiettivi e di organizzare dei progetti ; seguendo un progetto sportivo in tutto il suo ciclo di vita
- 5- La capacità di saper diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione una visione strategica del mutamento se non con il diffondere su ogni livello la propria mission

Con riferimento al quarto punto, la capacità di saper pianificare un progetto sportivo (all'interno delle competenze manageriali del TM) è stato un argomento approfondito durante il corso indetto sulla figura del Team manager a cura del professore Paolo del Bene dove ho avuto modo di comprendere come il team manager segua tutto il ciclo di realizzazione di un progetto sportivo a partire dal momento dell'ideazione, pianificazione, esecuzione e completamento.

Questi passaggi rientrano all'interno del sistema gestionale orientato ai risultati tipico del Project management dove gli obiettivi sono assicurare che i progetti rispettino il costo e la scadenza, effettuare la pianificazione, il controllo e la conduzione di ciascun progetto, come ad esempio quello di voler pubblicizzare la propria società realizzando una manifestazione sportiva al suo interno.

La fase dell'ideazione è caratterizzata dal fatto che prima di realizzare un evento occorre sviluppare l'idea su carta e verificare la sua effettiva fattibilità attraverso lo strumento del marketing S.W.O.T analysis che prenderà in esame i punti di forza (Strengths) di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce attorno al progetto (Threats).



FONTE: Strumento di marketing, S.W.O.T analysis

La fase di pianificazione è il processo con il quale si stabiliscono gli obiettivi e si determina qual è il modo migliore per conseguirli. Si stabilisce il budget(costi e ricavi connessi alla riuscita dell'evento) , il piano finanziario e gli obiettivi generali. Sempre in questa fase rientrano i compiti di stabilire i fattori presenti e futuri che condizionano l'uscita dell'evento sportivo e lo stabilire le strategie dell'evento.

L'esecuzione, stabilita la sede e la data dell'evento, bisogna tenere presente i parametri che lo rendono operativo , essi sono rispettivamente: su quale tipologia di progetto si sta lavorando, di quante persone si ha bisogno, assegnare ad ogni persona il compito da svolgere , creare quando possibile delle piccole task force organizzative e occuparsi della richiesta di forza pubblica, vigili del fuoco ,medico e autoambulanza.

Infine si giunge alla fase di completamento dove è necessario stabilire la procedura di chiusura realizzando una checklist conclusiva, verificando gli obiettivi raggiunti, individuando gli errori commessi e analizzando che conseguenza hanno avuto; realizzando una rassegna stampa e preparando una lettera di ringraziamento per gli sponsor ed enti locali che hanno partecipato come Comune, Provincia e Regione.

Come per ogni evento il processo di comunicazione è un elemento fondamentale in quanto accompagna il progetto durante tutte le sue fasi di realizzazione; esso è uno strumento strategico che se ben adottato concorre alla buona organizzazione del progetto sportivo. Il processo comunicativo tiene conto di un insieme di attività che non agiscono separatamente, esse sono : l'immagine adottata come simbolo dell'evento, la promozione e la pubblicità (via radio, cartellonistica, social networks), il rapporto con gli organi di informazione ed il relativo comunicato stampa che informa le varie testate giornalistiche sull'evento.

La realizzazione del progetto sportivo è perciò il risultato di un lavoro di squadra che vede coinvolte tutte le figure all'interno di una società sportiva, dove spetta al Team manager coordinare il lavoro fondendo le sue abilità organizzative manageriali , la creatività , ascolto ed empatia verso gli altri.

A fronte delle abilità richieste ad un Team manager, a metà strada tra un coach ed un manager, ritengo di poter aggiungere una sesta competenza ossia quella di saper pianificare il problema oltre che quella di saperlo risolvere. *Problem solving* e *problem setting* rientrano nella sfera delle competenze personali del manager che deve essere in grado di individuare le problematiche e di saper trovare sempre la soluzione all' eventuale problema.

L'abilità di saper individuare le problematiche ancora prima del loro verificarsi è frutto del fatto che un Team manager proprio come un coach di una squadra, conosce bene le singole risorse di cui dispone e sa come l'interagire tra società, genitori degli atleti ed allenatori possa comportare il verificarsi di problematiche che spetterà a lui risolvere. Coerentemente a quanto stabilito da Coccozza (2014) si può sostenere che l'utilizzo della tecnica del problem solving sia coerente con una politica organizzativa e gestionale orientata al rispetto del principio dell'efficienza.

Nel contesto sportivo di riferimento tale efficienza è data dal *come* un TM decida di impiegare le risorse di cui dispone; mentre per quanto riguarda la tecnica del problem setting (combinata con la prima) essa si colloca in una politica ispirata alla ricerca dell'efficacia dell'azione manageriale. Tale efficacia è data dall'individuare da parte del TM *che cosa* fanno le risorse impiegate all'atto pratico.

L'attività di un team manager è quindi il risultato di una corretta combinazione di efficienza ed efficacia poiché un'errata valutazione di come orientare un'attività potrebbe comportare come risultato , una società sportiva efficiente nelle azioni ma poco efficace nei risultati complessivi.

Il team manager è complessivamente definibile come l'interprete delle esigenze di efficienza ed efficacia della società attraverso la soluzione delle difficoltà. Pertanto egli programma di concerto con lo staff tecnico l'organizzazione del programma di lavoro, l'organizzazione del ritiro estivo, delle trasferte e delle gare interne della prima squadra. Sovrintende, consigliandosi con il Direttore Sportivo e il vertice societario , a tutte le problematiche che possono evidenziarsi all'interno della prima squadra contribuendo inoltre alla creazione della cultura dell'organizzazione.

Conclusione: *Verso una leadership del Coaching*

Il corso della storia dimostra come il concetto di organizzazione all'interno di un contesto di lavoro seppure abbia cambiato la forma, intesa inizialmente come una macchina per poi diventare un organismo vivente ed infine un team sportivo ha conservato nel tempo la sua essenza intrinseca.

Quando parliamo di un'organizzazione non si può prescindere dal concepirla come l'insieme delle attività volte a costruire in forma sistematica un complesso di organi o di elementi coordinandoli fra loro in rapporto di mutua dipendenza in vista di un fine determinato. L'elemento rimasto costante è sostanzialmente il fatto che ogni organizzazione è costituita prima di tutto da uomini, portatori di bisogni tra cui quello di sentirsi stimato all'interno di un gruppo e di autorealizzazione. Sentirsi parte integrante di una realtà e sentire che il proprio operato sia considerato indispensabile per il raggiungimento di un dato obiettivo rende un'impresa ricca di lavoratori che si sentono motivati a lavorare per lei.

Lo sport diventa il vademecum delle imprese poiché oggi più di ieri è richiesto ai leader d'impresa di essere prima di tutto il coach del proprio team. Il leader è contrassegnato da un carisma che lo rende punto di riferimento per la propria squadra. Il coaching è una modalità di fare leadership che parte dalla capacità di possedere l'intelligenza emotiva ossia di saper entrare a contatto con le emozioni altrui e di saperle gestire. Un coach è un condensato di tecnica ed empatia e il suo compito primario è quello di creare risonanza trasmettendo l'appartenenza al proprio gruppo. Solo suscitando quella che Kurt Lewin chiamava reciproca interdipendenza si può affermare di dare vita ad una squadra che si senta tale e dove ogni elemento percepisce se stesso come parte indispensabile per raggiungere la meta.

Leadership è l'arte di far fare qualcosa a qualcuno secondo la propria volontà ,riuscendo a motivare l'individuo nel compiere una certa azione e nel sapergli trasmettere il motivo e la ragione di essa. Trasmettere la motivazione non vuol dire

imporre una propria volontà ma bensì entrare a contatto con la sfera emotiva delle persone, valorizzarle e farle sentire membro di un gruppo.

Riprendendo le parole del noto allenatore di Volley Velasco:” Uno non è un grande allenatore quando fa muovere i giocatori secondo le proprie intenzioni, ma quando insegna ai giocatori a muoversi per conto loro. Lo Spirito di squadra è la chiave del successo”.

Bibliografia

- Cocozza A. (2014), *Organizzazioni culture, modelli, governance*, Milano, FrancoAngeli
- Cocozza A. (2012), *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Milano, FrancoAngeli
- Tempi moderni* (1936), Film. Diretto da Charlie Chaplin per United Artists, bianco e nero, USA
- Bonazzi G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino
- Bonazzi G. (1993a) *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, FrancoAngeli
- Taylor F.W. (1967), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, Milano, ed. or.(1911), *The Principles of Scientific Management*, New York.
- Mayo E.(2003) , *The Human Problems of an Industrial Civilation*, London, Routledge
- Nosella A., Petroni G., Verbano C.(2003) “*Gestione delle risorse umane e performance di impresa: analisi della letteratura e possibili linee di ricerca*”, Studi organizzativi, 1,pp. 101-126
- Barnard C.J. (1970), *Le funzioni del dirigente*, Torino, Einaudi, ed or.(1938), *The function of the executive*, Harvard University Press, Cambridge (Mass)
- Maslow A.H. (2010), *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore
- Miles S. (2011) “ *Stakeholders Definitions : Profusion and Confusion*”. EIASM 1st *interdisciplinary conference on stakeholder, resources and value creation*, IESE Business School , University of Navarra, Barcelona
- Drucker P. (2002) , *Il management, l'individuo, la società. Una guida per comprendere il mondo attuale e gli strumenti per affrontare i nuovi compiti di capi d'azienda , dirigenti*, Milano, Sperling & Kupfer
- Goleman D. ,Boyatzis R.E., McKee A.(2014), *Essere Leader*, Milano, Bestbur, ed or. (Dicembre 2002) «*Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*» Harvard Business Press
- Goleman D. (2013) *Leadership emotiva*, Bestbur, Milano
- Weber M. (1968) *Economia e società*, introduzione P. Rossi, Milano, Edizioni di Comunità (traduzione italiana dell' ed. or (1922) “*Wirtschaft und Gesellschaft*”
- Galbraith J., Nathanson D. (1978), *Strategy Implementation The Role Of structure And Process*, St. Paul, West Publishing
- Romain J., Metsh M.(1992), *Dirigere diversamente. I cinque riflessi del leader*, Milano, FrancoAngeli
- Shannon C.E.,Weaver W.(1949) *A Mathematical model of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, IL.
- Ogni Maledetta Domenica*, (1999)Film. Diretto da Oliver Stone, USA

Parcells B. (2000) "the Tough Work of Turning Around a Team", *Harvard Business Review*, novembre-dicembre

P. Guenzi, D. Ruta (2010) *Team Leadership*. Cesano Boscone(MI) : Egea

Mintzberg H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna

Lewin K. (1982) *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino