

# le regole del gioco

oltre  
la siepe

*La valutazione degli addetti alle vendite è immediata essendo riconducibile al numero di contratti stipulati, così come le schede di feed-back possono essere un buon mezzo per una valutazione oggettiva del personale alla reception. E per giudicare gli istruttori? Definire norme comuni è l'unico approccio plausibile per garantire la continuità del business*

di Roberto Coda Zabetta



Per giudicare un istruttore è indispensabile misurarne le prestazioni

Vi ricordate la classifica dei valori comparsa sul numero 90 del Nuovo Club ?

Chi l'avesse persa vada a dare un'occhiata alle risposte date dal campione interpellato. Viene qui rappresentato il pensiero degli utenti medi di palestre in città capoluoghi di provincia e di cittadini in comuni di dimensioni più piccole.

### i valori dei clienti

l'architettura	3%
le macchine	6%
il personale	9%
il prezzo	11%
i servizi	11%
le attività	12%
la pulizia	22%
gli istruttori	24%

Come si può vedere il valore ritenuto assolutamente come fondamentale e prioritario da parte del nostro cliente è l'istruttore. Croce e delizia, l'istruttore è il vero ago della bilancia e il grande problema per ogni manager o titolare di club. In alcuni casi si ha a che fare con tecnici assolutamente preparati ma incapaci di comunicare con qualsiasi cosa che non sia una macchina isotonica, una scheda di allenamento o una analisi posturale, in altri casi si viene in contatto con piccole star dall'ego smisurato incapaci di confrontarsi con le necessità del cliente finale. Nell'articolo di Max Masotti (Nuovo Club n. 91) tutti questi aspetti sono stati approfonditi in modo esauriente, cerchiamo ora di analizzare quali potrebbero essere invece le "regole del gioco" nel nostro centro. In questo articolo ci concentreremo sulla figura dell'istruttore in attività di gruppo (chi mi conosce bene sa che ritengo queste attività prioritarie e connesse alla necessità peculiare di regole) ma molte di quelle che scriverò potranno essere considerate anche per le altre figure di istruttore.

### il vademecum

Parlando con titolari, manager ed istruttori mi capita spesso di notare che nella maggioranza dei centri anche di grandi dimensioni manca un vero e proprio vademecum che definisca le regole del gioco. Se per gli addetti alle vendite la valutazione è immediata poiché riconducibile al numero di contratti fatti, e per il resto del personale le schede di feed-back possono essere un buon mezzo per una valutazione oggettiva, il giudizio che ci possiamo fare degli istruttori è spesso lasciato al caso. Ho parlato di casualità poiché la valutazione è troppo spesso dettata da fattori poco oggettivi e razionali. Avete presente due giocatori di tennis che si affrontano e a un certo punto uno dei due manda la palla nel corridoio. Cosa accadrebbe se colui che ha sbagliato pretendesse ugualmente il punto asserendo che tra le regole del gioco c'era la validità del campo del doppio e non del singolo? Ecco un esempio di quanto spesso succede in palestra per la valutazione o la autovalutazione dell'operato degli istruttori. Definire delle regole del gioco comuni è indiscutibilmente l'unico approccio plausibile per garantire la continuità del business dando la possibilità ad ognuno di sentirsi valutato, ma anche parte di un gruppo in cui tutti partono dalla stessa linea. Quante volte le riunioni finiscono in discussioni spesso sterili su quanto è successo, quanto si sarebbe potuto fare e quanto invece non si è fatto. Quante volte ho partecipato a riunioni in cui si "giocava" allo stesso "gioco" ma ognuno voleva imporre le sue di regole. Se nel numero precedente vi ho definito quanto sia importante definire vision, mission, valori e obiettivi comuni, ecco che per avere una vera azienda dovete essere pronti a definire le regole comuni di valutazione e soprattutto dividerle con lo staff prima di metterle in opera.

### il valore dell'istruttore

Questa tabella vi può sembrare un po' sciocca e ovvia, ma credetemi spesso una analisi pur se così grossolana non viene fatta o comunque non viene presa in considerazione.

	A	B	C
<b>Classe: Istruttore:</b>	<b>SPINNING® Samuele</b>	<b>BODYATTACK Nicola</b>	<b>G.A.G. Roberto</b>
<b>Compenso istruttore:</b>	Euro 40	Euro 30	Euro 20
<b>Numero medio per classe:</b>	80	30	10
<b>Costo per partecipante:</b>	Euro 0.50	Euro 1.00	Euro 2.00

Samuele è l'istruttore che al centro costa di più, ma guarda caso è anche quello che ha un costo per partecipante inferiore e quindi crea una redditività molto alta a confronto di Roberto con un costo orario basso ma con una redditività molto inferiore. Ma la redditività è tutto? Di primo acchito in momenti di crisi come questi verrebbe da rispondere: sì certo, ma è giusto considerarla solo come la prima "regola del gioco". Non dimentichiamoci che sono tanti i fattori da prendere in considerazione per giudicare un istruttore importante e che condivide gli stessi valori del nostro club. La compatibilità con i valori espressi dal club è infatti fondamentale ed è proprio per questo che continuerò ad insistere che tutto il team deve essere a conoscenza di vision, mission, valori ed obiettivi da condividere veramente. Ecco quindi la seconda regola del gioco : la condivisione. Potete avere il miglior istruttore del mondo con la più alta redditività di tutto il club, ma se non condividerà con gli altri gli elementi fondamentali del business lasciate perdere o cedetegli il comando...

### la valutazione dell'istruttore

Valutarne la redditività è piuttosto semplice, ciò che è invece più aleatorio e quindi più difficile da codificare è la sua professionalità. Gli istruttori di fitness provengono

dagli ambienti più diversi e spesso sono molto diversi tra loro. Di seguito vi faccio un piccolo elenco delle provenienze abituali:

- Università dedicate all'Educazione Fisica ed allo Sport (IUSM)
- Mondo dello sport (atleti ex agonisti)
- Scuole di danza o ginnastica artistica
- Insegnanti di scuola
- Personal trainer
- Staff
- Scuole di recitazione
- Clienti particolarmente dotati ed appassionati in genere

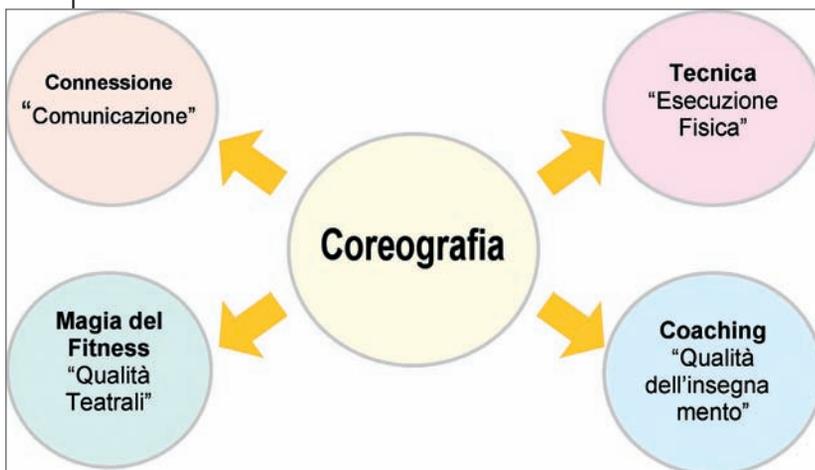
Già solo scorrendo l'elenco si può evincere come vi sia una tale disparità di caratteristiche che può sembrare quasi impossibile definire quali possano essere gli elementi base da tenere in conto.

Lo schema 1, nella pagina successiva, vi può però dare un'idea di quali siano i 5 elementi fondamentali nell'insegnamento.

Sapete quale cosa strana succede- >



Una buona amalgama del team, genera eccellenza



Schema 1

de? Un istruttore può avere successo anche solo dimostrando l'eccellenza in una sola di queste aree! Attenzione però perché con un duro lavoro di coaching e di team potrete consentire agli istruttori eccellenti in un'area di essere ottimi insegnanti specializzati per gli altri istruttori e ottimi allievi nelle aree carenti. Altra regola quindi: **una buona amalgama all'interno dello staff che porti all'eccellenza del team** e non solo del singolo membro nelle cinque chiavi fondamentali dell'insegnamento.

Ora però arriviamo ad una regola che deve essere ferrea in un'azienda/club che vuole crescere percorrendo la difficile ed accidentata strada del profitto. La condicio sine qua non prevede che anche gli istruttori debbano essere valutati per le loro caratteristiche peculiari e soprattutto devono "sopportare" prima e poi favorire il confronto. In uno dei miei incontri con alcuni manager di club ho trovato un titolare che dissentiva non tanto sulla valutazione, quanto sul confronto. Ritenere che questo possa essere deleterio per la buona gestione di un team è quanto meno sbagliato e può addirittura divenire pericoloso. Solo le squadre in cui il confronto, se oggettivo, è accettato da tutti i

componenti possono eccellere e chi va spesso in panchina con le motivazioni giuste proprio con il confronto potrà diventare un titolare fondamentale ed irrinunciabile. Il buonismo fatto più per il quieto vivere che per una reale predisposizione, è sbagliato e controproducente. Definiamo quindi momenti di confronto sulle valutazioni facendo sessioni periodiche di valutazione *one to one* e collettive ed abituiamoci a discutere tutti insieme su ciò che va bene e ciò che va male. Se lo faremo in modo sincero e serio tutto il team lo capirà, anzi ne sentirà l'esigenza. Sapete qual è il miglior investimento che potete fare per migliorare il livello del vostro team istruttori? Acquistare una telecamera e condividere con tutti sessioni specifiche di discussione sulla gestione dei cinque elementi chiave dell'insegnamento utilizzando a campione le lezioni effettuate da tutti i membri del team istruttori. Ecco quindi un'altra regola: la valutazione della professionalità e delle capacità di istruttore ma anche di insegnante. Oltre ad introdurre questa regola, se non è già nelle vostre attuali, introducete anche una certa regolarità nelle verifiche. Con un orrendo gioco di parole si può dire che occorre "controllare il

rispetto delle regole in modo regolare". Fate una valutazione semestrale come vi ho già detto prima sia di gruppo che singolo. Vedrete che dopo poco tempo questo momento verrà visto come una tappa importante nella crescita del collettivo e della personalità e professionalità di ognuno. Dovrete fare capire a tutti che il vostro compito non sarà quello di "bacchettare" ma quello di facilitare ognuno a valutare gli altri e a valutare se stesso migliorando man mano. Per aiutarvi in questo compito potrete utilizzare altri due strumenti oltre alla telecamera. Il primo ed il più semplice dei due è costituito dalle schede di feedback che molti di voi già utilizzano. La valutazione da parte del cliente finale è fondamentale, ma deve essere fatta in modo serio e coscienzioso. Evitate che vengano fatte campagne a favore o contro quello o quell'altro e che si formino fazioni o partiti. Negli spogliatoi, vero ganglio nevralgico del club, non dovranno formarsi gruppi di agitatori ma tutto dovrà essere alla luce del giorno. Le schede di feedback funzionano esclusivamente se tutti le compilano, anche i più disinteressati. Ricordate se sono disinter-

sati c'è qualche cosa che non funziona: non in loro, ma nel vostro centro! Oltre alle schede di feedback dovrete istituzionalizzare anche una scheda valutativa per ogni istruttore e per ogni lezione. Questa scheda vi consentirà di:

- Valutare in modo semplice le 5 chiavi dell'insegnamento
- Individuare le priorità degli istruttori
- Avere uno strumento insostituibile di supporto per la vostra formazione continua interna
- Fare crescere ogni istruttore ottimizzando e migliorando le potenzialità individuali

Di seguito avete un esempio di una scheda valutativa per una disciplina specifica redatta dalla Les Mills per la valutazione dei suoi istruttori. Les Mills oltre ad essere la più grande azienda al mondo che forma decine di migliaia di istruttori nel settore del *group fitness* ogni anno ha anche 9 centri fitness di proprietà con performance eclatanti. Questa può essere una traccia, ma sta a voi adattarla alla vostra realtà tenendo però fisse le condizioni che vi ho suggerito precedentemente.

### Presentazione della Master Class

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_  
 Luogo: \_\_\_\_\_ Assessor: \_\_\_\_\_  
 Programma Presentato: BODYPUMP Coreografia No.: \_\_\_\_\_

**Punteggi della Valutazione**  
 1 = Povera    2 = Debole    3 = Competente    4 = Molto buona    5 = Eccellente

Esecuzione Fisica					Clean & Press						
Set Position	P	C	E	T	F	Tricipiti Variazioni	P	C	E	T	F
Squat (Mid)	P	C	E	T	F	Bicipiti Variazioni	P	C	E	T	F
Squat (Wide)	P	C	E	T	F	Lunge	P	C	E	T	F
Chest Press	P	C	E	T	F	Spalle Variazioni	P	C	E	T	F
Dead Lift	P	C	E	T	F	Addominali	P	C	E	T	F
Dead Row	P	C	E	T	F	Cooldown/Stretches	P	C	E	T	F
Bent Row	P	C	E	T	F						

P = Posizione/Postura    C = Controllo    E = Escursione    T = Tempo    F = Forma

Giudizio complessivo dell'Esecuzione Fisica: [ ]  
 1    2    3    4    5    Punteggio [ ]

Aree forti \_\_\_\_\_  
 Aree da migliorare \_\_\_\_\_



### Insegnamento

Organizzazione della Classe	1	2	3	4	5
Controllo della Classe	1	2	3	4	5
Informazioni di Sicurezza	1	2	3	4	5
Selezione delle Parole	1	2	3	4	5
Qualità della voce	1	2	3	4	5
Correzione Tecnica	1	2	3	4	5
Insegnamento Visivo	1	2	3	4	5
Cerchio dell'Insegnamento Perfetto	1	2	3	4	5
Pre-cueing	1	2	3	4	5

Punteggio totale diviso per 9: Punteggio [ ]

Aree Forti

Aree da migliorare

### Performance

Forza	1	2	3	4	5
Energia	1	2	3	4	5
Divertimento	1	2	3	4	5
Sensualità	1	2	3	4	5
Ritmo	1	2	3	4	5
Passione	1	2	3	4	5
Presentazione Drammatica	1	2	3	4	5
Presentazione Personale	1	2	3	4	5
Contrasto	1	2	3	4	5
Autenticità	1	2	3	4	5

Punteggio totale diviso per il numero dei sentimenti valutati: Punteggio [ ]

Aree Forti

Aree da migliorare

### Comunicazione

Interazione Pre-classe	1	2	3	4	5
Introduzione	1	2	3	4	5
Focalizzazione sulla classe	1	2	3	4	5
Focalizzazione sul singolo	1	2	3	4	5
Sicurezza	1	2	3	4	5
Motivazione	1	2	3	4	5
Espressione di se stesso	1	2	3	4	5
Elogio ed Incoraggiamento	1	2	3	4	5
Attenzione ai propri partecipanti	1	2	3	4	5
Extra Mile	1	2	3	4	5
Transizioni	1	2	3	4	5
Interazione Post-Classe	1	2	3	4	5

Punteggio totale diviso per le voci considerate: Punteggio [ ]

Aree Forti

Aree da migliorare

### Pre-coreografia

Memorizzazione corretta	1	2	3	4	5
Punteggio [ ]					

Punteggio Totale [ ] diviso per cinque

Punteggio Conseguito [ ]

Commenti Generali

### il valore della performance

Qualcuno a questo punto avrà pensato : "... ma alla fine come faccio a controllare e a premiare questo istruttore in relazione a quanto mi rende?!". Ecco lo quindi accontentato affrontando uno degli argomenti più spinosi nella gestione del personale e tanto più in quella degli istruttori di sala. Non è detto infatti che chi ha la classe piena sia necessariamente il più bravo e spesso si entra nella domanda senza risposta se è nato prima l'uovo o la gallina. È l'istruttore bravo che riempie la sala o è l'orario che dà la possibilità di avere la sala piena? Nei luoghi in cui la frequenza è massiccia (per esempio dalle 18.10 alle 19.10) molto probabilmente è più facile riempire la sala che dalle 9.10 alle 10.10. Ma come posso allora valutare un istruttore in relazione alle sue performance tenendo conto di queste differenze?

Ecco che nasce un indice o, se preferite, un fattore che vi consentirà di valutare tutti nello stesso modo evitando discussioni di ogni sorta e ancor di più dando la possibilità ai veramente bravi di dimostrare ciò che valgono. Per esempio nei centri in cui le ore di lezione più frequentate sono quelle della pausa pranzo e pre-serali, esse faranno parte della time zone 1. La Time zone 2 farà capo alle fasce d'orario mediamente frequentate e la 3 a quella di frequenza più bassa. Cercate di ridurre il numero di Time Zones: normalmente tre sono più che sufficienti. Prendete quindi la Time Zone più performante, ovvero quella con più presenze e dividete la media di presenze di questa con la Time zone 2 (ovvero  $118/70=1,7$ ) e poi con la terza (ovvero  $118/53=2,2$ ) e otterrete così l'indice di Time Zone. >

Sala 1		
Time zone	Media	Fattore
due	70	1.7
tre	53	2.2
uno	118	1.0



Bisogna imparare a ricercare sempre nuovi talenti

Il fattore ottenuto vi servirà per calcolare la performance di ogni istruttore in relazione appunto non solo al numero di partecipanti, ma anche alla Time Zone relativa. Di seguito ecco una tabella di un centro non italiano prima con l'analisi esclusivamente dei valori reali e poi con quelli "rivisti". A voi il giudizio.

### cercare i talenti

Una regola che dovrete a questo punto rispettare voi sarà invece quella della **ricerca continua**. Cercare nuovo personale non deve servire come uno spauracchio per lo staff, mettendolo sul chi va là. Dovete abituare voi ed i vostri

collaboratori a scegliere nel modo giusto e corretto. Non dovrete fare ricerche quasi segrete: la ricerca del personale è una ottima operazione marketing per fare sapere a tutti che voi privilegiate il valore degli istruttori cercando nuove figure da integrare nel vostro team. Utilizzate messaggi che evidenzino questo e fate pubblicità durante gli eventi, manifestazioni e quant'altro. Una buona campagna di ricerca personale è un eccezionale strumento di marketing per avvicinare nuovi soci cercando un effetto "magnetico".

**Ordinato secondo i valori ATTUALI - SETTEMBRE 2005**

Graduat	ST	ORA	Giorno	PROGRAMMA	REALE	FATTORE	RIVISTO	ISTUTTORE
1	1	6.10pm	Lunedì	BODYATTACK	194	1,0	194	Mark S
2	1	6.10pm	Mercoledì	BODYJAM	187	1,0	187	Gandalf
3	1	6.10pm	Giovedì	BODYATTACK	133	1,0	133	Lisa O
4	1	6.10pm	Martedì	BODYPUMP	132	1,0	132	Lenny
5	1	5.10pm	Martedì	BODYCOMBAT	127	1,8	229	Joe
6	1	9.10am	Sabato	BODYPUMP	120	1,8	216	Joe
7	1	6.15am	Martedì	BODYPUMP	99	1,8	178	Donna
8	1	10.10am	Sabato	BODYATTACK	96	1,8	173	Mark S
9	1	5.10pm	Giovedì	BODYPUMP	95	1,8	171	Donna
10	1	5.10pm	Mercoledì	BODYCOMBAT	94	1,8	169	Dan & Rach

**Ordinato secondo i valori RIVISTI - SETTEMBRE 2005**

Graduat	ST	ORA	Giorno	PROGRAMMA	REALE	FATTORE	RIVISTO	ISTUTTORE
1	1	9.10am	Venerdì	BODYPUMP	88	3,5	308	Mark S
2	Cir St	6.15am	Giovedì	BODYCIRCUIT	80	6,1	305	Wiremu
3	Cir St	5.15pm	Giovedì	BODYCIRCUIT	79	6,1	275	George
4	1	5.10pm	Martedì	BODYCOMBAT	127	1,8	229	Joe
5	2	5.30pm	Giovedì	BODYJAM	87	2,6	226	Gandalf
6	1	9.10am	Sabato	BODYPUMP	120	1,8	216	Joe
7	1	12.10pm	Mercoledì	BODYPUMP	82	2,6	213	Keri
8	Cir St	6.15pm	Martedì	BODYCIRCUIT	80	6,1	201	Mark S
9	2	6.30pm	Martedì	BODYCOMBAT	77	2,6	200	Oilly
10	1	1.10pm	Martedì	BODYPUMP	57	3,5	200	Amy

Ecco quindi un sistema facile ma soprattutto oggettivo per valutare le performance evitando dubbi ed incertezze. Sarà compito vostro utilizzare questo o un altro sistema simile per compiere le valutazioni e per premiare chi veramente merita. Inserite un sistema del genere anche se pagate i vostri istruttori con un variabile dovuto al numero delle presenze. Avrete istruttori più soddisfatti anche se con orari meno "favorevoli". Un fattore che è spesso da tenere in conto è che offrire opportunità di guadagno interessanti anche negli orari non clou dà la possibilità a loro di aumentare le ore redditizie durante la giornata e a voi di essere più interessanti, a danno di qualche centro concorrente che utilizza i vostri stessi insegnanti.

collaboratori a ricercare "nuovi talenti" rendendo periodica la valutazione di potenziali nuovi istruttori. Facendo diventare una abitudine il "reclutamento" riuscirete man mano a migliorare la vostra sensibilità e quella dei vostri

La rubrica oltre la siepe vuole istigare al pensiero alternativo. Se vuoi partecipare al dibattito, lo puoi fare inviando un tuo contributo all'indirizzo che trovi sotto. Con quello che sarà raccolto potremo indirizzare la rubrica nei prossimi numeri [oltrelasiepe@ilcampo.it](mailto:oltrelasiepe@ilcampo.it)

La redditività è una regola fondamentale da rispettare



## Le cinque regole d'oro

Redditività

Condivisione

Amalgama

Il valore della performance

Ricerca continua



Roberto Coda Zabetta

Creatore dei marchi *Why be normal?* e *Officina del movimento*, Roberto Coda Zabetta è partner in società di consulenza specializzata in riorganizzazione di aziende di piccole e medie dimensioni, consulente per alcune aziende per lo sviluppo del mercato europeo. Suo il merito di aver introdotto l'attività Spinning sul mercato italiano.