

## **STRATEGIA"**

### 1 - Premessa.

La presente relazione si pone due scopi, diversi ma strettamente intrecciati tra loro e dunque convergenti. Il primo è quello di delimitare ed evidenziare il campo d'indagine al quale l'intera sessione è rivolta, nella convinzione che si debba assolutamente evitare che premesse o argomenti validi all'interno del campo vengano fraintesi come rivolti a cose che non hanno nulla a che fare con esso.

Il campo è la formazione agonistica di giovani atleti dotati di qualità che meritano di essere sviluppate: trattandosi di giovani in fase di sviluppo, l'intervallo di età preso in considerazione è quello che va dal superamento della pubertà fino alle soglie dell'attività assoluta.

Quando diciamo "formazione agonistica" ci riferiamo all'azione tesa al raggiungimento di prestazioni sportive di livello olimpico. Qui non intendiamo in alcun modo trattare temi diversi ed estranei a questo scopo: quindi non stiamo parlando né di ciò che succede nella Scuola, né dei problemi del reclutamento di base nelle Federazioni, ancor meno della generica attività motoria dei bambini (se non per un aspetto specifico della costruzione delle premesse della prestazione sportiva). E quando diciamo "giovani atleti dotati di qualità" stiamo guardando a quel ristretto numero che, essendo dotato di particolari qualità, può aspirare a far parte in futuro della squadra nazionale in partenza per i Giochi.

Quindi non intendiamo affatto occuparci di come conservare a tutti i costi atleti già maturi (a volte abbondantemente maturi) che hanno già partecipato a una o due edizioni dei Giochi, nella speranza che continuino a vincere medaglie come hanno fatto almeno una volta. Tutte le tesi contenute nelle relazioni di questa sessione riguardano la messa in campo di seconde e terze linee di agonisti pronti a sostituire, appena sia opportuno, gli attuali protagonisti dello star system sportivo. Siamo infatti convinti che avere un numero adeguato di seconde e terze linee può garantire il mantenimento del prestigio sportivo italiano molto più efficacemente di qualunque incantesimo di "no ageing": il confronto con gli altri Paesi in merito all'anzianità della nostra squadra olimpica e l'assenza dai podi dovuta a mancata prestazione di atleti italiani dati per sicuri vincenti ci rafforzano in questa convinzione.

Il secondo scopo di questa relazione è quello di disegnare l'ipotesi di una pianificazione di tipo strategico. Spesso la ragione di un successo olimpico (o di un insuccesso) è stata trovata in fattori quali la tradizione, la destrezza del DT, la diffusione della disciplina, la genetica. Non si tratta di negare simili argomenti, ma utilizzarli come sola spiegazione non ci trova d'accordo. Accettare la possibilità che prestazioni di eccellenza siano legate esclusivamente alla tradizione sportiva di un Paese, oppure alla diffusione di massa di un certo sport o peggio ancora alla genetica significa la rinuncia all'azione pianificata, e in questo caso intendiamo pianificazione strategica. Lo stesso dicasi per quanto riguarda la destrezza del DT: l'uomo solo al comando che trascina un'intera Federazione è uno stereotipo un pò troppo napoleonico per essere veramente razionale.

In questa sede si difende l'idea che il mantenimento della posizione italiana nel ranking internazionale sia affidata ad una corretta pianificazione strategica molto più che non ad alchimie o scorciatoie.

Questione di prospettiva: se si intende la prestazione di eccellenza come l'effetto immediato di questa o quella singola iniziativa (l'ennesimo nuovo programma del nuovo DT, il cambio di allenatore, l'aumento di un finanziamento, lo stage all'estero) allora è pensabile anche che si possa fare a meno della pianificazione. Ma se si intende la prestazione di eccellenza come la sintesi di un processo che arriva da molto lontano, ovvero il convergere in un dato momento ed in un dato luogo di molti diversi fattori che hanno prima operato per anni, se si intende la prestazione di eccellenza come il risultato complesso di azioni diverse e su diversi piani, allora pianificare diventa indispensabile.

Pensiamo che alcuni fattori specifici debbano operare contemporaneamente perchè la formazione sportiva agonistica di giovani dotati di potenziale raggiunga l'obiettivo di prepararli per il livello olimpico: focus (ovvero scelte selettive), presupposti (della prestazione), fattore tempo (in diverse accezioni), informazioni (o meglio

sistemi informativi). Spiegheremo come questi fattori contribuiscono all'interno di un quadro generale che li contiene, che chiameremo strategia per organizzare la formazione agonistica dei giovani di qualità.

Naturalmente, la prima cosa da fare è mettersi d'accordo su cosa voglia dire mettere in piedi una strategia per la formazione dei giovani. Perciò questa relazione specifica viene prima delle altre: dobbiamo chiarirci su cosa sia una pianificazione strategica. E lo faremo in due mosse:

- 1) cos'è una strategia (con qualche nota su cosa assolutamente non è una strategia),
- 2) quali sono gli elementi che compongono una pianificazione di livello strategico.

Questa prima parte è, tra le cinque, che compongono la sessione, quella certamente più tesa alla ricerca di un metodo. Diciamo questo per non trascinare chi legge nella errata convinzione che quelle esposte sono prescrizioni da adottare come si farebbe con quelle di un medico. Il contenuto delle prossime righe non ha altra intenzione che quella rigidamente etimologica di investigazione della materia, attenendosi al significato greco di superamento (*metà*) e di via (*hodós*). E quindi propriamente di metodo come "cammino che porta avanti, che permette di andare oltre".

## 2 - Definire la strategia.

Si può dire che spesso la parola strategia è sottoposta ad abuso linguistico, usandola per indicare cose disparate e inesatte. Invece è agevole dimostrare che la strategia è un oggetto preciso, indispensabile per guidare l'attività delle Federazioni e che parlarne in modo corretto è il primo passo per impiegarla utilmente. Nelle Federazioni, la strategia è indispensabile all'azione politica: molti ricorderanno l'affermazione celeberrima di uno che di strategia se ne intendeva:

"La guerra non è che la continuazione della politica con altri mezzi. La guerra non è, dunque, solamente un atto politico, ma un vero strumento della politica, un seguito del procedimento politico, una sua continuazione con altri mezzi" ("Vom Kriege" Carl von Clausewitz). Cosa intendeva il Generale? Che la guerra e quindi l'applicazione sul campo di strategie è uno strumento per trasformare gli intenti politici in risultati concreti. Elaborare strategie significa dare la possibilità ad un programma politico di realizzarsi: da qui la necessaria definizione di inconsistenza che va data a tutti i casi in cui un intento politico non sia accompagnato dalla conseguente strategia.

La strategia si contrappone alla tattica, che ha invece lo scopo di pianificare al meglio la singola azione e deve tener conto dei problemi contingenti. Cambiare tattica nel corso delle operazioni è normalmente possibile senza grossi problemi, e anzi è spesso vantaggioso per adattarsi a situazioni nuove o per ottenere vantaggi emergenti.

Cambiare strategia invece è di solito difficile e costoso, perché impone una riorganizzazione profonda e la modifica o l'abbandono degli strumenti e degli organigrammi predisposti. Questo argomento è forse il più rilevante, ai fini della definizione: una strategia comporta la messa a punto di organigrammi, progetti, processi, sistemi di controllo e molte altre cose. Una strategia non si fa in una settimana e, una volta decisa, non può durare solo dodici mesi.

## 3 - La strategia come focus.

Se si consulta wikipedia alla voce "strategia" si trova scritto che essa si riferisce ad operazioni tese a raggiungere un obiettivo di lungo termine e si attua su scale geografiche ampie. Per parlare di strategia vengono indicati due vincoli fondamentali: il lungo termine e l'ampia scala. Qui dunque non è questione di come fare a vincere la prossima edizione di Coppa del mondo, ma di come assicurarsi che le prossime tre edizioni dei Giochi Olimpici ci vedano ancora nella top ten. E naturalmente non si tratta di operare per l'Europeo del prossimo anno (questa semmai è tattica cioè azione tesa a raggiungere un obiettivo di breve termine) ma di ottenere risultati da qui a quindici anni.

Questo aspetto, cioè l'ampiezza di tempo e di scala, appartiene profondamente ad una strategia espressamente dedicata alla formazione delle seconde e delle terze linee di atleti: ragionare da qui a quindici anni è perfettamente in sintonia con il nostro argomento per la natura stessa della formazione giovanile. Infatti dal momento in cui un ragazzo o una ragazza manifesta in modo significativo le proprie qualità, servono non meno di dodici/quindici anni di lavoro per farlo/a passare dallo stato di potenziale alla condizione di atleta competitivo a livello olimpico.

Nel caso specifico dei Giochi Olimpici, la differenza tra strategia e tattica è ancora più rilevante: la tattica riguarda il "come" combattere una "battaglia" (dove per battaglia intendiamo la singola specialità) mentre la strategia riguarda il capire "se" quella battaglia possa o debba essere combattuta o no. Ormai nessun Paese si presenta ai Giochi pensando di vincere tutto o dappertutto. Esiste un sempre più diffuso fenomeno di specializzazione a livello internazionale che obbliga ogni Federazione a domandarsi dove intende eccellere, pur salvando comunque la possibilità dell'inaspettato.

Dunque, la prima domanda che una strategia deve porsi è: dove andiamo a vincere? Ma l'ampiezza di tempo e di scala obbliga ad essere selettivi, a definire un focus. Non è consigliabile disperdere energie. Quando si ragiona su tempi lunghi e obiettivi elevati la strategia deve necessariamente essere selettiva, oppure non è una strategia, ma un affidamento al caso. La migliore esposizione di questo argomento si trova nella relazione del MdS Marcello Standoli, che si è speso nel tentativo di capire come far funzionare il focus a livello di Federazione.

#### 4 - La strategia come tessuto connettivo.

Una volta individuato il "se" bisogna definire il "come". E il come - in un processo che coinvolge centinaia di soggetti e anni e anni di lavoro - corrisponde necessariamente a una serie articolata di molti diversi programmi di lavoro, attività sul campo, iniziative, flussi di uomini e mezzi, controlli, procedure etc. etc. Evitare la dispersione e l'anarchia diventa un obbligo e la strategia costituisce il più efficace tessuto connettivo che può legare un elemento all'altro. Facciamo ancora appello al Generale:

"La strategia deve porre ad ogni atto bellico uno scopo immediato che possa condurre a quello finale. In altri termini, elabora un piano di guerra, collega allo scopo immediato predetto la serie delle operazioni che a esso debbono condurre, e cioè progetta i piani delle campagne e ne coordina i singoli combattimenti" (Carl von Clausewitz).

In queste parole saltano agli occhi due fattori di importanza critica:

- 1) l'azione strategica è una catena di operazioni organizzate in insiemi più grandi (le campagne) a loro volta articolate e connesse in modo tale da condurre allo scopo finale, quindi se manca la definizione del come un atto si colleghi all'altro non si può parlare di azione strategica ma piuttosto di affastellamento di iniziative;
- 2) un evento bellico può anche rivelarsi di per sé molto importante, ma raramente riesce ad essere risolutivo da solo; la Storia ci insegna che dietro a ciò che appare come un atto risolutivo si trova sempre una lunga catena di altre azioni che lo hanno costruito.

Per scoprire la trama del tessuto, ovvero l'esistenza di una strategia, basta guardare lo svogersi quotidiano della vita federale: quando si decide un'attività, viene resa evidente la sequenzialità e l'articolazione con altre azioni in modo da connetterla con lo scopo finale?

Seconda domanda: cosa garantisce meglio il mantenimento del prestigio sportivo italiano, l'inaspettata vittoria di un nostro atleta ai Mondiali o ai Giochi Olimpici, che sorprende tutti, oppure il risultato preparato attraverso una lunga sequenza di operazioni svolte in anni e anni di preparazione? Ma come si può arrivare al risultato preparato senza avere progettato i piani delle campagne e coordinato i singoli combattimenti? E come si può comprendere quel risultato se non è chiara a tutti quale è stata la sequenza? La cosa più difficile da comprendere è perchè mai, nello sport ma non solo, qualche volta si discute molto rapidamente di un insuccesso, ma non si procede mai ad analizzare un successo sportivo. Mentre le analisi servirebbero moltissimo per evitare gli errori che hanno portato l'insuccesso o per ripetere le sequenze che hanno costruito il successo.

#### 5 - Avere chiaro il quadro strategico.

La questione delle mancate analisi apre un altro importante capitolo: tra le possibili definizioni di strategia è doveroso citare la seguente, che viene adottata sempre più frequentemente in quanto figlia di un pensiero con forte propensione alla colonizzazione culturale:

"La strategia aziendale consiste nell'obiettivo di una organizzazione a lungo termine che permette di raggiungere un certo tipo di vantaggio per l'organizzazione attraverso la configurazione delle risorse nell'ecosistema di

riferimento al fine di soddisfare le esigenze dei mercati e per soddisfare le aspettative dell'azionista" ("Strategia aziendale" Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes).

Una definizione con un campo d'applicazione molto circoscritto. E infatti capita di leggere nei documenti federali frasi come questa: "Alla base della politica per la qualità della Federazione vi è il comprendere le esigenze e le aspettative dei propri "clienti", in particolare delle società sportive e dei tesserati, traducendole in requisiti per fornire servizi sempre più rispondenti alle richieste e ai fabbisogni emergenti, e orientare la propria organizzazione al miglioramento continuo in funzione della soddisfazione dei bisogni degli utenti".

Se parliamo di sport agonistico, di Giochi Olimpici e di formazione dei giovani alla prestazione di alto livello, non mancano forse due elementi che appaiono fondamentali nella suddetta definizione? Non c'è nessun mercato e nessun azionista che vuole indietro i suoi soldi.

Se parliamo di una Federazione come di una "istituzione sportiva" allora il suo compito non è forse quello di stabilire un ordine, fondare, regolare, guidare una comunità di sportivi? Non sembra che questo si realizzi vendendo qualcosa a qualcuno.

Quella appena tracciata può essere realmente considerata come una opzione di livello strategico. Se le società ed i tesserati sono clienti, allora la strategia sarà composta da pacchetti di proposte cui si può aderire come non, ma in questo secondo caso si è fuori del contesto istituzionale (leggi: niente punteggi e niente voti). Se le società sono parte del corpo istituito e regolato dalla Federazione, allora la strategia sarà composta da piani federali cui si deve aderire per obbligo, diciamo così, di cittadinanza. Quello che non è utile è tentare di fare le due cose contemporaneamente.

Ancora meno utile, naturalmente, è trattare lo sviluppo dei giovani come se fosse soltanto un pezzo della normale procedura di organizzazione delle gare federali. Sia chiaro, si può anche scegliere di "non" avere una strategia della formazione giovanile di qualità. In tal caso, però, bisogna sapere che la competizione internazionale - come campo di battaglia - rifugge il vuoto: se sul campo non entra in gioco la strategia che ho deciso io, funzionerà la strategia che hanno scelto i miei competitori sportivi, l'organizzazione olimpica degli altri Paesi.

E a quel punto bisognerà affidarsi a ciò che i Greci chiamavano Tyche, la Dea di ciò che accade per caso.

#### 6 - La strategia come patrimonio federale.

Ogni sistema organizzativo produce moltissime azioni. Si potrebbe dire, seguendo Luhmann, che il sistema esiste solo perchè produce azioni, altrimenti non esisterebbe. Ma cosa individua in particolare l'agire "strategico"?

Un primo connotato fondamentale dell'agire inteso in senso strategico è il tempo, lo abbiamo già messo in campo: l'agire si può dire strategico se si dispiega nel tempo, in un tempo largo. Il coordinamento e la confluenza di azioni diverse, che debbono condurre un giovane a costruire la propria prestazione di eccellenza su un arco di dodici anni, non possono realizzarsi in una o due stagioni sportive.

L'esposizione del MdS Fabio Canaccini chiarisce molto bene il concetto: il tempo gioca un ruolo fondamentale in molti modi diversi e dunque non può essere ignorato. Il tempo è una variabile estremamente importante sia come flusso, cioè quando scorre, sia come momento, cioè quando presenta il conto.

Secondo connotato dell'agire strategico è la continuità: nessuna azione di governo è possibile se non vi è lo spazio sufficiente per dispiegare i suoi effetti. Al momento attuale si va diffondendo in modo pericoloso l'idea che chi governa deve far mostra di grande dinamismo, e per dinamismo si intende cambiare la rotta ad ogni piè sospinto, in una continua altalena tra accentramento, decentramento, cambi di direzione tecnica, puntare sui giovani, no puntare sugli atleti maturi, potenziare i centri tecnici federali, allenare gli atleti a casa loro, lavorare sui tecnici italiani, chiamare tecnici dall'estero, coltivare vivai, naturalizzare stranieri, e così via oscillando.

Ora, tutte queste soluzioni sono buone e nessuna di esse lo è: ma se le alterniamo continuamente non lo sapremo mai, perchè nessuna avrà avuto lo spazio sufficiente per dispiegare i suoi effetti. Come si contrasta il dinamismo fine a se stesso? Come si governa usando accortamente il tempo? Come si mantiene la continuità? In definitiva, come si imposta un agire realmente strategico?

Una possibile risposta ci viene dagli studi di psicologia cognitiva. La psicologia cognitiva ha elaborato uno specifico concetto di strategia, a cominciare dal lavoro di Jerome Bruner. Molti ricorderanno Bruner come l'autore che ha rivoluzionato il concetto di apprendimento riconoscendo il ruolo di motivazioni, bisogni, conoscenze pregresse oltre che le influenze di natura culturale. Bruner, già nel 1956, definisce la strategia come il collegamento tra una sequenza di decisioni e le informazioni precedentemente detenute dall'individuo, che vengono utilizzate, sia le informazioni che le decisioni, in modo da raggiungere uno scopo determinato. Dunque mette in risalto il carattere terribilmente pragmatico dell'apprendimento: come dire che applicazione sul campo della strategia e processo di apprendimento sono connessi in modo inestricabile. L'individuo percepisce il mondo ed agisce nel mondo in base ai modelli cognitivi interni che selezionano il materiale percepito e aggiustano di volta in volta gli apprendimenti.

Era il 1978 quando il lavoro di Argyris e Schön teorizzava che un'organizzazione non è soltanto un sistema d'azione ma anche un sistema che apprende, perchè utilizza mappe cognitive proprio come fanno le persone. Nello stesso anno, Henry Simon, padre del concetto di intelligenza artificiale, diceva che la strategia dipende sia dalle strutture fisiche sia dai programmi che il sistema è in grado di processare, cioè sia dall'hardware che dal software, esattamente come se si trattasse di un computer.

Questo fa venire in mente che non basta elaborare una strategia (il piano, i progetti, cioè il software) ma occorre anche che l'organizzazione (per esempio le strutture federali e le associazioni sportive di base, cioè l'hardware) siano poi in grado di applicare operativamente il piano.

L'applicazione della strategia dipende dalla qualità e dalla varietà dei programmi operativi che l'organizzazione è in grado di processare e che devono essere appresi. Ora è evidente a chiunque che una delibera federale si fa presto a cancellarla ed a sostituirla, ma il modo in cui lavorano le strutture e le associazioni non si cambiano da un giorno all'altro. La connessione tra Bruner e Simon è rappresentata proprio dal processo di apprendimento: elaborare ed applicare una strategia corrisponde ad un processo di apprendimento in senso cognitivo.

Tutto il ragionamento porta a considerare come critico tutto ciò che può consentire un apprendimento a livello di intera organizzazione: per esempio le mappe cognitive e le informazioni condivise. E quando parliamo di mappe e di informazioni, non intendiamo accennare a prodotti individuali, bensì a prodotti collettivi.

Fino a quando continueremo ad ignorare l'importanza di questo patrimonio immateriale saremo obbligati a ricominciare sempre da zero o giù di lì. Tutto il ragionamento porta, si direbbe necessariamente, a considerare come un fattore critico l'ammontare di finanziamento federale rivolto ai Centri Studi ed ai programmi di formazione. Sono questi gli strumenti che permettono l'elaborazione e che rendono la strategia un patrimonio collettivo, un patrimonio dell'intera Federazione.

#### 7 - Gli elementi della strategia: il reticolo mezzi - fini.

Fino a qui ci siamo occupati di discutere di cosa sia una strategia, ora dobbiamo analizzare da cosa è composta, quali sono gli elementi con i quali costruirla.

Una lunga sequenza di operazioni svolte in anni di preparazione ha una forma precisa, quella di un reticolo dove i mezzi conducono a fini che, a loro volta, sono mezzi per qualche altro fine. Un reticolo che comincia sempre con la scelta di un mezzo e che deve necessariamente finire con un fine considerato ultimo. Un fine finalmente finale, lo scopo per il quale è stato progettato l'intero reticolo.

Vedere la strategia come un reticolo aiuta a comprendere come va costruita. Facciamo l'ipotesi che una certa Federazione si trovi attualmente in 38° posizione nel ranking degli ultimi mondiali, oppure che non sia riuscita a qualificarsi all'ultima edizione dei Giochi Olimpici. Quanto deve essere articolata una strategia per ottenere lo scopo di scalare venti posizioni o per mettere la Federazione in condizione di essere presente alle prossime tre edizioni dei Giochi? Difficile credere che basti un cambio di DT o un maquillage al bilancio per risolvere il problema. Probabilmente si deve progettare un reticolo piuttosto ampio.

Parlare di reticolo della strategia sottolinea un aspetto assai importante: un fine strategico non si raggiunge con un solo mezzo. È possibile che un certo mezzo serva due fini, ma è certo che per ottenere il fine considerato ultimo serve mettere in atto parecchi mezzi diversi. Facciamo un esempio estremo: voglio migliorare la qualità agonistica di un certo numero di atleti (fine) e per ottenerlo devo far sì che questi si allenino molto (mezzo) quindi dò loro dei soldi perchè vadano ad allenarsi tutti i giorni (mezzo). È sufficiente? Ho messo in campo una

strategia? Cerchiamo di contare quanti sono i fattori "diretti" (cioè quelli immediatamente manovrabili da parte della Federazione) che entrano in gioco nel processo di allenamento di un atleta:

- 1) a livello di ground abbiamo l'atleta e la sua disposizione,
- 2) sempre a livello di ground abbiamo l'allenatore e la sua competenza,
- 3) sia gli atleti che gli allenatori appartengono all'insieme dell'associazione sportiva,
- 4) la quale fa parte contemporaneamente di due insiemi: l'area disciplinare e l'area territoriale,
- 5) a sua volta il territorio è definito in termini di impiantistica e di attività agonistica,
- 6) ma anche l'allenatore fa parte di due insiemi: l'associazione sportiva e la comunità culturale,
- 7) poi c'è l'insieme delle figure di supporto: preparatori e psicologi in primis,
- 8) l'insieme delle disposizioni tecniche che influenzano i programmi di allenamento ...
- 9) ... e quello delle disposizioni sulla tutela della salute (che fanno altrettanto),
- 10) infine c'è l'insieme delle competizioni agonistiche (a sua volta articolato su livelli crescenti).

Ammesso di adottare questo semplicissimo schema, potremo dire di aver costruito una strategia solo quando ognuno dei fattori sia stato legato agli altri tramite un reticolo di mezzi che ottengono fini che sono a loro volta mezzi per altri fini. Detto questo, non appare forse un pò troppo sbrigativa la sequenza atleti + soldi + allenamento?

### 8 - Gli elementi della strategia: il livello.

Il reticolo come forma della strategia possiede due caratteristiche che impediscono di ridurla all'attività di gestione degli affari correnti:

- l'innovazione ha un'importanza fondamentale: ove si applicasse una strategia già nota e risaputa, probabilmente si commetterebbe un errore grossolano, condannandosi alla sconfitta (la storia è piena di esempi di schemi che, avendo funzionato una volta, sono stati ripetuti fallendo però clamorosamente);
- la strategia è sfuggente alle regole consolidate, richiede un'intelligenza creativa e dunque come diceva un generale cinese cinque secoli prima di Cristo "La strategia è la via del paradosso" (Sun Tzu "L'arte della guerra").

Come si vede tutto l'opposto di una gestione corrente (si potrebbe dire amministrativa) che invece si fonda su regole procedurali, ottica ristretta, schemi ripetuti. Il livello dove collocare la strategia è una decisione fondamentale: si potrebbe dire che se si guarda l'albero si è un orticoltore, mentre se si guarda la foresta si è uno stratega.

Decidere il livello della strategia significa scegliere se occuparsi solo degli stages all'estero degli atleti che già hanno fatto medaglia (occupazione sicuramente lecita, ma anche sicuramente di corto raggio) oppure se occuparsi delle prestazioni di atleti di cui ancora non si conosce il nome. Qualcuno potrebbe dire: "Ma come faccio ad occuparmi delle prestazioni di un atleta quando non so nemmeno come si chiama?". Appunto per questo la strategia è la via del paradosso.

Il più grande guerriero che il Giappone feudale abbia mai conosciuto si chiamava Miyamoto Musashi ed ha vinto centinaia di duelli, tutti mortali. Ha lasciato scritto: "Nell'elaborare una strategia è importante riuscire a vedere le cose che sono ancora distanti come se fossero vicine ed avere una visione distaccata delle cose che, invece, sono più prossime". Se lo diceva uno per il quale perdere significava perdere la vita, possiamo ben credere che far prevalere la visione delle cose distanti su quelle più prossime abbia un valore pratico.

E allora facciamo due conti: normalmente una Federazione impiega quasi tutto il primo anno olimpico per eleggere il Presidente (anche se lo ri-elegge il discorso non cambia), per cambiare la Giunta esecutiva, distribuire le deleghe e decidere quanti soldi a chi. L'ultimo anno sono tutti impegnati a far partire la squadra nazionale per i Giochi Olimpici e dunque non va contato. Restano due anni, i centrali, durante i quali, finalmente, si discute e si mettono a punto i programmi. Normalmente dopo aver cancellato i programmi che erano stati fatti la volta prima. Elaborare un programma, adattare gli strumenti, cambiare gli organigrammi e metterlo in atto: tutto nel giro di non più di 24 mesi. I tempi sono perfetti per una gestione corrente, ma si può questo chiamare un "operare a livello strategico"?

### 9 - La coerenza strategica.

Ogni strategia è una costruzione che impiega tempo per essere progettata, implementata e valutata (soprattutto il processo di valutazione deve essere protratto nel tempo). Una volta eretta, non dovrebbe essere abbattuta da un anno all'altro, o meglio da un Presidente all'altro. Ciò, oltre che essere inutile, è pericoloso, come è sempre pericolosa l'instabilità nei sistemi organizzativi.

La caratteristica fondamentale di una buona strategia è la capacità di connettere in modo intimo tutte le parti interdipendenti e di mantenersi in vita per tutto il tempo necessario a dispiegare i suoi effetti. Chiamiamo questo coerenza.

Che le parti di un sistema sportivo che prepara atleti per l'alto livello debbano essere interdipendenti non dovrebbe essere in dubbio. Che la strategia debba svolgersi avendo il tempo per farlo, nemmeno. Ma queste due condizioni sono entrambe garantite solo se è assicurata una discussione pubblica precedente.

Occorre che la discussione pubblica sia ben condotta, ovvero sia guidata da argomenti tecnicamente e scientificamente fondati. Eravamo convinti di aver abbondantemente dimostrato in modo inoppugnabile i danni, anche a fini sportivi, della specializzazione precoce: constatiamo quotidianamente che per molti operatori non è affatto così. L'analisi critica non deve essere solo razionale ma soprattutto dovrebbe essere convergente. Per quanti decenni ancora dovremo discutere sulle diecimila ore?

Se la discussione pubblica è ben condotta, cioè se l'analisi è seria, la individuazione dei presupposti sarà ampiamente condivisa dalla maggioranza degli operatori. Atleti a casa loro oppure atleti nei centri di alta specializzazione? Una volta o l'altra si dovrà decidere, magari senza che metà della Federazione sia contraria a quello che ha deciso l'altra metà.

Se i presupposti della strategia sono ampiamente condivisi, anche i suoi meccanismi operativi lo saranno: non fa bene alla pianificazione di strategie di lungo periodo che i regolamenti delle competizioni vengano modificati dal Consiglio Federale con frequenza semestrale.

Se i meccanismi operativi sono condivisi, la coerenza nel tempo è una mera conseguenza. Dunque la coerenza di una strategia dipende in modo diretto: (1) dalla qualità della discussione pubblica, (2) dal carattere razionale dell'analisi critica dei presupposti, (3) dal mantenimento nel tempo di meccanismi operativi stabili ed efficienti.

#### 10 - Il calcolo dei vincoli.

Il carattere di fondazione razionale di una strategia rimanda ad un altro suo elemento fondamentale: il calcolo e quindi il riconoscimento dei vincoli che agiscono a monte della strategia.

Nella continua urgenza di esporre soluzioni ci si dimentica che non esistono soluzioni buone o cattive, ma solo soluzioni adatte ad un problema specifico. E qualunque problema, fin dai tempi delle elementari, comincia con l'esposizione dei vincoli: se io ho una vasca che contiene quaranta litri d'acqua ed un rubinetto da un litro ogni otto secondi, non posso fare finta di avere a disposizione il Lago di Bracciano. Se in molte Federazioni il numero degli allenatori è meno di tre, a volte meno di due, per ogni società sportiva, non posso fare finta che il campione olimpico prossimo venturo possa essere allenato indistintamente in qualunque luogo del Paese. Devo differenziare le società in base alla loro capacità di allenare ad alto livello e per un congruo lasso di tempo: si tratta di abbandonare la finzione che tutte possono fare tutto. Oppure ancora devo finanziare cento ore di formazione l'anno, tutti gli anni e per tutti gli allenatori. Ma se non tengo conto dei numeri, non cambio gli statuti e non spendo quasi nulla per la formazione, qualunque mia strategia sarà viziata alla base da vincoli che io stesso ho posto.

La questione dei vincoli è cruciale. Machiavelli fornisce al principe istruzioni completamente diverse su "quomodo administrandae sunt" le città in relazione al vincolo di come sono state acquisite: se prima si reggevano con leggi e istituzioni proprie, se sono state conquistate dalla virtù di un "privato" che che si è fatto principe da solo, oppure se "è concesso ad alcuno uno stato o per danari o per grazia". La strategia sarà diversa perchè agiscono a monte vincoli diversi. A non tenerne conto succede che "quel principe che si appoggia tutto in su la fortuna rovina come quella varia".

Nella formazione di giovani atleti di qualità, in vista di competizioni di livello olimpico, uno tra i vincoli a monte più importanti è la disposizione del giovane: a tutti si possono chiedere sacrifici e rinunce ma non tutti i giovani sono disponibili ad accettarle. Un altro vincolo a monte ben noto è la famiglia. Studiare una strategia senza tener conto dell'impatto delle motivazioni profonde o della famiglia significa ignorare importanti vincoli a monte.

Esiste un vincolo che è il più determinante di tutti e che mette il giovane nella condizione di elaborare una prestazione di eccellenza: il grado di integrazione delle sue competenze. Il mio giovane ha ricevuto a monte, quando ancora era un bambino, un'educazione che lo ha fornito di un buon grado di integrazione? Il successivo intervento del Prof. Candeloro è dedicato all'esame di quanto l'integrazione in età infantile sia importante, molto più di un "eccezionale" risultato ottenuto a sedici anni.

Lo strumento è l'approccio multilaterale, cioè un insieme di esercitazioni razionalmente strutturate per la crescita psichica e fisica generale, fornita fin da piccoli allo scopo di spostare lo stato di fitness generale dei bambini verso l'alto. L'intervento di Candeloro chiarisce in modo inequivocabile che "i soggetti che utilizzano il più corretto metodo di interdisciplinarietà e multilateralità avranno, nel tempo, risultati migliori alle Olimpiadi di chi è stato spinto da subito in maniera unilaterale, anzi questi soggetti difficilmente riusciranno a partecipare ad una Olimpiade".

Scegliere una strategia significa anche calcolare quali sono i vincoli che agiscono sui miei giovani atleti di qualità; meglio questo che sperare di risolvere tutto con un bambino mostro che è stato allenato dal padre da quando aveva sei anni.

### 11 - Le informazioni.

Un altro elemento di enorme importanza nella elaborazione di una strategia sono le informazioni. A questo proposito un relatore se la potrebbe cavare semplicemente citando Sun Tzu : " L'abbondanza dei calcoli assicura la vittoria, e una loro scarsità la impedisce; che dire di chi nulla avrà calcolato?"

Proveremo invece a dimostrare il senso che hanno le informazioni quando si pianifica una strategia. Nella teoria dei giochi un "giocatore", inteso come generico agente in una competizione, può trovare una strategia ottima (cioè che conduce alla vittoria o comunque al miglior risultato possibile) perchè conosce contemporaneamente tutte le regole del gioco, lo stato del gioco e le mosse dell'avversario momento per momento. Si tratta di un problema di applicazione razionale e infatti negli scacchi o nel bridge si può immaginare una strategia ottima.

Ma in campo militare, nel gioco di borsa, in diplomazia, questo non si verifica mai: sia perchè non si può chiudere completamente il campo di gioco alle influenze esterne, sia perchè i comportamenti reali di un giocatore possono non essere interamente note agli altri giocatori, sia perchè le stesse regole del gioco possono cambiare mentre la competizione è in corso. Questo significa una sola cosa: senza un robusto sistema di raccolta di informazioni, lo sfortunato giocatore si troverebbe a combattere come un guerriero cieco sotto le mura di Troia.

Non è un caso che sia in guerra, sia in borsa, sia in politica internazionale raccogliere, classificare e conservare informazioni è un'attività cruciale. Difficile immaginare che una strategia di costruzione di una squadra olimpica di eccellenza possa fare a meno di forti data base? Fino a quando non costruiremo archivi strutturati che conservano dati relativi a molte leve successive di atleti e alle esperienze accumulate in anni di lavoro, non avremo la possibilità di agire in senso strategico: ovvero, che dire di chi nulla avrà calcolato?

Si rimanda all'intervento del MdS Giuseppe Antonini che questo argomento ha molto studiato, facendo emergere quanto sia lungo e complesso ma anche tremendamente necessario raccogliere grandi quantità di informazioni molto strutturate.

### 12 - Le forze morali.

Fino ad ora abbiamo elencato cinque elementi che compongono una strategia: il reticolo mezzi-fini, il livello, la coerenza, i vincoli e le informazioni.

Ne manca ancora una di grande importanza: il Generale scrive che è una filosofia ben povera quella che arresta i suoi principi al di qua del limite dove cominciano le forze morali, poiché le forze morali sono fra le più importanti in guerra; esse si collegano alla volontà, che dà l'impulso e dirige l'insieme delle forze.

La domanda è: perchè mai von Clausewitz attribuisce tanta importanza a qualcosa di così poco concreto, qualcosa che non ha a che fare con la contabilità degli organici o dei pezzi di artiglieria? La spiegazione, dice lui, è che la teoria della guerra deve avere ben presente l'influenza di tali forze, deve apprezzarne l'importanza e tenerne conto nei calcoli, perchè "gli effetti delle forze fisiche sono intimamente compenetrati con quelli delle forze morali e non è possibile disgiungerli". Aggiunge anche che vittoria o sconfitta dipendono dalle seconde quanto, e

forse più, dalle prime. Se abbiamo capito bene, dunque, una vittoria si ottiene tenendo conto sia di quante risorse materiali si hanno a disposizione sia di quante forze morali si possono mettere in campo.

La domanda, a questo punto, diventa: perchè mai noi, uomini e donne di sport, dovremmo occuparci, nei nostri piani, di calcolare l'effetto delle forze morali?

La risposta è semplice: non ve ne è alcuna necessità se consideriamo la prestazione sportiva come il risultato esclusivo dei mezzi finanziari a disposizione. Viceversa, ne abbiamo grande bisogno se pensiamo che la prestazione sportiva si fonda su altro, su qualcosa che ha a che vedere con lo spirito umano. In fondo la Carta Olimpica dice che "l'olimpismo è una filosofia di vita che esalta e combina le qualità del corpo, della mente e dello spirito" dunque non è bene affidare esclusivamente alla concretezza materiale, alla potenza degli sponsor, alle ragioni contabili, la pianificazione delle nostre attività, perchè rischiamo di non tener conto del ruolo che svolgono le forze morali.

Secondo lo scrittore, le forze morali sono:

- a) il talento del capo,
- b) la virtù militare dell'esercito,
- c) il sentimento nazionale.

La trasposizione sul terreno olimpico e sulla elaborazione di strategie da parte dei vertici sportivi (si potrebbe dire l'utilità che si può trarre dal concetto di forze morali) è relativamente semplice. Ma dobbiamo partire dall'idea che lo sport non sia soltanto una percentuale del PIL, qualcosa da commerciare e vendere, un modo efficace per entrare nei palinsesti televisivi, una fonte di potere politico e quindi finanziario.

Il talento del capo: il concetto di "talento del capo" impiegato da von Clausewitz nel 1830 equivale a ciò che noi oggi chiameremmo competenza tecnica associata a lucidità dell'analisi, ad una visione di lungo raggio, al coraggio dei propri convincimenti ed a capacità di comando. Non vi è dubbio che quanto maggiore è il talento espresso da un direttore tecnico tanto migliori saranno le strategie, specialmente nel caso dell'attività di coltivazione dei giovani, attività che necessita di molto tempo e di sguardo acuto per essere efficace.

Vale forse la pena di accennare solo per un momento alla questione del talento di dirigere: parliamo sempre di talento a proposito della prestazione sportiva, ma non esistono approfondimenti dedicati a decidere quali debbano essere le qualità di un DT. Ci accontentiamo di sapere che è stato un buon atleta o che ha allenato uno o due buoni atleti. Ma sapere allenare non significa affatto sapere pianificare e dirigere organizzazioni sportive. Oppure, peggio ancora, capita che qualcuno venga scelto come DT perchè è bravo come direttore di uno stabilimento di produzione di sardine in scatola (la versione manageriale) anche se vendere sardine è molto meno complesso che preparare una squadra olimpica (prima o poi sarà bene recuperare il senso e la dignità del dirigente tecnico sportivo).

Vi è però un punto sul quale è necessario essere chiari: il semplice talento del capo non basta. Esso basterebbe solo nell'ipotesi ristretta che l'obiettivo sia a breve termine ed il campo d'azione tutto perfettamente visibile al capo stesso. Ma se il campo si allarga e il reticolo diventa più complesso, devono intervenire gli altri due fattori. Lo sguardo del capo, costretto necessariamente ad occuparsi solo dell'insieme, non può arrivare a controllare tutti gli accadimenti (e il generale che lo pensasse o è uno stupido o è in mala fede). Quindi si deve poter far conto sulla capacità di tutti gli operatori, anche del più lontano, di muoversi in sintonia con le strategie richieste.

La virtù: occorre quella che von Clausewitz chiama "virtù militare come una delle principali forze morali" e che noi potremmo tradurre come l'attitudine a integrare l'entusiasmo per il proprio sport con altre qualità:

- a) la regola,
- b) il metodo,
- c) l'applicazione della migliore dottrina,
- d) la subordinazione della propria alla ragion comune,
- e) la volenterosa partecipazione ai progetti organizzativi.

Quanto più una Federazione può contare sulla virtù dei suoi operatori, tanto più ambiziosi possono essere i piani di conquista di medaglie, tanto più complessi possono essere i programmi di sviluppo dei giovani, tanto più articolate possono essere le altre componenti strategiche prima esaminate.

Quanto più una Federazione può contare sulla virtù dei suoi operatori, tanto meno ha bisogno di spendere soldi per far fare loro ciò che è semplicemente naturale. Quanto più una Federazione può contare sulla virtù dei suoi atleti, tanto meno ha bisogno di pagarli perchè si allenino. Oppure può pagare gli atleti per allenarsi ed i tecnici per partecipare ai programmi di formazione, ma poi non si lamenti perchè Machiavelli lo aveva avvertito: "E se uno tiene lo stato suo fondato in su le armi mercenarie, non starà mai fermo, nè sicuro".

Il sentimento nazionale: in un aggregato umano così vasto come quello sportivo, alla base di questo genere di virtù c'è il sentimento nazionale, che noi in questa sede traduciamo come sentimento olimpico. Esso è la forte percezione da parte di tutti e di ognuno che i cinque cerchi sono la ragione intrinseca del nostro essere uomini e donne di sport: la prestazione sportiva è quanto di più immateriale e spirituale si possa immaginare perchè centrato sulla relazione intima tra corpo e psiche. Essa è fondata sull'onore. E anche la prestazione più eccellente può essere superata dopo un anno o dopo un mese: accettare di essere superati pone lo sportivo moralmente al di sopra di molte altre figure della nostra vita pubblica.

Su questo piano siamo tutti impegnati quotidianamente: una Federazione che include il sentimento olimpico tra gli elementi della sua strategia, cogliendone il valore, e lo coltiva pazientemente attraverso gesti quotidiani, potrà avvalersi di una forza che non si compra. Perchè il sentimento olimpico ha una strana caratteristica che lo distingue dal denaro: più se ne consuma, più se ne ha a disposizione.

### 13 - Conclusioni.

Verifichiamo infine se l'obiettivo di questa relazione è stato raggiunto: abbiamo tracciato la cornice? Abbiamo definito cosa si trova all'interno del campo che essa racchiude?

La cornice che abbiamo tracciato dice che qui non stiamo discutendo del prossimo Mondiale, e nemmeno di Tokyo 2020 o di Pechino 2022 e non stiamo ragionando su come migliorare le prestazioni dei nostri attuali atleti di eccellenza. Qui stiamo discutendo di come fare a sostituirli con un Luigi o una Pina che cominciano solo ora a costruirsi come atleti di massima prestazione.

E nemmeno stiamo proponendo di modificare l'attuale organizzazione federale: stiamo proponendo di cambiarla profondamente perchè le seconde e le terze file delle nostre squadre siano molto più numerose di quelle attuali.

All'interno di questa cornice abbiamo cercato di indagare il concetto di strategia, per comprendere meglio il da farsi. Abbiamo individuato sei elementi che costituiscono l'ossatura portante di una strategia dell'attività di formazione di giovani di qualità:

- a) il reticolo che lega i mezzi ai fini,
- b) la coerenza della strategia,
- c) il livello cui bisogna porsi per operare in senso strategico,
- d) il calcolo puntuale dei vincoli che operano a monte,
- e) le informazioni che debbono alimentare la strategia,
- f) le forze morali intese come competenza del capo, virtù degli operatori, sentimento olimpico.

Chiediamo al lettore che, prima di passare a leggere le relazioni che espongono con maggior chiarezza gli elementi della strategia, compia un ultimo atto chiedendosi: perchè intraprendere una strada tanto complicata quando basterebbe avere qualche buon algoritmo di previsione che ci dica subito se Pina diventerà campionessa del mondo tra dieci anni?

La nostra risposta è che "prevedere" non equivale affatto a "controllare". Anche ammesso che si riesca a prevedere chi sarà il prossimo Nibali, ciò non è di per sé sufficiente per capire come controllare il processo che può portare un qualunque Peppino ad essere Nibali.

È il processo che conta, la sua organizzazione e la sua gestione, non le nostre previsioni. L'ostinata idea del talento naturale è il peggior nemico del talento sportivo, in cui c'è molto poco di naturale e molto di costruito.

Fino a che non riusciremo a distruggere la convinzione che prevedere può sostituirsi al controllare, si continueranno a cercare indicatori per la previsione, magari pochi, poco costosi e facilmente comprensibili da chiunque.

Al contrario, elaborare ed applicare strategie è costoso e rischioso. Costa tempo, studio, informazioni, sensibilità e attitudine. È rischioso, perché comporta assunzione di responsabilità. Ma, come forse si è capito, non ha altra alternativa che rivolgersi a Tyche.

**Maurizio Cevoli**