

Approfondimento

C'È VITA DOPO LO SPORT?

Il titolo del volume parte da questa provocazione per riflettere su un aspetto di estrema importanza per chi ha fatto dell'agonismo sportivo la sua professione: cosa fare una volta finita la carriera sportiva? La fine della carriera sportiva è infatti una transizione inevitabile per tutti gli atleti professionisti, che arriva molto precocemente, rispetto ad altre attività lavorative, e in modo più o meno atteso. La questione è spesso l' "elefante nella stanza" di cui non si parla ma incombe sulle fasi finali della carriera sportiva, a cui raramente ci si è preparati. Il fatto può addirittura portare l'atleta a pensare: "io non so fare niente a parte la pratica della mia disciplina sportiva". Un pensiero erroneo che demotiva e non consente a nessuna delle parti coinvolte di effettuare un'analisi lucida e costruttiva. Questo libro nasce proprio per smentire questa convinzione. Ogni atleta, nel corso della sua attività, acquisisce innumerevoli competenze che possono essere utilizzate e messe a frutto in differenti ambiti lavorativi. Alcune specifiche tipologie di competenze sono infatti trasferibili. L'obiettivo è quello di accompagnare il lettore in un percorso capace di inquadrare a livello teorico il concetto di competenza trasferibile, guidandolo un passo dopo l'altro in un'analisi del contesto e delle capacità effettivamente sviluppate nel corso della carriera atletica, per capire quale possa essere la strategia migliore per valorizzarle e metterle a frutto in differenti ambiti lavorativi e organizzativi. Gli atleti a fine carriera sportiva in questo libro non sono visti come persone da impiegare ma come riserve inestimabili di competenze capaci di portare valore e opportunità al mondo delle aziende, delle istituzioni e delle organizzazioni lavorative.

Proprio per il suo carattere fortemente pratico si è voluto iniziare la trattazione partendo da preziosi interventi e testimonianze sull'argomento di atleti di diverse discipline sportive, di Imprenditori e di Dirigenti sportivi di livello nazionale: Silvia Salis, Alessandra Sensini, Chiara Di Iulio, Valerio Bernabò, Fabio Infimo, Paolo Moscati, Daniela Isetti e Giovanni Esposito.

VALTER BORELLINI

laureato in Psicologia delle Organizzazioni presso la Facoltà di medicina e Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma. Master di II livello in Mediazione e conflitti in ambito psico-pedagogico, familiare, comunitario, aziendale, socio-sanitario e delle attività formative presso l'Università degli studi di Urbino, Master di II in Previsione Sociale presso l'Università di Trento Dipartimento di Sociologia. Da 20 anni Trainer, Executive e Business Coach, Career Counselor, opera in contesti organizzativi aziendali e per varie agenzie formative al livello nazionale. Tra le sue pubblicazioni ricordiamo: *Atleta, allenatore, genitori* (2020) Franco Angeli Editore; *L'atleta e la sua carriera* (2017) Calzetti & Mariucci Editori; *Comunicare per formare, informare e coordinare* (2012) Calzetti & Mariucci Editori.

VALTER BORELLINI

VALTER BORELLINI

LIFE AFTER SPORT

LE COMPETENZE DEGLI ATLETI

TRASFERIBILI AL MONDO DEL LAVORO

LIFE AFTER SPORT




CALZETTI
MARIUCCI
e d i t o r i

Fonti disciplinari sul tema delle competenze

Il concetto di competenza, come la maggior parte dei concetti che fanno capo alle scienze umane e sociali, è stato utilizzato nel tempo con valenze e sfumature semantiche differenti, a seconda del momento storico, del contesto e delle teorie di riferimento. Se ne parlava già nell'antica Grecia, seppur con una declinazione diversa, e negli ultimi cinquant'anni è stato oggetto di studio in vari settori umanistici e scientifici, dalla filosofia alla psicologia, all'economia, alla sociologia, alla pedagogia e alle scienze della formazione. Ma è stato l'ambito lavorativo quello che ha più recentemente focalizzato l'attenzione su questa tematica. Le accelerazioni in campo tecnologico unite ai mutamenti sociali e dei mercati, hanno portato le strategie aziendali a rivalutare le tradizionali variabili del vantaggio competitivo. Ecco allora che le aziende iniziano a vedere il loro capitale umano come una risorsa, e a capire l'importanza delle competenze come fattore di miglioramento delle performance aziendale. La nuova sensibilità sulle competenze ha avuto impatto anche sul rapporto interno tra l'azienda e il lavoratore e sullo stesso welfare aziendale. Le politiche "passive" di gestione delle risorse umane, basate sull'assistenza e la garanzia dei redditi, hanno lasciato spazio ad una visione "attiva", incentrata sull'empowerment del lavoratore e quindi sulla formazione e sviluppo di competenze.

Il concetto di competenza come apprendimento ed esercizio legato alla realizzazione personale sembra dunque venire incontro alle mutate esigenze della società. Da qui il grande interesse del mondo, dell'economia, dell'impresa e della formazione di molti Stati per la questione.

Al fine di individuare un modello di correlazione tra le “competenze” acquisite/utilizzate durante la pratica sportiva e quelle richieste dal contesto lavorativo è opportuno inquadrare i vari approcci teorici presenti nella letteratura scientifica, esaminando le visioni che le diverse discipline hanno attribuito al concetto e i modelli che ne sono derivati.

La visione filosofica del costruito competenza.

Relazione ricavata da : Promuovere la crescita nelle competenze strategiche che hanno le loro radici nelle dimensioni morali e spirituali della persona : Rapporto di ricerca. Marco BAY - Dariusz GRZĄDZIEL - Michele PELLEREY

La presenza sempre più diffusa del suo del concetto di competenza nel mondo dello studio e del lavoro sembra derivare da uno spostamento di attenzione dal semplice sapere o saper fare alla complessità dell’agire; di qui anche la maggiore incidenza di riflessioni critiche sui limiti della classica distinzione tra “sapere che” (*knowing that*) e “sapere come” (*knowing how*) per dare un maggior spazio alla considerazione dell’“essere abili” (*been able*), mettendo subito in evidenza la profonda interconnessione tra elementi che dovrebbero entrare in gioco in maniera integrata in ogni competenza che si debba esplicitare sia in ambito produttivo, sia sociale, sia etico. Si giunge anche a evidenziare la componente non esplicitabile della competenza pratica, poiché molti suoi elementi non sono esprimibili a parole, in quanto legati a sensibilità soggettive e conoscenze di natura tacita sia nei riguardi delle differenti situazioni specifiche che devono essere affrontate, sia nel mettere in atto le diverse possibili strategie di intervento. Cosicché molti ormai evocano il concetto di saggezza pratica per indicare la capacità di cogliere e inquadrare nella maniera più completa possibile la sollecitazione proveniente dalla situazione sfidante e di rispondere a essa in maniera congruente e flessibile. Ed è stata allora abbastanza ovvia la conseguenza, oggi assai diffusamente presente nella cultura anglosassone, di una maggiore valorizzazione della riflessione filosofica nei riguardi dell’agire umano, riprendendo anche in considerazione gli apporti della tradizione aristotelica. In effetti, nella sue opere, e in particolare nell’*Etica a Nicomaco*, Aristotele ha posto le basi del concetto di competenza nel produrre e nell’agire. È il campo della cosiddetta razionalità pratica. Naturalmente egli non usa il termine competenza, né quello di competenza esperta, bensì quello di virtù, intesa come eccellenza nello svolgimento di un’attività umana socialmente rilevante. Aristotele distingue due dimensioni o componenti fondamentali dell’agire umano. Questo può essere considerato sia come agire produttivo o poietico, dal greco *poiēsis*, sia come agire etico-sociale, in greco *praxis*. L’agire produttivo, o tecnico-pratico, è per sua natura diretto alla produzione di oggetti o beni materiali precisi o all’effettuazione di attività specifiche in una situazione che producano qualcosa di misurabile. Esso è guidato dall’idea (*éidos*), modello o progetto, dell’oggetto da produrre, dal servizio da erogare, dalla esecuzione materiale di un movimento, esercizio, comportamento nel suo complesso e trova la sua perfezione nell’abilità tecnico-pratica (*téchne*) posseduta. Il suo compimento, o celebrazione, è dato dal bene prodotto e dalla sua qualità. L’agire etico-sociale è anch’esso guidato da un’idea o ideale (o obiettivo) e può realizzarsi tramite una particolare disposizione interiore e competenza intellettuale detta in greco *phrōnesis* (prudenza o saggezza pratica), che consiste nella capacità di prendere decisioni prudenti e responsabili. Il suo compimento, o celebrazione, consiste nella crescita virtuosa di chi agisce bene e di chi ne è coinvolto. Naturalmente nel concreto dell’azione umana queste due dimensioni possono essere presenti contemporaneamente e sostenersi vicendevolmente. Al cuore dei processi di apprendimento sia della competenza produttiva, sia di quella etico-sociale sta l’esperienza pratica, cioè la singola azione, considerata nella sua complessità e particolarità. Ogni apprendimento si fonda sull’esperienza, un’esperienza che è un incontro tra la persona agente e una situazione che la sfida. Ne deriva una scelta o decisione la cui qualità e validità dipende da una parte dalla persona stessa che è in grado di rispondere all’appello esterno mettendo in gioco se stessa e il suo mondo interiore, dall’altra dalla rispondenza effettiva alle esigenze e circostanze presenti nella situazione.

L'esperienza attraverso cui passa la persona ha, o può avere, sia una risonanza affettiva, sia una sollecitazione alla sua riflessione. Una risonanza emozionale la cui valenza positiva o negativa sollecita la ricerca del perché di tale reazione affettiva e il tentativo di darle un senso. Inoltre ogni apprendimento è sempre legato a una attribuzione di significato.

Si tratta comunque sempre di una esperienza legata a una situazione particolare e specifica. Il moltiplicarsi delle esperienze e del loro correlato emotivo e cognitivo, porta a una tendenza a rispondere anche emotivamente e motivazionalmente in maniera sempre più coerente alle varie sfide poste dalle diverse situazioni e a sviluppare, spesso a partire da forme di analogia e diversità trovate, quello che si può definire "sapere pratico", che si manifesta in forme di saggezza pratica. In queste si possono cogliere alcuni principi di riferimento esprimibili in parole, ma anche sensibilità e forme di modulazione di natura tacita o personale, non sempre articolabili linguisticamente. Inoltre, emerge la capacità di cogliere sempre più nella sua totalità e profondità l'appello proveniente dalle differenti situazioni sfidanti, cogliendone le caratteristiche peculiari, ma anche le somiglianze con altre precedentemente affrontate. Ne nasce una forma di conversazione tra persona e situazione che porta a scegliere di intervenire in maniera valida e coerente, quanto più nel tempo si è sviluppata una inclinazione o abito a fare ciò con continuità e fedeltà. Entra in gioco qui la capacità sviluppata nel tempo di leggere e interpretare le situazioni sulla base di una sempre più accentuata sensibilità per la ricerca del bene e di una sempre più pronta disponibilità ad agire in maniera coerente con tale sensibilità.

La visione psicologica del costrutto competenza

I contributi della psicologia delle organizzazioni al concetto di competenza si possono identificare in tre matrici teoriche: comportamentismo, cognitivismo e costruttivismo sociale.

Il comportamentismo

Il Comportamentismo (Behaviourism) identifica un approccio in ambito psicologico sviluppato a partire dai primi del Novecento da John Watson (il 1913, con la pubblicazione dell'articolo *Psychology as the Behaviorist Views It* sulla *Psychological Review*, viene considerato anno di fondazione), secondo il quale il comportamento manifesto rappresenta l'unica unità di analisi che la psicologia deve studiare, in quanto direttamente osservabile dal ricercatore. A differenza della mente (una sorta di scatola nera inconoscibile perché impenetrabile), che non solo non risponde a questa ultima condizione, ma che è suscettibile di giudizi troppo soggettivi, il comportamento è la risultante di uno stimolo ambientale ed è quindi oggetto della ricerca empirica e sperimentale. Quest'ultima, infatti, può rilevare come a certe condizioni (ovvero in presenza di alcuni stimoli) avvengano determinate risposte (i comportamenti appunto) e studiarne le relazioni. Ciò che in sostanza il comportamentismo combatte è il metodo introspettivo e il concetto stesso di coscienza. Nella prospettiva behaviorista, quindi, anche la base delle competenze è il comportamento, quello esterno visibile e misurabile. La competenza è relativa alla prestazione che l'individuo realizza nel contesto lavorativo ed è alla base di comportamenti osservabili e scomponibili in task pianificabili, analizzabili e valutabili. Questa impostazione esprime l'esigenza di soddisfare un sorta di oggettività scientifica basata sull'idea di poter formalizzare, sotto forma di evidenze empiriche, le relazioni che si stabiliscono tra situazione e comportamento, tra stimolo e risposta. Attenendosi al comportamento osservabile, il pensiero soggettivo non viene considerato, mentre l'apprendimento è visto come una concatenazione di stimoli e risposta.

Il cognitivismo

La psicologia cognitiva è una corrente di pensiero multidisciplinare (neurologica, psicologica e pedagogica) che studia i processi mentali mediante i quali le informazioni vengono acquisite dal

sistema cognitivo e da esso elaborate, memorizzate, recuperate. A partire dagli anni 1956-1960 si contrappone al comportamentismo che considerava l'apprendimento come conseguente ad un sistema di stimoli e risposte e pertanto prendeva in esame solo il comportamento osservabile. Il cognitivismo propone invece di studiare la mente umana in termini di memoria e di processi cognitivi (apprendere e conoscere) e descrive i processi mentali e le strutture cognitive con cui si risolvono situazioni problematiche. La cognizione diventa la base della conoscenza e dell'azione. Attinge alle scienze tecnologiche, all'intelligenza artificiale e alle scienze dell'informazione. Nella visione cognitivista la competenza è proposta come "una capacità generativa individuale, mediata dal piano sociale, in grado di produrre un'infinità di condotte adeguate a una infinità di nuove situazioni" (Rey 2003). La competenza è quindi intesa come un sapere che, messo in azione, è capace di mobilitare un mix di conoscenze, esperienze e risorse personali. Gli individui sviluppano attitudini a generare schemi d'azione a seguito delle loro esperienze, dell'educazione ricevuta, delle percezioni e disposizioni individuali. Essere competenti vuol dire allora saper combinare elementi interni all'individuo, sedimentati nella propria storia personale, con elementi della realtà esterna, professionali e organizzativi, saper analizzare le situazioni e metterle in relazione con le proprie risorse. L'individuo sviluppa la capacità di essere esperto delle proprie competenze. Su questa visione si sono sviluppati contributi sul tema dell'apprendimento situato e del sapere esperto (Ajello, Meghnagi 1998, Ajello 2002)

Il costruttivismo sociale

Il costruttivismo fa parte delle teorie cognitiviste e le sue istanze si trovano anche nella storia, nella filosofia, nella psicologia e nella didattica. E' una visione della conoscenza come costruzione socioculturale che si realizza in rapporto con altri soggetti attraverso la comunicazione interpersonale e la collaborazione sociale. La realtà è fatta di relazioni guidate da cognizioni e azioni, e in questa visione le competenze sono sempre a confronto con la dimensione pragmatica della realtà sociale e con la natura relazionale della pratica. Si tratta, secondo Le Boterf (1944), di una relazione bipolare tra soggetto e ambiente. Questa interazione mette in atto un processo di mobilitazione di risorse (capacità, conoscenze, abilità, comportamenti, schemi) che conducono ad azioni definibili e osservabili da altri. La competenza così si "costruisce", non è solo frutto di apprendimento. Secondo Wittorski (1998) sono cinque gli elementi che contribuiscono alla costruzione delle competenze: quello cognitivo, quello affettivo (l'immagine di sé, la motivazione, l'investimento emotivo), quello sociale, quello culturale e quello pratico. Interpretare le competenze dal punto di vista costruttivista significa considerarne i significati complessi, dinamici e dipendenti dal contesto, in quanto la realtà oggetto della nostra conoscenza si crea dal continuo fare esperienza da parte degli attori organizzativi secondo concetti e categorie che creano e adattano con gli strumenti culturali che hanno a disposizione. La costruzione si poggia quindi su mappe cognitive che servono agli individui per orientarsi e costruire le proprie interpretazioni (Weick, 1995). Le competenze risultano così il risultato di processi sociali e culturali che richiedono, come sottolinea Ajello (2002) organizzazione, articolazione, contestualizzazione e flessibilità delle conoscenze in uso.

La visione sociologica del costrutto competenza.

Anche sul vasto terreno della sociologia le competenze sono state oggetto di considerazione e dibattiti. Un'area feconda è stata quella delle analisi dedicate alla complessità dei fenomeni organizzativi e sociali, riferite in particolare ai grandi processi di cambiamento del lavoro e delle organizzazioni. Drucker, Federico Butera [2008]: parlano delle competenze come risorse intangibili, immateriali, riconoscendo ai cosiddetti *lavoratori della conoscenza* un ruolo fondamentale nel passaggio alla società postindustriale. La riorganizzazione del lavoro postfordista, l'informatizzazione, il ruolo sempre più centrale delle nuove tecnologie spostano l'attenzione dai

saperi disciplinari – su cui è ancora imperniata l’istruzione – e dai ruoli professionali fissati nel sistema delle qualifiche, a saperi più complessi che richiedono inedite risorse di autonomia decisionale da parte degli individui. Tali dinamiche sono state indagate, con sfumature diverse, da studiosi come Nonaka e Takeuchi [1995], Polanyi [1966] e Wenger [1998]. D’altra parte, la progressiva scomparsa del lavoro stabile per tutta la vita sottopone le nuove generazioni a forme di versatilità, di autonomia progettuale e di gestione delle incertezze ben sintetizzate dall’espressione *vite mobili* di Elliot e Urry [2010]. Autori, come Giddens e Beck, hanno parlato di società del rischio e di società dell’incertezza, nelle quali la scomparsa di ruoli lavorativi stabili si traduce per gli individui nella necessità di disporre di competenze e di saperi che li rendano autonomi e capaci di gestire traiettorie lavorative poco lineari. In un clima di incertezza, sono le stesse imprese a chiedere al proprio personale di agire in situazioni mutevoli e scarsamente prevedibili: si passa così da strutture organizzative basate su ruoli professionali ben definiti standardizzati a processi organizzativi più fluidi che richiedono individui capaci di gestire situazioni inedite. Le competenze sono quindi strettamente connesse con il lavoro non routinario, flessibile: in tale contesto, essere competenti vuol anche dire saper affrontare le crisi, dimostrare resilienza, gestire emergenze, criticità, conflitti. Sempre in campo sociologico le competenze sono state messe in relazione con il concetto di capitale sociale, in quanto si formano innanzitutto all’interno di reti di relazioni interindividuali e collettive.

La visione economica del costrutto competenza.

Se il termine “competenza” risulta di recente acquisizione, in realtà non è da oggi che le discipline economiche si occupano di studiare modelli di misurazione del patrimonio di esperienze e conoscenze come un bene immateriale che crea valore. Il concetto stesso di capitale umano tra le voci di bilancio ha tentato di calcolare in termini di redditività sia le abilità individuali innate, che l’istruzione e la formazione, ma anche forme di apprendimento di competenze e capacità che derivano dalla frequentazione di ambiti sociali extra lavorativi, come può essere l’ambiente sportivo. Ecco allora che le competenze sono entrate a pieno diritto nelle teorie economiche, come fattore sia di sviluppo aziendale che di crescita professionale e di reddito dell’individuo. Tanto che nelle aziende sono stati introdotti sistemi per rilevare e misurare gli squilibri tra le abilità di cui è dotato un individuo e quelle richieste dalla realtà aziendale (skills mismatch)