

Spett. FEDERAZIONE CRICKET  
ITALIANA  
VIA DEI GRACCH, 278  
00192 ROMA

Bergamo, 6 dicembre 2017

Oggetto: Relazione conclusiva attività di Governance Review

Alla c/a del Presidente arch. Fabio Marabini

In relazione all'attività di *Governance Review* condotta presso la Federazione Cricket Italiana, si riportano le seguenti considerazioni conclusive.

## Sommario

1. Premessa	3
2. Lo staff della Federazione	4
2.1. Struttura organizzativa	4
2.1.1. <i>Ruoli organizzativi</i>	4
2.1.2. <i>Mansionari e processo di delega.</i>	7
2.2. Comunicazione interna	7
2.3. Clima organizzativo	8
2.4. Possibili azioni correttive	8
2.4.1. <i>Organizzazione</i>	8
2.4.2. <i>Comunicazione interna</i>	9
2.4.3. <i>Clima organizzativo</i>	9
3. Il Board della Federazione	11
3.1. Elementi strutturali	11
3.1.1. <i>Modalità di riunione</i>	11
3.1.2. <i>Contaminazione tra piano politico e operativo</i>	12
3.1.3. <i>Senso delle Commissioni</i>	13
3.2. Comunicazione interna	13
3.2.1. <i>Interazione tra Presidente e Board</i>	13

3.2.2.	<i>Interazione tra Presidente Federale e Segretario Generale</i>	14
3.2.3.	<i>Sovrapposizione di piani comunicativi differenti</i>	15
3.3.	<i>Clima organizzativo</i>	16
3.4.	<i>Possibili azioni correttive</i>	16
3.4.1.	<i>Elementi strutturali</i>	16
3.4.2.	<i>Comunicazione</i>	18
3.4.3.	<i>Clima organizzativo</i>	19
4.	<i>Interventi successivi</i>	20

## 1. Premessa

L'intervento commissionato dalla Federazione Italiana Cricket in direzione di una Governance Review, nella fase diagnostica si è articolato in tre fasi:

- 15/11/2017: incontro preliminare con il Presidente e il Segretario generale alla presenza del Responsabile attività sportiva e sviluppo.  
Scopo dell'incontro: indagare su un piano congiunto la situazione generale della Federazione Cricket Italiana per comprenderne:
  - obiettivi
  - strategie
  - struttura
  - processi
- 17/11/2017: incontro con i membri del Consiglio Federale riuniti in un momento di interazione e osservazione strutturato in due passaggi:
  - focus group semi-strutturato (durata 3 ore) alla presenza di due moderatori, volto a favorire il confronto e la discussione riguardo a passato (storia), presente (status quo) e futuro (vision e obiettivi) della Federazione Italiana Cricket.  
Obiettivo: portare alla luce le criticità e i punti di forza del gruppo, analizzarne gli obiettivi condivisi, la storia e le dinamiche di interazione del gruppo.
  - osservazione di un Consiglio Federale (durata 4 ore) al fine di identificare le dinamiche e i processi comunicativi che ne caratterizzano il funzionamento. Durata 4 ore.
- 28/11/2017: incontro con i membri dello Staff operativo strutturato in due passaggi:
  - focus group destrutturato alla presenza di due moderatori volto a favorire il confronto e la discussione e finalizzato a fare emergere eventuali criticità e punti di forza nei processi e nelle dinamiche presenti.
  - interviste individuali con ogni membro dello Staff al fine di favorire, all'interno di un contesto confidenziale, l'emergere di informazioni non esplicitate nel confronto di gruppo.

È stata inoltre presa visione dei questionari elaborati in precedenza dalla società Dynamic Voice HR Consulting Ltd. a cui hanno risposto buona parte dei membri del Board e dello Staff.

Nei capitoli successivi sono riportati i risultati emersi al termine della fase di analisi.

## 2. Lo staff della Federazione

In questo capitolo sono evidenziate le criticità emerse relativamente allo Staff, suddividendole tra struttura organizzativa, comunicazione interna e clima organizzativo. Al termine del capitolo sono indicati i relativi interventi di miglioramento.

### 2.1. Struttura organizzativa

Dall'attività di analisi si è riscontrata l'assenza di una chiara definizione dei ruoli e dei processi operativi del personale.

Il recente cambio di composizione del Board e della Presidenza della Federazione è avvenuto sulla scorta di un'annunciata evoluzione da un modello organizzativo da più parti definito "a conduzione familiare" verso uno maggiormente strutturato, fatto questo che ha determinato nel personale della Federazione l'attesa - quasi magica - di una chiarificazione dei processi e delle attribuzioni di ruolo che, fino ad allora, erano sempre stati informali e basati sulle prassi.

Ad oggi tale processo di cambiamento e di strutturazione non pare essere stato - se non parzialmente - implementato, generando così nel personale una delusione delle aspettative di cui sopra e un conseguente calo motivazionale.

#### 2.1.1. Ruoli organizzativi

Nel corso dell'analisi, pur interfacciandoci con tutto il personale e con il Board, non ci è stato possibile rilevare un organigramma strutturale chiaro e condiviso, da cui risultino evidenti le diverse posizioni organizzative e le loro correlazioni. L'unica definizione dei ruoli (ma non la loro correlazione gerarchica) è riportata sul sito web della Federazione, ma non risulta sia mai stata attuata nessuna delega formale al personale e, in ogni caso, fatto questo assai più importante, alcuni ruoli non sono riconosciuti nella sostanza: si riporta a titolo di esempio il caso della responsabile della logistica, che dovrebbe occuparsi di tutto quel che riguarda la gestione delle trasferte (acquisto e prenotazione biglietti, alberghi, ecc.), e di fatto viene scavalcata dai colleghi che si occupano autonomamente di gestire ciascuno per sé tali adempimenti.

Le posizioni organizzative dello staff individuate, ad oggi, sono quelle del *Segretario Generale*, del *Responsabile attività sportiva e sviluppo*, del *Responsabile Logistica tesseramenti e scuola*, del *Responsabile territorio* e dell'*Allenatore squadre nazionali* (in questa analisi non sono stati considerati il medico federale e il tesoriere).

Al riguardo si ritiene di poter fare le seguenti considerazioni.

## a) Segretario generale

Il ruolo del segretario generale è l'unico per il quale esista una formalizzazione: ai suoi compiti e attribuzioni è dedicato un preciso paragrafo dello statuto federale. Su questa figura, di fatto, si sovrappongono tre funzioni distinte: la prima di coordinamento e gestione organizzativa (equivalente a *Direttore generale*), la seconda di carattere amministrativo (equivalente a *Responsabile amministrativo*), ed infine la terza di gestione delle risorse umane (equivalente a *Direttore del personale*).

L'articolo 18 dello statuto federale infatti recita che il Segretario Generale:

- A. "cura l'organizzazione generale dei servizi e degli uffici" e "coordina e dirige la Segreteria Generale"
- B. "è responsabile della gestione amministrativa della Federazione" e "predispone il bilancio consuntivo ed il budget di previsione"
- C. "sovrintende gli uffici federali e la direzione del personale"

Dall'analisi condotta si è potuto riscontrare come il ruolo di coordinamento oggi non sia completamente riconosciuto dagli altri membri dello staff e si ponga, a volte, in sovrapposizione con il Presidente (vedi più avanti) o con il responsabile Attività sportiva e sviluppo.

Di fatto la funzione realmente esercitata dal Segretario Generale è quella di Responsabile Amministrativo: tale attribuzione, seppur prevista dal dettato statutario, andrebbe più correttamente distinta nell'organigramma, separando le funzioni manageriali e di coordinamento da quelle esecutive, anche se assegnate alla medesima persona.

## b) Responsabile attività sportiva e sviluppo

Questa figura ha la competenza degli aspetti più strettamente tecnici, l'effettiva "produzione" della Federazione: organizzazione manifestazioni nazionali, gestione dei calendari, gestione dei materiali, scouting di atleti, ecc.

## c) Responsabile logistica, tesseramenti e scuola

Questa posizione organizzativa sovrappone due funzioni tra loro distinte.

- La prima competenza è di tipo strettamente amministrativo, trasversale a tutta l'organizzazione: la gestione della logistica (organizzazione di viaggi, trasferte ecc.) e dei tesseramenti, che rispettivamente costituiscono le principali voci di costo e ricavo nel bilancio della federazione.

- La seconda competenza è invece relativa alla gestione operativa dei progetti di diffusione culturale del cricket nelle scuole. È evidente come quest'area sia strategica per una federazione sportiva che ha, tra gli altri, come obiettivo statutario “la promozione, lo sviluppo e la regolamentazione del gioco del cricket in Italia [...]”.

#### d) **Responsabile territorio**

Questa figura, costituita per la prima volta con l'insediarsi della nuova struttura di governance, ha la competenza di gestire e organizzare i diversi delegati territoriali (su base regionale) che, a loro volta, rappresentano la Federazione a livello locale.

I delegati territoriali, che operano sostanzialmente su base volontaria, potrebbero potenzialmente dare un apporto strategico ai fini della federazione (sia in termini promozionali che di rappresentanza), ma ad oggi non sono definite né le loro modalità di intervento (procedure, obiettivi, ecc.) né vengono dotati dei minimi strumenti operativi (indirizzo mail della federazione, biglietto da visita, ecc.). Inoltre la mancanza di momenti periodici di incontro e coordinamento di queste figure azzerano sostanzialmente il loro contributo.

#### e) **Allenatore squadre nazionali**

Questa posizione è quella di commissario tecnico delle diverse squadre che rappresentano l'Italia nelle competizioni internazionali.

Si completa infine l'analisi sui ruoli organizzativi con le seguenti considerazioni.

- Non è assegnata a nessun componente dello staff la funzione di *Responsabile Marketing*. Esiste una commissione marketing a livello di Board, la cui operatività è però limitata dalla scarsità di tempo dei componenti (vd. sezione successiva).
- In alcune occasioni il Presidente sveste il suo ruolo politico per portare il suo contributo all'operatività. Tale apporto, se pur fondamentale per compensare l'esiguità di risorse economiche, è fonte di equivoci per lo staff, con l'effetto che si genera una sovrapposizione con il Segretario Generale (nella sua funzione di coordinamento), generando così una svalutazione del ruolo di questa figura.
- Un importante supporto all'operatività della Federazione è dato infine dall'attività di cinque stagisti, figure per le quali si riscontrano i medesimi deficit organizzativi già evidenziati per il personale di staff: non sono definiti formalmente dei progetti operativi e non è chiaro a chi compete il loro coordinamento.

## 2.1.2. Mansionari e processo di delega.

Come già sopra evidenziato, per nessuna delle posizioni organizzative sopra elencate, tranne che relativamente ad alcuni aspetti per il Segretario generale, esiste una declaratoria che ne individui formalmente i tratti fondamentali (gerarchia, obiettivi, compiti e mansioni).

All'assenza di chiarezza si aggiunge il fatto che, a causa dell'esiguità delle risorse, alla stessa persona sono attribuiti ruoli diversi; tutto ciò ha diverse conseguenze negative: sovrapposizioni tra diverse persone nello svolgimento dei medesimi compiti, mancanza di coordinamento, sensazione di smarrimento, calo della motivazione e del coinvolgimento.

L'assenza di chiarezza relativamente a gerarchia, compiti e obiettivi fa sì che - di fatto - il processo di delega sia assolutamente deficitario quando non del tutto assente.

## 2.2. Comunicazione interna

Nel corso dei lavori è emerso come la comunicazione interna non sia né efficace né efficiente.

Sono utilizzati, come strumenti per la circolazione delle informazioni, prevalentemente email e chat di Whatsapp, ma questo avviene in modo non mirato, a volte inserendo nelle comunicazioni persone non interessate o, al contrario, escludendone altre che dovrebbero essere coinvolti.

La disponibilità di informazioni non è sempre garantita, e le informazioni circolano con difficoltà sia in senso orizzontale che verticale.

Sono praticamente del tutto assenti momenti di incontro e condivisione delle attività: le riunioni da noi richieste per poter procedere all'attività di review sono state le uniche occasioni nel corso dell'anno per vedere tutto il personale seduto allo stesso tavolo. A questo proposito gioca un ruolo determinante il fatto che non esista un'unica sede operativa, ma le diverse figure lavorino su ben quattro città diverse (in sostanza la Federazione conta cinque dipendenti e quattro sedi):

- Torino: Segretario Generale
- Roma: Responsabile attività sportiva e sviluppo e Allenatore squadre nazionali
- Treviso: Responsabile logistica, tesseramenti e scuola
- Milano: Responsabile territorio.

Quanto sopra descritto contribuisce alla mancanza di un obiettivo comune per tutto il gruppo di lavoro, obiettivo che sia concreto, realistico e misurabile.

## 2.3. Clima organizzativo

Anche se non è stata condotta un'indagine con strumenti mirati, è risultato evidente come il clima organizzativo non sia positivo. Nel corso dell'attività si è potuto riscontrare da più parti una generale demotivazione ed apatia oltre ad uno scarso coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione, elementi questi che impediscono alle persone di affrontare in modo propositivo la risoluzione dei problemi e anzi tende ad ingigantire le difficoltà, seppur presenti.

I fattori che certamente contribuiscono a questa situazione sono le criticità, già sopra evidenziate, relative alla chiarezza di ruoli e compiti, alla mancanza di obiettivi condivisi, ad una leadership non riconosciuta.

A ciò si aggiunge inoltre l'incertezza generata nel personale dalla situazione contrattuale in essere, che allo stato risulta non soddisfacente.

## 2.4. Possibili azioni correttive

Si elencano di seguito alcune azioni correttive alle criticità sopra evidenziate.

### 2.4.1. Organizzazione

L'azione prioritaria dal punto di vista organizzativo risulta **l'implementazione di un organigramma** funzionale coerente con gli obiettivi della federazione:

- a) In primo luogo dovranno essere **definite le posizioni organizzative** necessarie e le loro correlazioni in termini gerarchici. Le diverse posizioni dovranno essere tra loro **separate e distinte**, a prescindere dal fatto che successivamente possano essere assegnate ad una sola persona. Si raccomanda di individuare anche le posizioni finora non previste (ad esempio Responsabile Marketing).
- b) Per ogni posizione organizzativa dev'essere **individuata una scheda mansioni**, che ne definisca chiaramente:
  - Dipendenza gerarchica e funzionale
  - Riporti interni ed esterni
  - Obiettivi
  - Competenze tecniche richieste
  - Requisiti personali necessari
  - Compiti e mansioni attribuite



- c) Dopo la definizione dell'organigramma funzionale, si potrà procedere ad **assegnare i diversi ruoli alle risorse umane** disponibili, individuando eventuali carenze di organico da colmare. L'assegnazione delle deleghe dovrà prevedere i seguenti step successivi:
- Un momento di **comunicazione informale** con il diretto interessato in cui siano condivisi i diversi punti richiesti dalla scheda mansione
  - La **formalizzazione della delega** attraverso la sottoscrizione della scheda
  - Un momento di **condivisione trasversale** a tutto lo staff.

## 2.4.2. Comunicazione interna

Perché la comunicazione in un gruppo di lavoro sia positiva, i flussi e le reti di comunicazione siano fluidi e, di conseguenza, il team possa operare in modo coordinato ed efficiente, è necessario che l'organizzazione garantisca ai membri almeno le seguenti condizioni essenziali.

- d) In primo luogo è necessario che il team abbia un **obiettivo comune**, una meta da raggiungere. L'obiettivo, che deve essere definito dal livello di governance, dovrà essere concreto, realistico e misurabile. In questo momento storico, ad esempio, un obiettivo comune potrebbe essere il raggiungimento di un determinato numero di associati alla Federazione.
- e) Un altro aspetto fondamentale è rappresentato dalla chiarezza di **ruoli e gerarchie**. Si veda, a questo proposito, quanto sopra evidenziato relativamente all'organizzazione.
- f) **Condivisione di spazio e tempo**. Se non c'è uno spazio comune, se non sono garantiti momenti di incontro e riunione, è impossibile l'esistenza di un team. A questo proposito si ritiene che - a medio termine - l'intervento più efficace sia individuare un'unica sede operativa per tutta la Federazione. Essendo evidenti le difficoltà sottese ad un tale cambiamento, è comunque essenziale prevedere dei momenti di incontro di tutto il personale e delle riunioni, a cadenza ravvicinata e costante, in videoconferenza.

## 2.4.3. Clima organizzativo

Come sopra evidenziato le azioni suggerite in termini di struttura organizzativa e comunicazione interna, se attuate, avranno l'effetto secondario di generare un complessivo miglioramento della percezione del clima da parte dello staff.

Oltre a ciò però si ritiene non più rimandabile l'attuazione di un processo di **due diligence giuslavoristica**, con il duplice scopo da un lato di assicurare una maggior tutela agli organi amministrativi e, dall'altro, di garantire al personale condizioni di lavoro certe ed adeguate.

## 3. Il Board della Federazione

In questo capitolo sono evidenziate le criticità emerse relativamente al Board, suddividendole tra elementi strutturali, comunicazione e clima organizzativo. Al termine del capitolo sono indicati i relativi interventi di miglioramento.

### 3.1. Elementi strutturali

#### 3.1.1. Modalità di riunione

Dall'attività di analisi si è riscontrata una scarsa abitudine ad un confronto "dal vivo".

Analizzando le usuali modalità interattive, si è appreso che i membri del Consiglio Federale non sono soliti incontrarsi in una sede fisica (la prima occasione di incontro dal vivo nel presente anno è stata la riunione del Consiglio Federale del 17/11/2017), ma discutere le questioni politiche della Federazione con la metodologia, riconosciuta come valida dall'articolo 16 comma 14 dello statuto federale, della conference call, ma senza l'attivazione della videocamera, ovvero senza un rimando visivo non verbale.

Questa metodologia avveniva durante la precedente presidenza e la stessa è stata mantenuta anche durante questa nuova fase.

Da quanto si è potuto osservare, questa modalità provoca problematiche su due piani distinti.

- **Piano del processo.** Ogni riunione del Consiglio Federale di fatto è il punto di arrivo di un lungo processo di discussione, non definito formalmente ma attuato in base ad una prassi consolidata. Tale processo inizia con la diffusione dei punti all'ordine del giorno, prosegue con una discussione informale in conference call, e si conclude con la riunione del Consiglio Federale vera e propria (sempre in conference call).

Si noti come la durata di questo processo può raggiungere anche i due o tre giorni.

Seguendo queste modalità, il naturale flusso della comunicazione viene penalizzato dall'impossibilità di interagire con tutte le opzioni che la prossimità fisica offre; l'alternanza dei turni per la presa della parola risultano complicati, lo scambio di idee è meno spontaneo, l'espressione dei contenuti, senza il rimando non verbale, perde di ricchezza emotiva e può incappare nel malinteso o nella perdita di comprensione di toni e intenzioni.

- **Piano del contenuto.** Nonostante l'ampio anticipo con cui i consiglieri ricevono i punti all'ordine del giorno, i membri del Board lamentano il poco anticipo con cui questi gli sono trasmessi.

Infine, nonostante ciò, i membri del board tendono ad uscire dagli argomenti elencati, inserendo elementi che non sono all'ordine del giorno, rallentando così il processo decisionale o addirittura bloccando la discussione degli argomenti da discutere.

Gli effetti generati da queste modalità di riunione sono i seguenti:

- i tempi di discussione si **allungano in modo irrealistico** e portano alla perdita di energia e motivazione dei partecipanti;
- lo **stress** derivante da tempi e modi aumenta la conflittualità;
- l'impossibilità di comprendere toni e intenzioni (che si apprendono attraverso il rimando non verbale) **impedisce di risolvere spontaneamente i momenti di incomprensione.**

### *3.1.2. Contaminazione tra piano politico e operativo*

Un aspetto che è emerso in maniera palese è la compresenza, durante i Consigli Federali, di membri del Board e dello Staff.

Se, come stabilito dallo statuto federale (articolo 16, comma 10), gli aventi diritto a prendere parte al Consiglio Federale sono i Consiglieri Federali, il Presidente Federale e il Segretario Generale (costui senza diritto di voto), oltre ai membri del collegio revisori dei conti, emerge invece una abituale compresenza anche di alcuni membri dello Staff, i quali prendono la parola e intervengono sui vari temi. Questa abitudine risulta essere consolidata "da sempre".

L'effetto di questa "contaminazione" tra il piano politico e quello operativo risulta essere una confusione tra i ruoli (già di per sé evidenziata a livello di staff) che "inquina" la possibilità del Consiglio Federale di deliberare su aspetti a carattere puramente tecnico – sportivo e politico, così come sancito dall'articolo 16 dello statuto.

La compresenza dei membri di Board e Staff rende inoltre più complicate le dinamiche decisionali. Gli argomenti da discutere vengono deviati a beneficio di aspetti di carattere più pratico, vengono inseriti nei temi di discussione argomenti che non sono all'ordine del giorno, intervengono interferenze da parte di chi non ha potere politico e si creano ritrosie a discutere apertamente dell'operato dello staff o di altri aspetti che riguardano questo. Tutto ciò oltre a rallentare il processo decisionale, rende spurie alcune decisioni politiche o addirittura impedisce la discussione di alcuni argomenti.

### 3.1.3. Senso delle Commissioni

Su iniziativa della nuova Presidenza sono state istituite sei commissioni il cui obiettivo è quello di approfondire, in sede ristretta, temi di carattere tecnico al fine di coinvolgere e responsabilizzare il Board su aspetti operativi.

Le commissioni individuate sono:

- commissione regolamenti
- commissione sviluppo e scuole
- commissione impianti e infrastrutture
- commissione promozione e marketing
- commissione tecnica
- commissione selezione squadre nazionali.

Per ognuna di esse il Referente principale è un membro del Board che si assume la responsabilità degli obiettivi della Commissione stessa e ne presidia il funzionamento. Tali Commissioni lavorano in maniera congiunta avvalendosi del lavoro sia dei membri del Board che dello staff, e questi ultimi sono i responsabili delle applicazioni sul piano operativo delle decisioni prese.

Dall'analisi è emerso tuttavia come tali organi d'intervento non siano (tranne la commissione regolamenti) realmente attivi, e che l'operatività di questi risulti di fatto paralizzata dal mancato coinvolgimento dei membri del Board.

Il principale fattore che penalizza l'efficacia delle commissioni è il fatto che i membri del Board dichiarano di lavorare per la Federazione in media poche ore a settimana e quindi non hanno, di fatto, un sufficiente investimento/disponibilità temporale.

Risultato di questa mancata attività è l'assenza di operatività su temi cruciali per il funzionamento della Federazione che appare di fatto bloccata su aspetti strategici.

## 3.2. Comunicazione interna

### 3.2.1. Interazione tra Presidente e Board

In base all'Articolo 15 comma 12 dello statuto federale, viene sancito che "al Presidente Federale spetta in particolare:

- la convocazione e la presidenza delle riunioni del Consiglio Federale previa formulazione dell'ordine del giorno.
- vigilare sull'esecuzione delle delibere adottate.”

Da ciò si evince che il ruolo del Presidente all'interno delle riunioni del Consiglio Federale sia quello di presidiarne lo svolgimento, ovvero: affrontare gli ordini del giorno, accertarsi che tutti i membri possano esprimersi al riguardo dando loro la parola e vigilando sui processi comunicativi tra i membri.

Dall'analisi compiuta è invece emerso come vi sia una diversa interpretazione dei ruoli da parte del Presidente e dei Consiglieri Federali.

Questi ultimi, in nome di una “*nuova fase democratica*” (in contrapposizione ad una fase precedente dove vi era una minore possibilità di contraddittorio), prendono la parola e la mantengono a loro piacimento sovrapponendosi spesso al Presidente, il quale non esercita fino in fondo il proprio ruolo di presidio dello svolgimento della riunione. Questo andamento delle discussioni, privato della Presidenza (dal dizionario etimologico: “presidente” dal latino *preasideo* ovvero colui che presiede, governa, dirige un'assemblea) risulta non avere alcun tipo di disciplina o regola comunicativa.

Il risultato di questa interpretazione dei ruoli è l'emergere di due criticità di carattere comunicativo:

- **prolungate discussioni** (talora anche infruttuose rispetto ai punti in ordine del giorno) spesso non arginabili
- un potenziale **aumento della conflittualità** nelle modalità comunicative in quanto prive di una disciplina propria di una riunione a carattere formale quale dovrebbe essere un Consiglio Federale.

### 3.2.2. *Interazione tra Presidente Federale e Segretario Generale*

Appare evidente come durante le interazioni tra membri del Board (sia informali durante il focus group che formali durante il Consiglio Federale) vi sia stata una totale assenza di interazione tra il Presidente Federale e il Segretario Generale. L'osservazione della comunicazione non verbale ha messo in luce come, laddove la disposizione dei posti a sedere sia stata spontanea, il segretario abbia scelto un posto fisicamente lontano dal Presidente, ne abbia evitato lo sguardo e abbia mantenuto un atteggiamento di chiusura.

Laddove invece la disposizione abbia richiesto una prossimità fisica (es. durante il Consiglio Federale vero e proprio), vi è stata una totale assenza di interazione verbale e di collaborazione rispetto allo svolgersi delle fasi della riunione.

Si rileva che tra i due ruoli chiave non vi è la collaborazione necessaria a realizzare riunioni efficaci ed efficienti ma emerge spesso una competizione o in taluni casi un completo disinvestimento emotivo.

### 3.2.3. Sovrapposizione di piani comunicativi differenti

Un dato significativo osservato nei due momenti di osservazione delle comunicazioni tra i membri del Board, è stato la presenza di una conflittualità dovuta apparentemente a punti di vista opposti (ad esempio “apertura a stranieri” vs. “salvaguardia italiani”).

Ad un’analisi più approfondita invece, tale conflittualità, legata a punti di vista opposti e monolitici e quindi apparentemente insanabile, risulta di origine differente.

Un conflitto infatti **nasce da una scelta** dell’individuo, e all’interno di ogni scelta vi sono sempre due componenti:

- la prima di carattere **valoriale - emotivo**, ovvero i principi morali e le regole legati alle credenze più profonde degli individui;
- la seconda di carattere **razionale - cognitivo**, ovvero la capacità di relazionarsi in modo pratico con i piani della realtà e, preso atto delle condizioni esterne, di agire attraverso strategie concrete ed efficaci.

Perché un conflitto possa risolversi e sfociare in una scelta è necessario quindi che questi due piani siano in accordo o che, qualora ciò non sia possibile, uno dei due prevalga in maniera netta.

Laddove, come nel caso delle conflittualità emergenti dalle interazioni del Consiglio Federale, i due poli del conflitto si scontrano su piani differenti, la possibilità di risoluzione del conflitto è pressoché impossibile.

Nel caso specifico a fronte di:

- una parte del Board che si pone nella discussione partendo da un piano valoriale - emotivo: *“cosa sarebbe giusto fare”*
- un’altra parte del Board che si pone su un piano cognitivo - razionale: *“cosa è necessario fare”*,

si rileva che i due poli del C.F. tra loro in conflitto comunicano partendo da due piani differenti, utilizzando linguaggi differenti, pur nell’illusione di discutere dello stesso argomento.

### 3.3. Clima organizzativo

Anche se, anche in questo caso non è stata condotta un'indagine con strumenti mirati, è risultato evidente come il clima organizzativo non sia positivo. Durante l'osservazione condotta in entrambe le fasi si è potuto riscontrare come gli effetti sopradescritti abbiano un'influenza negativa sul clima interno al Board.

Alle criticità strutturali che non favoriscono una modalità operativa fluida e distesa ma che generano blocchi nel processo decisionale e immobilità politica, si sommano le disfunzionalità nei processi comunicativi.

L'assenza di ruoli definiti nel funzionamento delle riunioni, se apparentemente rende i membri del Board compiaciuti rispetto alla "conquistata democrazia", in realtà intrinsecamente rappresenta un agente frustrante in quanto tale democrazia non porta di fatto a nessun passo in avanti ma aumenta invece il senso di immobilità, insoddisfazione ed inefficacia dell'organismo decisionale.

Al tempo stesso la dissonanza comunicativa evidenziata e la mancanza di una mission condivisa fa sì che, all'interno del Board, domini la sensazione di non essere compresi, una connessa frustrazione crescente che sfocia in un aumento dello stress e un abbassamento della motivazione dei membri del C.F.

### 3.4. Possibili azioni correttive

Si elencano di seguito alcune azioni correttive relativamente alle criticità sopra evidenziate.

#### *3.4.1. Elementi strutturali*

##### *Modalità di riunione*

L'azione prioritaria dal punto di vista delle modalità di riunione risulta principalmente essere la **definizione di una sede unica** per tutti i membri del Board a cui fare riferimento e dove incontrarsi fisicamente per le riunioni del Consiglio Federale.

Come già evidenziato per lo Staff, anche in questo caso la **condivisione di spazio e tempo**, rappresenta un aspetto discriminante per il buon funzionamento di un gruppo di lavoro. Spazio comune e momenti di incontro a cadenza regolare sono indispensabili perché i membri del C.F. possano porre le basi per un'interazione efficiente ed efficace. Per questo si ritiene che a medio termine l'intervento più efficace sia individuare una sede di incontro fissa dove effettuare tutti gli incontri.



## *Contaminazione” tra piano politico e operativo*

Per quanto riguarda la presenza congiunta di Board e Staff nelle riunioni di consiglio Federale l'intervento auspicato va in direzione di un **maggiore rispetto delle linee tracciate dallo statuto federale**. I Consigli Federali devono necessariamente essere svolti alla sola presenza dei membri del Board, del Segretario Generale e dei Sindaci Revisori, al fine di preservare l'essenza del funzionamento dell'attività politica dell'organo in questione.

Per fare fronte a ciò è necessario procedere nella direzione di un **cambio culturale** all'interno della Federazione che ha da sempre mescolato piano operativo e politico. Perché ciò avvenga il passaggio fondamentale è la comunicazione della regola da parte del Presidente Federale a tutti i membri di Staff e Board, la spiegazione del suo senso e della sua importanza e infine l'attuazione della stessa.

I membri dello staff possono essere presenti alle riunioni del Consiglio Federale **solo se invitati esplicitamente dal Presidente** al fine di portare un loro contributo tecnico alla discussione di uno o più temi previsti all'ordine del giorno. Non può essere consentito il loro intervento su altre questioni, ed anzi, terminato il loro apporto dovranno lasciare la riunione.

## *Senso delle Commissioni*

Per quanto concerne le criticità relative all'inefficacia delle Commissioni, si evidenzia come sia necessario ridefinirne il significato intrinseco.

L'azione correttiva indicata si articola su un duplice livello.

Da un lato si ritiene necessario un intervento volto ad individuare le priorità strategiche rappresentate dalle singole commissioni, definire quali tra queste rappresentino obiettivi prioritari alla sopravvivenza e allo sviluppo della Federazione e quali invece, rappresentando obiettivi non prioritari, possano essere oggetto di un minor presidio, se non del tutto abbandonate.

Dall'altro lato dovrà inoltre essere esplicitata da parte dei responsabili di ogni commissione la reale disponibilità ad assumere un impegno anche in termini operativi, e laddove questo non sia possibile dichiararlo chiaramente al fine di non ingenerare confusioni e tradimento delle aspettative.

## 3.4.2. Comunicazione

### *Interazione tra Presidente e Board*

In merito a tale criticità e alle conseguenze da essa derivanti, l'azione correttiva consigliata a breve termine si articola in tre step successivi:

1. presa di consapevolezza da parte del Presidente Federale del significato del proprio ruolo e delle azioni e poteri ad esso attribuiti, attraverso un **intervento di trasferimento delle competenze di gestione** e supporto nell'attuazione del ruolo;
2. **ridefinizione del senso del ruolo** di ogni membro del Consiglio Federale;
3. **restituzione** a tutti i membri del Consiglio Federale delle nuove regole di gestione del processo decisionale.

### *Interazione tra Presidente Federale e Segretario Generale*

In merito all'aspetto critico in questione appare utile sottolineare che la necessità di una maggiore sinergia e affiatamento tra Presidente Federale e Segretario Generale debba passare attraverso una ridefinizione dei ruoli di ciascuno (a questo proposito vedi le riflessioni relative alle azioni correttive sulla struttura organizzativa) e all'esercizio adeguato degli stessi.

### *Sovrapposizione di piani comunicativi differenti*

L'azione prioritaria volta a sanare tale aspetto critico riguarda anch'essa un intervento sul livello di consapevolezza del Presidente e del suo ruolo di governo dell'organo politico.

In tal senso si ritiene fondamentale che egli **riconosca e comprenda**, laddove si manifesti un conflitto, **il tipo di comunicazione** in atto durante le riunioni.

Per fare ciò è richiesto un momento di **astrazione dal coinvolgimento** dei temi in corso e di esercizio di **pura osservazione delle dinamiche** in atto al fine di riconoscere l'origine dei piani in campo; laddove questi non coincidano guidare il gruppo verso una presa di consapevolezza della distonia e un allineamento dei piani comunicativi.

Laddove questi invece questi coincidano, **raggiungere un'accettazione del conflitto** e della sua risoluzione attraverso il meccanismo della **espressione di volontà della maggioranza** (art. 16 comma 13 dello Statuto Federale).

Affinché tale processo si realizzi viene anche in questo caso proposto un intervento di **trasferimento sul Presidente delle competenze di gestione necessarie e un supporto** nella gestione del processo stesso.

### 3.4.3. *Clima organizzativo*

In merito all'opportunità di sanare le criticità inerenti al clima organizzativo interno al Board, si ritiene che tutte le azioni correttive fin qui indicate possano di per sé portare ad un miglioramento del clima interno.

Appare altresì importante un allineamento rispetto alla mission della Federazione Cricket Italiana al fine di giungere ad un clima maggiormente collaborativo, volto alla presa di decisioni ed alla crescita delle iniziative Federali.

## 4. Interventi successivi

A seguito di quanto sopra indicato proponiamo, all'interno dell'incarico ricevuto, l'attuazione dei seguenti step:

- Supporto al Presidente nell'implementazione del nuovo modello organizzativo:
  - definizione delle posizioni organizzative (organigramma)
  - individuazione delle risorse umane più idonee a ricoprire le diverse posizioni.
- Presentazione a Board e Staff, in momenti separati, di:
  - Conclusioni dell'intervento analitico svolto
  - Piano d'azione concordato

Ci rendiamo inoltre fin da ora disponibili per la progettazione di un percorso di coaching finalizzato al supporto nella gestione dei ruoli, rivolto in particolare al Presidente Federale, ed eventualmente ai membri del Board ed al Segretario Generale.