

Settore Tecnico
Federazione Italiana Giuoco Calcio
Centro Tecnico di Coverciano
Corso master
Uefa pro licence

“le competenze comunicative dell’ allenatore di calcio”

Autore: Graziani Archimede

Relatore: Dott. Accame Felice

INDICE

Introduzione

Struttura e finalità della tesi

pag. 3

Capitolo 1

La comunicazione, definizione, principi, struttura, assiomi

pag. 5

Capitolo 2

Come si comunica, la comunicazione verbale e non verbale

Pag. 12

Capitolo 3

La comunicazione efficace

pag. 18

Capitolo 4

La comunicazione nello sport e in particolare nello sport del calcio

pag. 30

Capitolo 5

Le competenze comunicative dell'allenatore di calcio

pag. 33

Conclusioni.

pag. 47

Bibliografia.

pag. 49

Introduzione.

Quando si è trattato di dover scegliere l'argomento per la tesi finale del corso master 2011-2012 uefa pro licence, immediatamente, direi quasi per una deformazione professionale, la mia mente si è rivolta ad aspetti riguardanti la tattica, individuale piuttosto che collettiva o aspetti riguardanti le varie metodologie di lavoro analizzate, e, all'interno di questi macro argomenti andavo sempre a cadere su situazioni già sperimentate nella mia attività di allenatore di calcio.

Senza accorgermene il mio inconscio mi stava guidando verso qualcosa di conosciuto e di semplice, verso situazioni e strumenti da me utilizzati quotidianamente e che proprio per questo sentivo di poter gestire ed utilizzare al meglio per il mio compito finale, minimo sforzo, massimo risultato.

Già mi stavo accingendo a scegliere l'argomento specifico tra una rosa che avevo selezionato quando, dopo aver fatto un po' di ordine sugli appunti e sugli argomenti toccati dal prof. Accame durante le lezioni di comunicazione, ho avuto un momento in cui mi si è accesa una lampadina nella testa, uno stop-and go, quasi una folgorazione, ma non intesa come l'effetto che viene provocato da un qualcosa che prima non conoscevo e che ora mi veniva rivelato all'improvviso, quanto, piuttosto, una presa di coscienza del mio io come uomo e come allenatore professionista. Infatti una vera e propria scienza si apriva davanti a me con i suoi principi e le sue strutture, i suoi assiomi e le sue relazioni, sentivo emergere e completarsi quello che negli anni, in maniera empirica, e quasi artigianale, avevo vissuto, sviluppato e applicato nella mia professione di allenatore di calcio, ora però il tutto si mostrava e si completava in una nuova ottica, su corrette basi scientifiche, davanti a me si apriva con tutto il suo fascino il mondo della comunicazione.

Da quel momento la scienza della comunicazione è entrata prepotentemente nel mio modo di agire e pensare quotidiano, vedevo e vivevo il tutto da una punto di vista diverso, quello dello studioso, dell'uomo di cultura, del critico, dell'essere curioso e pensante, con tutti i miei limiti testavo su di me quei principi e quegli strumenti studiati a lezione e mi accorgevo che nella vita quotidiana, non solo quella professionale, tutto intorno a noi è comunicazione, dal buongiorno del barista che ci prepara il caffè, fino all'ultima nostra attività e il tutto può essere ricompreso, analizzato, capito all'interno di questa scienza, tutti comunicano con noi e noi comunichiamo con tutti, persino quando pensiamo di non farlo.

Il passo seguente è stato breve, mi sono promesso di sfruttare questo momento di incontro e di accrescimento culturale datomi dal corso

master per poter comprendere, precisare e migliorare le mie competenze in materia di comunicazione da qui la tesi che mi apprenderò ad esporre.

Ritengo infatti che qualsiasi sia la nostra professione e in qualunque contesto sociale ci troviamo, il tutto è un fluire continuo ed inarrestabile di comunicazioni, noi viviamo forse oggi più di ieri nell'epoca della comunicazione, l'allargamento del contesto sociale in cui viviamo, dai rapporti familiari all'interazione tra popoli e culture, la facilità con cui possiamo spostarci per cultura o lavoro, la nascita e il fulmineo sviluppo di nuovi strumenti della comunicazione, fanno sì che oggi la comunicazione e la conoscenza di suoi principi, delle sue regole e degli strumenti attraverso i quali poterla utilizzare al meglio, rivesta un ruolo determinante in tutte le attività professionali e ancora a maggior ragione nella nostra professione che non possiamo mai dimenticare che, al di là di tattiche schemi e esercitazioni, è pur sempre un'attività di gestione di risorse umane. La figura dell'allenatore nel calcio moderno è fortemente connotata dalla sua capacità di comunicare.

Il successo o a contrario l'insuccesso di un allenatore nella sua carriera sia intesa in termini generali sia all'interno dei vari momenti che si vivono nelle singole stagioni sportive viene sempre più spesso determinato dalla capacità o dall'incapacità dell'allenatore di calcio di avere un efficace livello comunicativo con tutti quei soggetti che a svariato titolo entrano in contatto nella gestione sportiva, in primis dai giocatori per passare poi allo staff tecnico, alla dirigenza sportiva piuttosto che alla proprietà, allo staff medico, ai tifosi, per poi finire con i temutissimi media che sempre più spesso condizionano la nostra carriera.

Visto il numero e le differenze qualitative dei soggetti con i quali un allenatore di calcio deve relazionarsi mi verrebbe da dire a ciascuno la sua comunicazione ed in realtà è proprio così, modi tempi e forme della comunicazione sono differenti a seconda del soggetto o del mezzo con cui l'allenatore di calcio deve confrontarsi.

Questo mio lavoro si svilupperà attorno alla figura centrale dell'allenatore come soggetto trasmittente e ricevente della comunicazione, partendo da una breve analisi sulla struttura e sui principi che attengono alla scienza della comunicazione, analizzerò le principali forme di comunicazione e concluderò il tutto con un capitolo dedicato alle competenze che un allenatore di calcio moderno dovrebbe possedere al fine di esercitare al meglio la sua professione.

Capitolo 1
La comunicazione, definizione, principi, struttura, assiomi.

SOMMARIO: 1.1. Comunicare, un processo circolare. ----- 1.2. Definizione, soggetti ed elementi della comunicazione. ----- 1.3. Comunicazione ed informazione differenze. 1.4. Gli assiomi della comunicazione.

1.1. Comunicare, un processo circolare.

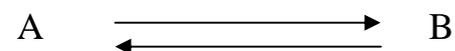
Il termine comunicare deriva dal latino *communio*, che significa mettere in comune, condividere. Partendo dalla stessa etimologia della parola dobbiamo sgombrare il campo da un equivoco di fondo; comunicare non è l'atto con il quale si trasmette un messaggio, ma è un qualcosa di più grande e complesso in cui la trasmissione del messaggio ne è solo una parte, comunicare infatti non è un processo unidirezionale bensì un processo circolare, uno scambio di messaggi dove non ha senso parlare di inizio e fine¹.

Infatti se dovessimo disegnare graficamente mai risulterà una linea retta, ma, in maniera più corretta, un cerchio.

Comunicare non è un processo unidirezionale



Comunicare è uno scambio continuo



Comunicare è un processo circolare



Un soggetto emittente nel momento in cui decide di condividere un messaggio con un altro soggetto ricevente, ossia quando decide di

¹ AA.VV., “**Guida tecnica Generale dei Centri di Avviamento allo Sport**”
Volume 17, pag. 45, Società Stampa Sportiva, Roma, giugno 2002.

instaurare una relazione ed uno scambio di cultura di qualsiasi tipo essa sia, dovrà compiere determinati passaggi ed assicurarsi che essi siano completati nella maniera più consona, il tutto al fine di poter instaurare un corretto e proficuo rapporto di comunicazione.

Schematizzando questi passaggi necessari sono:

- a) decisione del comunicare un messaggio;
- b) individuazione del soggetto ricevente e immediata qualifica dello stesso (lingua, livello culturale e di conoscenze, disponibilità alla comunicazione, posizione del soggetto, ecc, ecc);
- c) scelta del canale di trasmissione del messaggio (aria per la voce, autostrade multimediali per una e-mail) e verifica che il canale di comunicazione sia libero;
- d) codifica del messaggio e verifica che lo stesso sia adeguato al passaggio dell'informazione e comprensibile per il ricevente (distanza, rumori);
- e) compilazione del messaggio;
- f) trasmissione del messaggio;
- g) decodifica del messaggio da parte del ricevente;
- h) risposta interna e reazione al messaggio da parte del ricevente;
- i) retroazione o feedback.

1.2. Definizione, soggetti ed elementi della comunicazione.

Possiamo quindi definire il comunicare come il processo con il quale si trasferiscono informazioni da una fonte di trasmissione (emittente) ad un destinatario (ricevente) attraverso l'invio di un messaggio codificato da parte dell'emittente, inviato attraverso un canale di trasmissione del messaggio, decodificato da parte del ricevente che si completa attraverso la retroazione o feedback ritornando indietro all'emittente².



Trasmittente e Ricevente sono due soggetti con pari dignità e posti sullo stesso piano, non esiste una scala di valori tra i due, entrambi rivestono la stessa importanza al fine del completamento del processo di comunicazione, inoltre, per quanto riguarda lo specifico della nostra tesi la figura dell'allenatore di calcio si troverà in certi casi ad assumere la posizione di trasmittente in altri quella di ricevente in quanto è allo stesso tempo importante dare impulso alla

² AA.VV., "Guida tecnica Generale dei Centri di Avviamento allo Sport"
Volume 17, pag. 43, Società Stampa Sportiva, Roma, giugno 2002.

comunicazione, ma anche saper ascoltare e partecipare ad un processo comunicativo iniziato da altri soggetti, anzi proprio il saper ascoltare spesso fa la differenza.

Il Trasmittente individua il o i riceventi, decodifica un messaggio assicurandosi che il codice sia conosciuto al ricevente, sceglie e individua il canale di trasmissione più idoneo, compone ed invia il messaggio, il Ricevente decodifica il messaggio in base alle proprie conoscenze del codice e a quello che ha percepito attraverso il canale di trasmissione che dovrebbe essere libero da interferenze (rumori, ridondanza, impossibilità visiva) e completa il processo di comunicazione attraverso una retroazione o feedback.

E' proprio grazie alla retroazione o feedback che la comunicazione diventa un processo circolare, dove non ha senso parlare di inizio e di fine ed un processo che potenzialmente risulta continuo ed infinito. Esistono diversi tipi di feedback, tutti importanti alla stessa maniera;

- a) feedback di ricezione attraverso il quale il ricevente segnala la ricezione del messaggio al trasmittente;
- b) di riformulazione attraverso il quale il ricevente ripete il messaggio al trasmittente allo scopo di avere conferma della propria percezione (riflessione);
- c) di reazione personale attraverso il quale il ricevente informa l'emittente dell'effetto che il messaggio ha avuto in lui;
- d) di reazione giudicante attraverso il quale il ricevente giudica il messaggio del trasmittente ed esprime su di esso una opinione.

1.3. Comunicazione ed informazione differenze.

Spesso si confonde l'informazione con la comunicazione, e questo è un errore che nessuno dovrebbe mai commettere e ancor meno l'allenatore di calcio nell'esercizio della sua professione.

Per delineare il concetto di informazione prendiamo a prestito la definizione di Watzlavick (1967) che definisce informazione qualsiasi evento o comportamento che modifica il valore di probabilità di comportamento di un organismo.

L'informazione, così definita, non trova necessaria collocazione all'interno di un processo di comunicazione (sta per piovere quindi devo prendere l'ombrello e non posso andare al mare) non è un processo circolare, non prevede una retroazione o un feedback, è solo un fatto o un atto che va a modificare un comportamento di un soggetto, è pur sempre vero che può essere contenuta all'interno di un processo di comunicazione (messaggio), ma è solo un elemento anche se molto importante dello stesso processo, è solo una parte di un fenomeno molto più grande per cui quando si intende comunicare non si intende solo trasferire delle informazioni ma un qualcosa di molto più ampio e complesso ossia instaurare un processo relazionale, scambiare cultura, provocare reazioni.

1.4. Gli assiomi della comunicazione.

Alcuni importanti studiosi di scienza della comunicazione (Watzlavick, Beavin, Jackson) hanno individuato dei principi cardine ai quali attenersi ogni qualvolta ci si appresti ad approfondire lo studio della materia, questi principi vengono definiti come assiomi della comunicazione e sono:

- a) primo assioma della comunicazione; non si può non comunicare, quindi anche il silenzio è comunicazione, pensate al silenzio nello spogliatoio dopo una sconfitta sonora e meritata, è un silenzio che comunica parecchio;
- b) secondo assioma; ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un'aspetto di relazione, ossia una cosa è il contenuto della comunicazione, l'informazione che viene trasmessa, un'altra è direttamente correlata, due facce della stessa medaglia è l'aspetto di relazione umana che si instaura, pensate al momento in cui date la formazione, si comunicano i nomi ma nello stesso tempo si instaurano relazioni diverse a seconda se la scelta ricade sul titolare sulla riserva o su chi va in tribuna;
- c) terzo assioma della comunicazione; la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti, ossia a seconda da quale punto di riferimento guardiamo una medesima comunicazione assume connotati diversi, all'interno di una comunicazione le reazioni che si scatenano possono essere valutate diversamente a seconda di come si analizzano queste sequenze, spesso rapporti che degenerano e diventano conflittuali potrebbero essere evitati se solo ci si sforzasse di comprendere questo assioma;
- d) quarto assioma; tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici e complementari, le relazioni infatti possono fondarsi sull'eguaglianza dei soggetti comunicanti nel senso che i soggetti hanno comportamenti eguali e si influenzano vicendevolmente, oppure sulla complementarità nel senso di un soggetto superiore e dominante ed un soggetto in posizione

inferiore e secondaria tipica situazione dell'allenatore di calcio giovanile e dell'allievo dove l'uno funge da guida all'altro;

- e) quinto assioma della comunicazione: gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico che con quello analogico, cioè per interagire utilizzano sia la comunicazione verbale che quella non verbale dove quest'ultima risulta essere di gran lunga la modalità di comunicazione più utilizzata.

Capitolo 2

Come si comunica, la comunicazione verbale e non verbale

SOMMARIO: 2.1. Come si comunica, modalità della comunicazione. ----- 2.2. La modalità verbale. ----- 2.3. La modalità paraverbale. ----- 2.4. La modalità non verbale.

2.1. Come si comunica, modalità della comunicazione

Se chiediamo all'uomo della strada quali sono i modi di comunicare più utilizzati nella società moderna questi probabilmente ci risponderà che il metodo di comunicazione più utilizzato è il telefono cellulare e chi è più tecnologico può usare anche twitter o facebook; nulla di più intuitivo, nulla di più ovvio e nulla di più parziale e disorganico.

Se vogliamo affrontare l'argomento delle modalità della comunicazione in maniera completa e attenta dobbiamo innanzitutto affermare che si comunica in tantissimi modi, tutti importanti alla stessa maniera e tutti riconducibili a tre macro gruppi:

- a) modalità di comunicare verbale
- b) modalità di comunicare paraverbale
- c) modalità di comunicare non verbale o attraverso il linguaggio del corpo.

Proviamo ora ad analizzare brevemente queste modalità.

2.2. La modalità verbale.

La modalità di comunicare verbale è il più antico modo sociale di comunicazione mentre solo in epoca successiva si è introdotta la scrittura come modalità di espressione dei pensieri e delle parole.

La comunicazione verbale ha bisogno di essere collocata all'interno di un codice che deve essere conosciuto sia dal trasmittente che dal ricevente in modo che non si vengano a creare dei conflitti relazionali, questo principio dovrebbe essere sempre tenuto a mente nel nostro lavoro di allenatori di squadre di calcio in quanto spesso si dà per scontato che il codice sia conosciuto a tutti i soggetti che entrano in relazione quando si inizia un processo di comunicazione, e questo errore spesso causa gravi conseguenze. La comunicazione verbale dovrebbe sempre essere

- a) chiara;
- b) semplice;
- c) utilizzare un codice conosciuto;
- d) essere diretta cioè senza allusioni e senza generalizzare;
- e) essere completa e specifica;
- f) possibilmente deve essere in prima persona assumendosi le responsabilità di quello che si dice;
- g) evitare doppi messaggi;
- h) esprimere i propri sentimenti;
- i) comunicare un messaggio alla volta;
- j) separare i fatti dalle opinioni;
- k) evitare gli elementi di conflitto e chiarire gli elementi di tensione;
- l) evitare doppi fini;
- m) dare messaggi ridondanti ed assicurarsi del feedback;

n) evitare conflitti tra il verbale e il non verbale.

2.3. La modalità paraverbale.

La modalità del comunicare paraverbale attiene al come esprimiamo i nostri sentimenti ed al come stiamo vivendo quel particolare momento di comunicazione e di relazione, essa è un'espressione e una specificazione della comunicazione verbale.

Gli elementi che vengono a caratterizzare la modalità del comunicare paraverbale sono:

- a) il tono della voce;
- b) il volume della voce;
- c) tempo e durata;
- d) il timbro;
- e) la dizione;
- f) il ritmo;
- g) l'articolazione.

Tutti questi elementi devono essere conosciuti ed utilizzati dall'allenatore con la stessa abilità e professionalità degli elementi che attendono un 'esercitazione tattica piuttosto che una tecnica, e questo spesso non capita.

2.4. La modalità non verbale.

La modalità di comunicazione non verbale o attraverso il linguaggio del corpo è uno dei modi più antichi e profondi che l'uomo ha per farsi capire. Essa si articola in due sottogruppi:

- a) linguaggio del corpo;
- b) relazioni spaziali.

È indubbio che nel corso della storia dell'uomo ed ancor più nel momento storico che stiamo vivendo definito da molti come l'era dell'immagine, l'era dell'apparire anziché dell'essere, il nostro aspetto fisico, il nostro stile, il nostro abbigliamento parla di noi, illustra la nostra personalità, la nostra classe sociale, ci anticipa e arriva prima all'altro, creando reazioni che possono essere le più svariate.

Chi svolge una professione come la nostra che è legata ai contatti interpersonali, alle relazioni e alla gestione di uomini, deve tenerne di conto.

All'interno del linguaggio del corpo tutto o quasi comunica verso gli altri, il modo di camminare, il respiro, il tono muscolare, le espressioni del viso, degli occhi, della bocca, la distanza o il contatto fisico con l'altro, la più o meno marcata gestualità. Quando l'allenatore entra in uno spogliatoio deve già immediatamente cominciare a comunicare e a reperire informazioni ancor prima di parlare, uno sguardo evitato, una particolare postura di un nostro giocatore, la tensione sul viso di un'altro ci deve far immediatamente comprendere il momento e la situazione, ed è da questo punto di partenza che poi andremo a costruire il nostro processo di comunicazione.

La mimica del volto ed il suo controllo è molto importante al fine di una corretta ed efficace comunicazione, dal volto possono facilmente trasparire stati d'animo come felicità, sorpresa, collera, paura, tristezza, disgusto, disprezzo, interesse, attenzione.

Per quanto riguarda la postura si può evidenziare che una posizione asimmetrica delle braccia o delle gambe esprime benessere e rilassamento, a contrario una posizione simmetrica e rigida di braccia e/o di gambe esprime tensione e disagio, l'ansia per esempio può essere comunicata da mani contratte che si aggrappano ai braccioli di una poltroncina.

I gesti come i movimenti delle braccia delle mani e del capo, illustrano e sottolineano stati d'animo ed intenzioni difficilmente illustrabili attraverso la verbalizzazione, si tende a gesticolare di più quando si è euforici rispetto a quando si è depressi, inoltre la capacità mimica risulta ridotta negli individui con scarse abilità sociali, essi tendono ad assumere un'espressione piuttosto statica, che riduce la comunicazione.

Anche lo spazio comunica, cioè la distanza tra noi e gli altri tende a qualificare la relazione e a comunicare all'altro lo stato d'animo nei suoi confronti. Il comportamento spaziale, si comunica anche attraverso la territorialità, la distanza che si tiene rispetto ad un soggetto con il quale si intende instaurare una comunicazione, Hall ha definito quattro distanze in cui si articola la territorialità dell'uomo, a seconda della forma di comunicazione che vogliamo instaurare possiamo utilizzare una o l'altra, per un forma di comunicazione

tendente ad instaurare una relazione intima la distanza da tenere varia dal contatto fisico fino a 45 cm, per una forma di comunicazione tendente ad instaurare una relazione di affetto con familiari, amici o colleghi la distanza andrà dai 45 cm fino ai 120 cm, per una forma di comunicazione tendente ad instaurare una relazione impersonale con conoscenti, colleghi meno intimi o persone conosciute da poco la distanza andrà dai 120 cm fino ai 360 cm. L'allenatore di calcio deve avere sempre un comportamento spaziale consono al tipo di comunicazione che si vuole instaurare, al momento che si sta attraversando, in certe situazioni caratterizzate da trance agonistica e pathos emozionale è più corretto mantenere una certa distanza per non far esplodere queste situazioni, in altre caratterizzate da delusione e scoramento il contatto fisico può riuscire a comunicare meglio. Sempre all'interno del comportamento spaziale e della territorialità bisogna rilevare l'importanza dell'orientazione ossia della disposizione secondo cui le persone si dispongono nello spazio l'una rispetto all'altra, nella nostra professione spesso ci troviamo a comunicare con più persone contemporaneamente e a seconda della situazioni si possono verificare disposizioni semicircolari, disposizioni in allineamento, disposizioni in libertà, e a seconda della posizione nella quale l'allenatore si collocherà avremo messaggi differenti (davanti al semicerchio, dentro al semicerchio, muovendosi nello spazio).

Capitolo 3

La comunicazione efficace

SOMMARIO: 3.1. Buoni comunicatori si nasce o si diventa ? ----- 3.2. Saper comunicare efficacemente. ----- 3.3. Differenze tra comunicazione e motivazione.

3.1. Buoni comunicatori si nasce o si diventa ?

Saper comunicare in maniera efficace, saper stimolare i singoli individui/atleti, trasmettere regole e concetti ad un gruppo, non è una cosa semplice. Molto spesso , pur svolgendo una professione che fa della gestione delle risorse umane uno dei principali elementi costitutivi, non si possiede la formazione adeguata per avere una comunicazione efficace all'interno del gruppo. Parlo di formazione perché allenatori, come calciatori, si diventa, non si nasce e soprattutto si migliora con il tempo e con la costante ricerca della conoscenza ed un continuo aggiornamento. Per questo oltre ad allenare la squadra bisognerebbe avere la consapevolezza dell' allenare anche chi della squadra deve essere la guida.

Inoltre, come dice il prof. B.Bauer (1984) specialista in Psicologia e analista dei comportamenti presso l'Università del Minnesota : “Non sempre i buoni insegnanti sono esclusivamente quelli dotati di caratteristiche innate, di qualità naturali che rendono loro facile trasmettere ad altri le proprie conoscenze. Certamente si può nascere con queste doti, ma ciò è piuttosto raro, oltre che estremamente frustrante per tutti coloro ai quali la natura non ha elargito questi doni. Fortunatamente è anche vero che buoni insegnanti si può diventare sviluppando la propria conoscenza delle leggi e dei meccanismi che

regolano l'apprendimento e utilizzandoli per raggiungere una maggior efficacia didattica.”

3.2. Saper comunicare efficacemente.

Generalmente gli allenatori concentrano la loro attenzione e i loro sforzi alla ricerca di nuove metodologie di allenamento e tattiche sempre più sofisticate che consentano di avere quel qualcosa in più che li faccia prevalere sugli avversari. Ma il rapporto comunicativo tra l'allenatore e l'atleta/gruppo e la capacità di comunicare efficacemente possono fare di un buon allenatore un ottimo allenatore. Per sapere comunicare efficacemente sono diversi gli aspetti sui quali bisogna lavorare.

Uno ad esempio è la capacità di farsi capire e siccome il contenuto di tutte le comunicazioni è costruito all'interno della mente di una persona, la sua individualità, i suoi bisogni, le sue esperienze, la sua “storia” incideranno su ciò che comunica. Un messaggio pertanto non è mai neutro, è sempre filtrato dalla “personalità” e dalle “esperienze” di chi lo emette. Allo stesso modo chi lo riceve lo integrerà con le proprie “personalità ed esperienze”. Per cui una regola è quella di tenere sempre a mente con chi stiamo comunicando in che periodo della sua vita sportiva e umana questi sta attraversando, infatti in base al ricevente e in base a quel particolare ricevente in quel particolare momento della sua vita potremmo avere reazioni simili a messaggi differenti o reazioni diverse a messaggi simili anche ricevuti dallo stesso soggetto ma in momenti differenti, il tutto a conferma che la comunicazione è un processo dinamico e mai statico.

Inoltre per riuscire a comunicare efficacemente all'interno di un'

ambiente particolare e variegato come quello calcistico un allenatore dovrebbe riuscire a :

- 1) coinvolgere
- 2) informare
- 3) motivare ed infondere fiducia

Ritengo che questi tre punti vadano sempre tenuti ben presenti cercando inoltre di perseguirli costantemente e contemporaneamente in quanto all'interno di un efficace processo comunicativo essi risultano più facce della stessa medaglia.

Allo stesso modo, per comunicare efficacemente, è necessario porsi degli obiettivi a breve termine, in quanto l'obiettivo a breve termine incute meno timore all'atleta, è più facilmente raggiungibile. Al contrario porsi degli obiettivi a lungo termine oltre ad essere operazione poi difficilmente gestibile a livello di feedback o altro, rischierebbe di aumentare il livello di stress negli atleti più predisposti. Quando si ragiona sugli obiettivi è necessario rispettare dieci regole, in modo che questi risultino sempre adeguati, condivisi, raggiungibili e con capacità di essere modificati all'interno di un piano di crescita che va dal facile al difficile, queste regole sono:

- 1) scegliere obiettivi specifici in quanto regolano l'azione in modo più preciso di obiettivi generali
- 2) scegliere obiettivi adeguati al livello di abilità e di impegno che il proprio gruppo possiede in quel preciso periodo
- 3) scegliere obiettivi specifici e adeguatamente difficili in quanto migliorano maggiormente la prestazione rispetto al non darsi obiettivi o a obiettivi del tipo "fai del tuo meglio"
- 4) formulare obiettivi a breve, medio e lungo termine è più efficace

- 5) rendere gli obiettivi condivisi in modo da agire sulla prestazione, sull'impegno, sulla persistenza e sulla ricerca di strategie appropriate
- 6) la definizione degli obiettivi è efficace solo in presenza di feedback che evidenzino i progressi compiuti più è difficile l'obiettivo maggiore sarà l'impegno richiesto e maggiore la necessità di monitorare la motivazione dell'atleta attraverso di feedback
- 8) l'impegno dell'atleta può essere ottenuto condividendo l'obiettivo, sostenendolo, definendo assieme regole e premi/incentivi
- 9) creazione di piani di azione/strategie finalizzate al raggiungimento degli obiettivi
- 10) necessità di ridefinire nuovi obiettivi una volta raggiunti i precedenti.

Comunicare efficacemente non può prescindere dal coinvolgere ed informare gli atleti consentendo poi di creare un gruppo di lavoro che si autoalimenterà e diventerà esso stesso motivo di nuovi spunti all'interno della stagione sportiva. Proprio per questo ritengo sia necessario pianificare e rendere noti i contenuti delle sedute in anticipo, come condividere il metodo prescelto per lavorare a quella particolare finalità, favorire la comprensione degli obiettivi e rendere consapevole l'atleta riguardo il lavoro svolto e allo stesso tempo stimolare un eventuale confronto tra atleta e allenatore. Avere una comunicazione efficace significa anche stimolare la competitività e il senso di sfida rappresentato dal puntare e raggiungere un obiettivo, il tutto però in un clima di fiducia positiva, possibilità, positività (al bando la negatività, i non siamo riusciti a....., i non siamo in grado di). Questo è molto importante in quanto ritengo necessario eliminare ansia e tensioni all'interno di una comunicazione efficace che già ogni atleta pensa da solo o con il suo entourage a crearsi.

Per comunicare efficacemente è determinante sapere interpretare gli altri, sapere ascoltare e sapere interpretare i loro silenzi, il linguaggio paraverbale o quello del corpo. Sono talmente tante e complesse le variabili all'interno di un processo di comunicazione che come ha sintetizzato al meglio il prof. F. Accame *"in ogni tentativo di comunicazione che compiamo c'è una specie di scommessa. Multipla"*. E questa scommessa va affrontata con tutti i mezzi a disposizione e va saputa vincere.

3.3. Differenze tra comunicazione e motivazione.

Spesso si paragona la comunicazione efficace con la capacità di motivare gli atleti. Indubbiamente la motivazione riveste un'importanza notevole nella prestazione sportiva e di conseguenza nella comunicazione all'interno di un ambiente sportivo, ma il parallelo comunicazione = motivazione è qualcosa di assolutamente sbagliato. La motivazione è solo parte di una comunicazione efficace ma non la viene ad esaurire nella sua interezza.

Esistono anche diversi tipi di motivazione e ognuna corrisponde a obiettivi e stimoli, abbiamo infatti la:

- a) Motivazione alla riuscita (successo)
- b) Motivazione alla competenza (essere bravi)
- c) Motivazione intrinseca ed estrinseca
- d) Orientamento al sé ed al compito
- e) Motivazione personale
- f) Motivazione di squadra.

Inoltre dobbiamo sapere che le motivazioni di gruppo sono fortemente influenzate da alcune forze positive (Zandler) che sono³:

- a) desiderio del successo del gruppo
- b) probabilità di avere successo e di raggiungere gli obiettivi prefissati
- c) l'importanza dell'obiettivo raggiunto, non tutti gli obiettivi hanno la stessa importanza.

E allo stesso modo i gruppi sono influenzati da forze negative:

- a) il desiderio di evitare il fallimento del gruppo
- b) la probabilità di fallire
- c) il valore dell'insuccesso.

La conoscenza del calcio e l'approfondimento dei suoi contenuti, non può esulare dal considerarlo e analizzarlo nella sua realtà di gioco di gruppo. Conseguentemente, e di fondamentale importanza conoscere e capire il più possibile le dinamiche, le regole, i fattori che concorrono a strutturare il "contenitore" gruppo. Uno degli aspetti che va considerato con grande importanza nell'analisi del gruppo squadra di calcio è quello relativo alla constatazione di come non sia sufficiente mettere assieme un certo numero di buoni giocatori per fare una grande squadra capace di grandi risultati. La grande squadra è invece il prodotto di un insieme di bisogni dei singoli, che si fondono e riescono a trovare la gratificazione attraverso le relazioni interne al gruppo. Il gruppo, non è perciò un dato scontato, deve essere piuttosto un obiettivo da perseguire rispettando i tempi e le tappe necessarie al raggiungimento della sua maturazione. Di fatto, il gruppo è l'insieme delle personalità dei singoli che cercano di costruire qualche cosa

³ A.Cei, "Psicologia dello Sport", pagg. 251, 252, Il Mulino, Imola, 1988.

assieme. tali processi devono considerare elementi di natura: affettiva, normativa, organizzativa e relazionale. L'interazione, che è alla base del funzionamento del gruppo, è un processo mediante il quale due o più persone s'influenzano vicendevolmente. Per esserci un buon gruppo si devono stabilire degli ottimi livelli d'interazione. La comunicazione deve essere ricca di messaggi e soprattutto vi deve essere la capacità del singolo di mettersi nei panni dell'altro. Un gruppo per funzionare bene deve avere delle norme di condotta chiare ed accettate da tutti. Norme, valori ed ideologia di gruppo sono spesso una vera e propria "colla" che tiene uniti i membri della squadra rinsaldando quello che viene definito il "sentimento di appartenenza". La squadra di calcio ha delle sue caratteristiche particolari come gruppo legate anche a fattori di tipo organizzativo. Innanzitutto, è importante considerare come spesso all'inizio di stagione vengano inseriti in un gruppo già esistente dei nuovi atleti e questo sicuramente va ad incidere sulla struttura dinamica già esistente. Nei primi momenti vi saranno tentativi di difesa da parte del "vecchio" e solo in una fase successiva si potrà arrivare all'accettazione e all'integrazione dei nuovi. Il progetto che ha come obiettivo il portare il gruppo alla maturità passa attraverso lo sviluppo di alcune fasi, molto spesso problematiche. Quello dei sottogruppi è sicuramente il momento più difficile da gestire. Il gruppo è frammentato in più sottogruppi che si contendono il potere all'interno del gruppo. I sottogruppi possono strutturarsi con motivazioni diverse: i vecchi, i giovani, i più colti, i più ricchi, le riserve, quelli di lingua straniera e quelli di lingua italiana. Per superare questa fase è importante che il tecnico favorisca la presa di coscienza dei membri di questo tipo di dinamiche, facendo ritornare la motivazione e l'impegno su obiettivi comuni. All'interno di un gruppo si tende ad avere un leader. Molte

volte il termine leader viene usato a sproposito per indicare il giocatore più bravo o famoso. Però non è sempre così, infatti, molto spesso il leader, che non deve essere confuso con il capo, è una persona che per sue caratteristiche di personalità catalizza l'affetto degli altri appartenenti al gruppo, che vedono in lui un modello, ma anche colui che li sa proteggere davanti alle situazioni conflittuali dentro e fuori dal gruppo. A differenza del "capo", che è nominato, il leader viene scelto spontaneamente dalla base. Nel calcio questa situazione la possiamo vedere chiaramente quando il capitano viene scelto dall'allenatore mentre il leader è un altro giocatore.⁴ Ci sono diversi modi per gestire un gruppo, ma a guidarlo deve essere l'allenatore. Al suo interno, ci possono essere elementi più stimati di altri, la cui parola ha una valenza maggiore, anche in termini di stimolo, ma chi comanda è il mister. Per far questo si deve essere credibili al massimo, sia in ciò che si fa sia in quanto si dice. Il principio è che si può imporre ciò che si è disposti a fare per primi. Poi bisogna conoscere i giocatori. All'interno del gruppo, c'è chi ha bisogno di una scrollata in privato, chi necessita di un richiamo di fronte agli altri, chi deve essere affrontato in modo soft. Bisogna poi saper cogliere l'attimo in cui fare un richiamo, perché in taluni momenti si rischia di fare più male che bene. Bisogna saper essere "situazionali" perché il gruppo è composto da tante persone, diverse fra loro, che pretendono comportamenti differenti. Altrimenti il rischio è di compiere un intervento su un giocatore senza che lui capisca il perché. Non si deve dimenticare che con due approcci identici si possono ottenere risultati opposti su elementi diversi. A mio modo di

⁴ Massimo Cabrini, da " **Il gruppo**" articolo de "Il nuovo calcio" n° 39, pag 74. Milano, 2002

veder il leder in una squadra di calcio deve essere l'allenatore, è lui che detta le leggi. (Del Neri)

Non sono i singoli a vincere ma tutti devono saper anteporre l'interesse della squadra a quello personale. Per ottenere questo, però, si deve saper condividere le proprie idee con i giocatori. Una grande squadra, si basa su equilibri sottili che legano grandi individualità all'interno di un gruppo vincente. L'allenatore, in questi casi, è una sorta di catalizzatore che oltre a un'idea tattica idonea alle caratteristiche dei giocatori, deve riuscire a mettere tutti sullo stesso piano. E' la compattezza del gruppo che caratterizza la grande squadra, poi vengono le qualità tecniche. La mia più grande responsabilità, la stessa del capo reparto, in fabbrica o in ospedale, o del rettore in università o di chiunque gestisca un gruppo di lavoro, è quella di far rendere al massimo le persone che mi sono state affidate, sfruttandone al meglio le risorse umane, tecniche e psicologiche. Si deve saper gestire gli uomini e i calciatori, mettendoci la faccia in prima persona per difendere la squadra in ogni occasione. Bisogna avere delle convinzioni per resistere alle pressioni dei media e non farsi mai condizionare, mantenendo intatta la stima che i componenti del gruppo hanno nei tuoi confronti. Se ti fai influenzare dai fattori esterni, prima perdi la credibilità e poi le partite. All'interno del gruppo i giocatori sanno che chi è il più bravo gioca di più perché ha più esperienza, più carisma o migliori qualità tecniche. L'allenatore deve però fare in modo che tutti si sentano importanti, perché solo così, nel momento in cui li chiamerai in causa si faranno trovare pronti. (Lippi)

Lo spirito di gruppo non si trova al supermercato e la fiducia è un grande dono che ogni allenatore conquista sul campo, giorno dopo giorno, e non si acquista in farmacia assieme all'aspirina. Il grande

allenatore è quello che, oltre a possedere una buona cultura tecnico-tattica, evidentemente indispensabile, sa cogliere il particolare, sa toccare le corde giuste con i diversi giocatori, sa scegliere il momento più adatto. La strada per formare un gruppo parte sempre dall'uomo e non dal calciatore, capire di che pasta è fatto ti aiuta tantissimo a collocarlo all'interno di un gruppo. La generosità, la volontà di mettersi a disposizione, il grado di attenzione, così come le caratteristiche caratteriali mi permettono la formattazione del gruppo. (DeBiasi)

La disciplina è una componente importante, così come condurre una vita regolare. Sono due elementi essenziali per il buon funzionamento di un gruppo. Non si deve mai sfociare nell'autoritarismo. Il mister non è autoritario, ma convince, guida il gruppo e lo indirizza. Si esprime con concetti chiari, a volte sembra un giocatore, un po' più esperto, che non scende in campo, ma ha in mano le redini del gruppo. La disciplina migliore si ottiene coinvolgendo tutti i componenti del gruppo. Sul piano professionale cerchi di avere un rapporto uguale con tutti, ma a livello umano c'è la persona con cui riesci a dialogare con più facilità, magari perché è più estroversa, e altri con cui è più difficile. Per gestire un gruppo ti basi sulle esperienze che hai vissuto, l'importante è non fingere ed essere sempre se stessi. Nella gestione del gruppo conta veramente il coinvolgimento dei calciatori nel progetto. Sia quelli che giocano, sia quelli che si allenano. La costruzione del gruppo non è legata solo alle partite, ma a quanto fai giorno per giorno. Devi saper valutare le persone, cercando di comprendere realmente il loro carattere, per avere un'idea ben chiara delle peculiarità psicologiche di ognuno. (Ancelotti)

Nel calcio, come in qualunque ambiente di lavoro, se si vuole raggiungere un obiettivo tutto il gruppo deve lavorare nella stessa

direzione e pensare che a volte ci possano essere delle incomprensioni che però possono anche rivelarsi utili. A volte, è proprio grazie a dei confronti e degli scambi di idee, anche duri, che si arriva a risolvere qualcosa. In ogni caso, ciò che conta è la capacità di concentrarsi sull'obiettivo finale, facendo capire ai giocatori che in un gruppo non c'è spazio per l'egoismo. Quando si è in tanti si deve saper sopperire anche alle mancanze altrui, aiutando gli elementi in difficoltà. Prima o poi, del resto, le parti potrebbero invertirsi. L'essenziale è essere sempre leali con i giocatori, perché è la cosa che apprezzano di più. Quella di dire le cose in faccia, penso sia la scelta migliore. (Mancini)

Quello tra allenatore e giocatori è un normale rapporto umano. Deve essere chiaro che abbiamo tutti gli stessi interessi e i medesimi obiettivi, ai quali poi si sommano quelli individuali. Se questo non è chiaro, è difficile che tutti remino nella stessa direzione. L'aspetto più importante è il gruppo: una parola che però può significare tutto e niente. La difficoltà consiste proprio nel creare il giusto ambiente. Se i giocatori non si conoscono e non si apprezzano fuori dal campo, è difficile che in partita ci sia la necessaria solidarietà, che si traduce nella voglia di vincere tutti assieme. Il gruppo lo rendi forte se hai la capacità di instaurare un rapporto basato sulla fiducia. Poi si può giocare bene o male, ma quando un giocatore parla con il mister deve percepire la sua stima, la sua considerazione. (Deschamps)

Non si può assolutamente modificare una regola in base alle esigenze del singolo, ma si deve applicarle tutte in funzione del gruppo. Se non si è tutti convinti e non si viaggia allo stesso ritmo, quello del gruppo, si disperdono energie, rendendo più difficile il raggiungimento degli obiettivi. Le attenzioni nei confronti del campione riguardano il modo in cui porre la regola, perché lui deve sapere essere il primo a dare l'esempio. (Spalletti)

Nel gruppo le regole sono dettate dal buon senso che sia lo staff tecnico come il gruppo giocatori devono avere. Non c'è nulla di scritto. E' il gruppo stesso che, attraverso i leader carismatici che lo compongono, provvede al rispetto di tali regole. Non è più importante il sistema di gioco o gli interpreti è importante il lavoro che devi svolgere, poi le conseguenze legate alle variabili contingenti. La base è la chiarezza delle comunicazione: se riesci prima di tutto a farti apprezzare come uomo, poi, attraverso il lavoro, puoi convincere i giocatori a perseguire obiettivi comuni. (Ballardini)

Capitolo 4

La comunicazione nello sport e in particolare nello sport del calcio

SOMMARIO: 4.1. La comunicazione nello sport. 4.2. Le differenza tra due grandi comunicatori: il silenzio di Zeman il frastuono di Mourinho. 4.3. La comunicazione nel calcio.

4.1. La comunicazione nello sport.

Diciamo subito che nello sport e nello sport del calcio in particolare si comunica con gli stessi principi con i quali si comunica in altri ambienti non sportivi. Infatti ci sarà sempre un trasmittente ed un ricevente, un messaggio, un canale di trasmissione. Non esiste una scienza della comunicazione dello sport da contrapporre ad una scienza della comunicazione non sportiva piuttosto che televisiva o altro, i principi sono quelli perché di scienza si tratta e la scienza non varia a seconda degli ambienti o delle situazioni. La scienza della comunicazione è una ed unica e risponde ai principi e agli schemi visti nei capitoli 1, 2 e 3 di questo lavoro che affrontano il tema analizzandolo sotto il punto di vista scientifico e strutturale. E' poi chiaro ed evidente, ad un lettore attento, che, avendo la comunicazione come soggetti gli esseri umani, ed essendo questi inquadrati in gruppi sociali o di lavoro, la comunicazione sportiva e ancor più quella in ambito calcistico avrà delle peculiarità caratterizzante dall'aver come soggetti degli elementi altamente motivati e competitivi sia tra loro che con altri e dall'aver degli obiettivi definibili e standardizzati tipici di una professione altamente specializzata come quella sportiva.

4.2. Le differenza tra due grandi comunicatori: il silenzio di Zeman il frastuono di Mourinho.

Detto che non esistono differenze tra i diversi ambienti nel quale è possibili instaurare una comunicazione, possiamo sicuramente affermare che all'interno del nostro ambiente esistono diversi modi di comunicare. Proverò a spiegare meglio questa affermazione. Quando parliamo di comunicazione in ambito calcistico immediatamente la mente va a quello che è riconosciuto come il più grande tra gli allenatori in attività cioè Mourinho. Un personaggio prima che un allenatore capace come pochi di utilizzare tutti gli strumenti più moderni per trasmettere il suo pensiero, per creare polemiche ad hoc, per smorzare polemiche o farle nascere, un maestro riconosciuto da tutti. A mio avviso c'è un altro allenatore altrettanto capace e che da sempre mi ha emozionato per il suo particolare modo di comunicare cioè Zeman. Che l'allenatore portoghese sia un grande comunicatore è patrimonio di tutti, che lo sia altrettanto anche l'allenatore boemo un po' meno. Anzi a qualcuno potrebbe sembrare una bestemmia questo parallelismo. Ma dobbiamo tener presente che esistono diversi modi di comunicare e tutti possono essere altrettanto qualificati. Appaiono immediate le differenze tra i due allenatori, uno eccessivamente istrionico ed espansivo, litigioso e provocatore con una dialettica spinta, l'altro, parsimonioso nell'utilizzo delle parole, flemmatico, ermetico all'inverosimile, con un linguaggio verbale quasi inesistente ed uno paraverbale altamente comunicativo. Ebbene a mio avviso ritengo che entrambi siano due grandissimi comunicatori. Sicuramente due personaggi all'opposto con esperienze umane diverse e vissute in luoghi e tempi diversi che li hanno così formati come uomini e poi

come allenatori. Forse possiamo affermare che uno risulta più televisivo e giornalistico dell'altro, ma entrambi posseggono le capacità e le conoscenze per una comunicazione efficace. Sono rimasto molto stupito all'interno del Corso Master Uefa pro licenze quando abbiamo avuto l'occasione all'interno del nostro corso di assistere ad una conferenza tenuta da Zeman. La sua presenza fisica, le sue parole, sempre poche ma dense di significato, la sua mimica quasi inesistente, il modo di muovere il corpo e i tempi che dava alla discussione comunicavano forse più che mille parole in fila una dietro l'altra. Noi tutti presenti siamo rimasti quasi in religioso silenzio, pronti a carpire qualsiasi nozione che ci venisse trasmessa, attenti all'inverosimile e concentrati sul nostro interlocutore e sul messaggio come poche altre volte mi è capitato. Ad un certo punto mi sono concentrato più sugli aspetti comunicativi puri che sui concetti tattici che ci stava trasmettendo ed ho ritrovato in lui tutti i principi di una corretta comunicazione circondati da una certa aurea di santità che lo rendevano perfetto per il compito che stava svolgendo in quell'istante. Stava infatti semplicemente comunicando ed i messaggi arrivavano chiari e nitidi, semplici e comprensibili, provocavano reazioni nei riceventi e ritornavano al trasmittente altrettanto carichi di valore, ebbene in questo preciso istante si stava facendo cultura.

Capitolo 5

Le competenze comunicative dell'allenatore di calcio

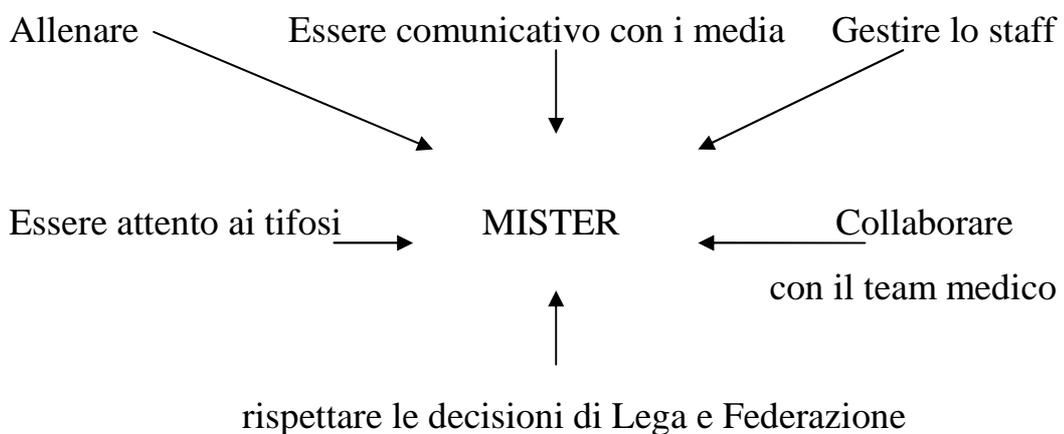
SOMMARIO: 5.1. La competenze comunicative. 5.2. La comunicazione dell'allenatore di calcio. 5.3. Stile di leadership.

5.1. La competenze comunicative.

Per guidare una squadra di qualsiasi categoria il mister non può essere solo un insegnante. L'allenatore è un personaggio carismatico, talvolta, costretto da necessità contingenti a risolvere problemi creati dalla coesistenza di personalità molto forti nello spogliatoio. Ci sono delle realtà nelle quali imporsi e altre nelle quali si può lasciar fare alla squadra. Chi diventa allenatore molte volte ha alle spalle un'esperienza più o meno lunga, anche di buon livello, come giocatore. Allenare non è come giocare. A un allenatore non è solo richiesto di conoscere i fondamentali della tecnica e della tattica, ma anche di essere capace di insegnarli e trasmetterli. L'allenatore ha una competenze tecnica che gli deriva dall'esperienza e ciò lo avvantaggia, ma sa anche che questa competenza tecnica non si trasforma dall'oggi al domani in una competenza didattica. Chi sa fare una cosa non è detto che sappia spiegare ad altri come fa a farla.⁵ L'allenatore deve essere in grado di gestire lo stress, mantenere attenzione e motivazione per lunghi periodi e porsi delle mete, inoltre deve saper comunicare. Le responsabilità di un allenatore variano al variare del ruolo. L'allenatore capace è in grado di dare alla squadra

⁵ Accame Felice, da **Come dice il mister**, pag. 7, Edizioni Correre, Milano, ottobre 2007

una visione ben definita e precisa: conosce gli strumenti necessari per trasformare tale visione in realtà, valorizzando i giocatori nell'esprimere le loro potenzialità. Funge da interfaccia con il "mondo esterno", ma si relaziona con la squadra, in contemporanea l'allenatore si trova ad essere, per i giocatori, manager e leader.



5.2. La comunicazione dell'allenatore di calcio.

Uno degli aspetti che caratterizzano una squadra vincente è rappresentato da una sorta di elemento impalpabile definito nei modi più disparati. C'è chi parla di chimica del gruppo, chi di spirito di spogliatoio, chi di compattezza della squadra. In realtà, il gruppo vincente è caratterizzato da una relazione positiva tra la sua condizione fisico-atletica, le sue abilità tecnico-tattiche e una corretta gestione delle dinamiche che permettono ai giocatori che lo compongono di stabilire delle relazioni funzionali agli obiettivi posti dalla società e dall'allenatore. Gli aspetti mentali sono proprio quelli che permettono di creare lo stato d'animo che consente a tutti di dare

il massimo, sia nei momenti positivi (enfaticizzandoli) sia in quelli negativi (attenuando i danni). Quando tali aspetti sono in equilibrio tra loro si raggiunge uno "stato ideale di rendimento" che l'allenatore attraverso il lavoro sul campo e nello spogliatoio, ha la possibilità di costruire e, soprattutto, mantenere nel tempo per far sì che i giocatori possano esprimersi al meglio, sia individualmente sia collettivamente, ottenendo quella continuità di rendimento che permette di raggiungere i traguardi posti: la promozione, la vittoria di un torneo, i punti necessari per salvarsi... Una delle armi a disposizione del tecnico per gestire efficacemente il gruppo consiste nel saper comunicare, ovvero relazionarsi coi propri giocatori. Se i giocatori non capiscono non è colpa loro, ma dell'incapacità di comunicare in modo efficace (questo non riguarda solo l'aspetto verbale) stabilendo buoni rapporti con loro. Ricordiamo che quando parlate con qualcuno solo il 7% dei concetti espressi sono realmente assimilabili dai vostri interlocutori, il 93% del messaggio realmente percepito è composto dalle modalità con cui ci esprimiamo (tono di voce, pause, volume...) e dagli aspetti non verbali (mimica facciale, postura del corpo, movimento delle mani, distanza che ci separa dagli interlocutori...) Un bravo comunicatore, inoltre, è capace di esprimere con chiarezza anche il suo disaccordo e, quando fa parte degli obiettivi, sa allontanare coloro che ledono gli equilibri del gruppo. Nella gestione delle squadre professionistiche è altrettanto importante saper parlare chiaro, evitando atteggiamenti ambigui che possono rivelarsi utili nella situazione contingente, ma col tempo vi renderanno poco credibili agli occhi dei giocatori. Il mister deve esprimere messaggi chiari, concreti, concisi, se possibile con precisi riferimenti a fatti e azioni. Questo, per fare in modo che il giocatore comprenda esattamente ciò che si vuole trasmettere, evitando così modo che le opinioni si sostituiscano ai

fatti. Spesso si sottolinea l'importanza per un allenatore di essere autorevole piuttosto che autoritario. Sul piano della comunicazione questo è possibile se ci si rivolge al gruppo mettendo in luce gli aspetti utili: impariamo quindi a ragionare in positivo. In pratica questo si traduce nella capacità di sottolineare gli aspetti positivi e i successi invece di recriminare e rimproverare, così come nel saper ascoltare offrendo ai giocatori la possibilità di esprimersi. E' altrettanto importante essere coerenti (dire ciò che si pensa) e soprattutto congruenti (fare sempre ciò che si dice) perché solo in questo modo siete credibili. Siate sempre diretti e attenti all'obiettivo che intendete raggiungere, anche se questo comporta a volte la necessità di non essere spontanei perché questo potrebbe ritorcersi contro di voi. Spesso fermarsi a meditare un momento consente di osservare il tutto con quel minimo di distacco che permette di valutare la strategia più corretta per gestire il gruppo. Non si può poi pretendere che i giocatori comprendano e condividano immediatamente quanto cerchiamo di trasmettere. Per questo è importante ribadire più volte i concetti fondamentali, avendo però l'accortezza di porli in modo diverso. Esistono tante strade per raggiungere la meta, quindi evitare di percorrere sempre la stessa se vedete che non vi conduce verso l'obiettivo. E' poi importante assumersi le responsabilità delle proprie opinioni. Riconoscere serenamente i propri errori, permette di intervenire su quelli altrui senza scontrarsi con atteggiamenti di rifiuto. Se la vostra comunicazione è efficace otterrete un feedback facilmente riscontrabile. Vi accorgete che invece di guidare un gruppo, mestiere alquanto faticoso, ne fate parte e i diversi ruoli che lo caratterizzano sono reciprocamente accettati e questo consente a tutti di collaborare efficacemente traendo soddisfazione dal risultato

comune. Tutto questo è chiaramente avvertito quando ogni singolo si esprime al massimo per il piacere di farlo, perché avverte chiaramente il piacere di lavorare con gli altri. In pratica, la squadra si trasforma in un coro perfettamente intonato in cui tutti apprezzano il risultato pur giocando ruoli diversi. Se invece vi accorgete che gestite un gruppo e non ne fate parte è il caso di migliorare il proprio lavoro. Spesso, infatti, ci si sente incompresi poiché si ritiene che gli altri debbano condividere le nostre **buone intenzioni**, non domandandosi come percepiscano e interpretino quanto facciamo. Cogliete quindi le occasioni per parlare con i diversi giocatori, soprattutto con chi non gioca, con chi ha un'opinione diversa dalla nostra e con gli infortunati. Per far questo in modo efficace rendetevi disponibili nei loro confronti, ascoltate e rilevate informazioni piuttosto che parlare e cercare di fornirne. Comprendere cosa pensano gli altri è l'unico modo per riuscire a comunicare con loro. Essere consapevoli del proprio modo di esprimersi e del modo in cui gli altri recepiscono quanto cerchiamo di esprimere, permette di modificare il nostro stile di comunicazione, parlando sempre in positivo. In sostanza, per ottenere ciò che si desidera, possiamo modificare i nostri comportamenti, senza offendere alcuno né tradire le regole di condotta.

Cosa accade quando:

parlo poco con i giocatori: devo utilizzare una comunicazione assolutamente efficace che non prevede margine di errore. Devo inoltre ricordarmi che il mio corpo e la mia mimica, quando sono con i calciatori, esprimono comunque la forma di comunicazione più importante e quindi i miei atteggiamenti non possono essere in contrasto con quanto espresso;

mantengo le distanze: questa è una strategia, ma non l'unica possibile nei rapporti. Chiedetevi qual'è l'intenzione positiva di

questo comportamento e scoprirete sicuramente di disporre di valide alternative per ottenere il risultato che vi siete prefissi. Facciamo un esempio: durante l'allenamento osservate attentamente la distanza che ogni calciatore mantiene tra sé e gli altri quando si rivolge direttamente a qualcuno. Verificatela attentamente e non superatela mai quando vi rivolgete a lui in un colloquio individuale o in pubblico. Se invece cercate lo scontro andategli più vicino, condite il tutto con un sano atteggiamento di sfida e controllate il risultato.

parlo senza aver prima ascoltato: questo ci fa apparire come dei maghi, però i messi non sempre raccolgono il consenso di coloro che li circondano;

siete sempre seri al punto di incutere timore: quando il vostro scopo è quello di esercitare un controllo ricordatevi che deve essere un'attività effettuata in un tempo molto preciso, al termine del quale smettete di controllare e iniziate a partecipare. E impossibile controllare mentre si partecipa e partecipare mentre si controlla;

cadete in contraddizioni che il giocatore percepisce facilmente: siccome capita a tutti, ammettetelo tranquillamente. Solo gli imbecilli e i geni non cambiano mai opinione, ma in totale rappresentano il 5% della popolazione;

formulate opinioni o giudizi senza far riferimento a fatti o azioni: ricordatevi di esprimere chiaramente che si tratta di vostri pareri. Se invece farete riferimento a fatti e azioni sarà più facile risolvere il problema. Domandatevi dunque quale di queste due frasi sortirà il miglior risultato. "Sei un imbecille perché ti sei fatto espellere!" Oppure "La prossima volta in cui intendi recriminare con l'arbitro evita di puntargli l'indice mentre corri velocemente verso di lui, piuttosto avvicinarti lentamente ed esprimi le tue opinioni con un tono di voce basso". Nel secondo caso non vi porrete in contrasto con lui e

gli fornirete utili indicazioni su come modificare, in meglio, i suoi comportamenti;

si sottolinea solamente quello che i giocatori non fanno bene:

ricordiamo che stiamo allenando l'insuccesso e chi è causa del proprio mal.... Se continuate a sottolineare l'errore questo verrà appreso dal giocatore che sarà quindi portato a ripeterlo. Se, invece, sottolineerete le sue azioni positive, parimenti sarà portato a ripeterle;

rimprovero piuttosto che correggere: rimproverare non fa parte dei compiti di un allenatore, correggere sì. Ricordatevi che il rimprovero serve esclusivamente per "attirare l'attenzione", mentre la correzione serve a cancellare l'errore facendolo diventare esperienza in quanto crea soluzioni;

vi ponete sulla difensiva davanti ai suggerimenti, alle opinioni e alle critiche espresse dai giocatori: porsi sulla difensiva significa dare per scontato che qualcuno ci voglia aggredire e, a lungo andare, se continuiamo a farlo, ciò accade;

affrontate il discorso partendo sempre "alla lontana": in genere l'intenzione è di non ferire il vostro interlocutore, ricordatevi però che se dite la verità e spiegate le motivazioni (non sei adatto perché....) e illustrate le alternative (in quel gruppo puoi apprendere meglio se....) otterrete un risultato più efficace di quello riscontrabile dopo aver espresso una cruda verità;

se anticipate le difficoltà che credete di dover affrontare: create sicuramente ansia nei giocatori. Se invece ipotizzate situazioni di difficoltà, offrendo le soluzioni, tranquillizzerete i vostri ragazzi;

se parlate delle squadre avversarie: fatelo nei primi giorni della settimana dando il maggior numero di informazioni e condividendo le strategie adatte per contrastarli efficacemente. Nei giorni successivi

concentratevi sul vostro modello di gioco se volete fare la vostra partita e non la loro;

date troppe informazioni in poco tempo: ricordatevi che questo è spesso dannoso soprattutto se ciò avviene nelle 24 ore prima di un incontro. Invece che informazioni, sottolineate (al massimo 3) le indicazioni che ritenete vincenti chiedendo ai vostri giocatori di seguirle anche senza capirle immediatamente, le spiegherete il martedì successivo;

volete dimostrare di conoscere qualsiasi tema di cui si sta parlando: tenete conto del fatto che ispira più fiducia chi è specializzato in qualcosa rispetto a chi cerca di dimostrare di avere competenza in qualsiasi argomento.

Come abbiamo accennato un buon rapporto dipende da una buona comunicazione. Ricordiamoci però che gli atleti (negli sport di gruppo) prediligono allenatori orientati al risultato piuttosto che alle esigenze del singolo. Viceversa giocatori di grande successo, preferiscono allenatori capaci di interpretare le esigenze individuali. Nella conduzione di un gruppo è quindi importante considerare le caratteristiche dei singoli, i loro valori e il modo di percepirla, le diverse personalità e motivazioni. L'allenatore, infatti, non deve mai dimenticare che se lui influenza il gruppo, è altrettanto realistica l'affermazione opposta. Di conseguenza, la comunicazione con i giocatori non può essere gestita in modo occasionale. E' necessario che il mister istituzionalizzi dei momenti in cui possano avvenire questi incontri (collettivi e individuali). Questo perché il giocatore abbia ben chiaro il concetto che può esporre i suoi problemi e chiedere spiegazioni o chiarimenti al di fuori del rettangolo di gioco. Questi momenti sono fondamentali per i giocatori, che in tal modo percepiscono di avere: **un proprio spazio, un preciso luogo di**

confronto (spogliatoio, sala riunione). Per questa ragione l'allenatore deve organizzare i diversi tipi di riunioni che servono per creare unità emotiva nella squadra e comprendere cosa è opportuno fare per ottimizzare la prestazione. Queste riunioni devono essere chiaramente distinte fra:

- 1) incontri per analizzare la gara precedente, dove ogni giocatore può esprimere il proprio parere inerente la prestazione;
- 2) momenti in cui l'allenatore stabilisce la formazione e i compiti individuali e collettivi della squadra in funzione della gara da svolgere.

Il primo allenamento settimanale **rappresenta** un'ottima occasione per: **rivedere e valutare la prestazione, analizzare il comportamento generale e individuale, far affrontare al gruppo quanto è opportuno chiarire** (un problema tecnico, tattico, atletico, psicologico, educativo, sociale, comportamentale...), perché questo è importante per la sua crescita. Far partecipare attivamente ogni singolo elemento al confronto, riconoscendo l'importanza del suo contributo alla discussione, permette di far prendere coscienza al gruppo della prestazione collettiva e individuale o dei problemi interni. Al tecnico, non dimentichiamolo, spetta il compito di sintetizzare quanto emerge nel corso del dibattito, giungere a delle conclusioni che esprimerà chiaramente nelle considerazioni finali. E' importante quindi che l'allenatore ponga in luce il tema da trattare, poi ascolti con attenzione le diverse opinioni (recepire più informazioni possibili) limitandosi a favorire il confronto. Molte volte questi incontri sembrano difficilmente gestibili, soprattutto: dopo un sconfitta; in seguito alla sostituzione di un giocatore importante; quando vi è rivalità fra giocatori; se sono presenti diversi gruppi all'interno della squadra, in conflitto fra loro. In ogni caso, non si deve

mai rinunciare al confronto, ma gestirlo! Infine in queste riunioni si accennerà al lavoro settimanale in funzione della gara da disputare in modo da far comprendere alla squadra quello che si svilupperà nelle varie sedute di allenamento, focalizzando il lavoro sulle nostre caratteristiche, pur tenendo conto di quelle degli avversari. Un diverso atteggiamento è necessario nelle riunioni che precedono la partita (ultimo allenamento, prima della gara) in cui si comunicheranno: la formazione; i diversi compiti; gli atteggiamenti da tenere durante la gara. In quel momento, non si instaura un colloquio fra allenatore e giocatori ma si impartisce chiare direttive che dovranno essere eseguite.

5.2. Stile di leadership.

Quando si parla di leadership si parla di un insieme di comportamenti di una persona che influenzano le attività di un gruppo organizzato con il fine di conseguire degli obiettivi.

Per risultare un buon leader bisogna:

- a) essere un punto di riferimento per il gruppo
- b) avere uno stile personalizzato
- c) essere competente tecnicamente
- d) essere chiaro e coerente
- e) essere un modello da seguire
- f) rimanere fermo nelle decisioni
- g) avere capacità di empatia (mettersi nei panni di)

- h) essere adattabile al contesto
- i) possedere autocontrollo emotivo
- j) avere una ambizione contestualizzata

Lo stile di leadership può essere influenzato dal contesto ove questa si svolge. Il tipo di disciplina (individuale o collettiva), il tipo di società (dilettantistica o professionista), il livello di abilità richieste, il tipo di gruppo a disposizione, tutte queste variabili vengono ad influenzare in maniera netta la leadership e sta proprio nell'abilità e nella sensibilità dell'allenatore nel calibrare la giusta posizione in base al contesto che si sta vivendo.

Lo stile di leadership può essere:

- a) autoritario
- b) democratico
- c) permissivo

All'interno del primo stile (autoritario) di leadership l'allenatore di calcio risulta molto esigente, ovvero pretende molto dai suoi atleti, è severo, richiedendo impegno ma anche risultati, è molto attento alla disciplina e piuttosto rigido per quello che riguarda lo svolgimento del programma di allenamento, utilizza come strategia la minaccia della punizione ed il castigo/punizione in maniera frequente, tiene relazioni con gli atleti e con le altre figure della società distaccate e poco empatiche.

I vantaggi e gli svantaggi di questo stile di leadership sono:

- a) vantaggi
 - 1) avere una squadra molto disciplinata

- 2) tendenza al raggiungimento dei risultati agonistici
 - 3) squadre ben organizzate ed efficienti
 - 4) buon clima solo a condizione di presenze continue di vittoria
- b) svantaggi
- 1) non tutti gli atleti sono a loro agio/rendono bene quando sentono troppa pressione
 - 2) l'allenatore può essere temuto ma non stimato
 - 3) tensione e preoccupazione eccessiva per i risultati
 - 4) clima negativo se non si raggiungono gli obiettivi o i risultati

All'interno del secondo stile (permissivo) di leadership l'allenatore di calcio ha una tendenza a delegare o ad evitare di prendere decisioni, propende per un'orientamento alla vittoria, ma accettano anche la sconfitta come parte del gioco, le partite e le competizioni vengono affrontate in maniera rilassata, passiva e distaccata la pianificazione tende a passare in secondo piano e prevale un atteggiamento volto a gestire le attività "alla giornata", così come la gestione di eventuali problemi che possono sorgere nella società (con atleti, genitori o dirigenti) avviene con relativa tranquillità, a volte sminuendo i problemi stessi.

I vantaggi e gli svantaggi di questo stile di leadership sono:

a) vantaggi:

- 1) esercitando poco controllo sull'ambiente si ritiene meno responsabile in caso di non raggiungimento dei risultati

- 2) la squadra e i giocatori sono tendenzialmente sereni e non percepiscono pressioni
- 3) i giocatori si sentono “liberi” e non “controllati”
- 4) tendenza all'ascolto e ricettività alle critiche/proposte

b) svantaggi:

- 1) può essere colpevolizzato e tacciato di poco interesse nei confronti della squadra/degli atleti
- 2) i giocatori/la squadra non vengono preparati alle competizioni e spesso non vengono gratificati per gli sforzi/impegno profusi
- 3) tendenzialmente non è né rispettato né ammirato.

All'interno del terzo stile (democratico) di leadership l'allenatore di calcio cerca di prendere e condividere assieme ai giocatori le sue decisioni, i giocatori si sentono presi in considerazione ed esprimono senza paura i loro pensieri tendenzialmente una buona capacità di ascolto nei confronti di eventuali problemi che possono insorgere nella squadra/società, inoltre utilizza il rinforzo positivo per aumentare la motivazione dei suoi atleti ed è aperto a critiche e proposte

I vantaggi e gli svantaggi di questo stile di leadership sono:

a) vantaggi:

- 1) un buon rendimento sportivo
- 2) squadra/atleti sereni che si divertono giocando

- 3) un' aumento della coesione di gruppo
- 4) una minor difficoltà di gestione delle situazioni problematiche con il gruppo/i singoli e la società

b) svantaggi:

- 1) possibilità di essere giudicato debole, senza “carattere”
- 2) possibile mancanza di efficacia con gli atleti “insicuri” o meno indipendenti perché si sentono abbandonati
- 3) percezione di poca efficacia (propria e da parte degli altri) perché necessita di più tempo per raggiungere gli obiettivi

Conclusioni

Anche se quello appena terminato è stato per me un lavoro molto faticoso, quasi un salto nel buio dove ho voluto misurare la mia conoscenza di uomo e di allenatore di calcio, è mia intenzione continuare in questo percorso di studio e di analisi appena iniziato che ritengo sia arrivato solo alla prima di una serie di lunghe e impegnative tappe. Questo perché anche se, oggi più di ieri, ho più chiaro il significato di scienza della comunicazione, non nego che nel mentre mi addentravo nelle sue regole e nei suoi meccanismi mi sono reso conto di un mondo solo apparentemente conosciuto ma in realtà totalmente nuovo, un mondo vario ed articolato dove di certo non basta studiare qualche libro o consultare qualche sito internet per riuscire a comprenderne appieno la struttura e la complessità. Grazie a questo studio sono passato da una conoscenza empirica, disordinata e frammentata ad un minimo di organicità e struttura, ma è ancora troppo poco per chi come me svolge la professione di allenatore di calcio. Noi allenatori di calcio, svolgiamo una professione dove la gestione delle risorse umane, intesa sia come gestione del singolo che come gestione del gruppo, riveste un ruolo di assoluta importanza, ed oggi non possiamo più prescindere da un'adeguata formazione in tema di scienza della comunicazione. In passato abbiamo studiato e ci siamo formati circa la tattica e la tecnica ed oggi la scuola allenatori italiana è riconosciuta a livello internazionale come maestra in queste materie.

Oggi dobbiamo fare la stessa operazione di studio e formazione con la scienza della comunicazione. Dico questo perché oggi l'allenatore

di calcio italiano teme più che l'avversario di turno che in uno sport altamente competitivo come il nostro dovrebbe essere il nostro principale ostacolo, la stampa, la tv, i propri tifosi o addirittura in alcuni casi anche i propri giocatori, e questo è semplicemente assurdo. Sono all'ordine del giorno le notizie di allenatori esonerati perché hanno problemi con il gruppo oppure perché non sanno comunicare adeguatamente con una stampa ed una tv sempre più maliziosi se non in mala fede. L'incapacità di comunicare in maniera adeguata e la non consapevolezza dei modi dei tempi e dei canali da utilizzare a seconda delle varie situazione che si verificano sono le principali cause di insuccesso nella nostra professione. Allo stesso tempo però tutti gli allenatori di successo dimostrano di possedere grandi capacità comunicative e di conoscere in maniera approfondita i meccanismi che regolano questa scienza.

Ancora più evidente se ci si paragona a livello internazionale dove una materia come la scienza della comunicazione è da anni che è conosciuta, studiata e applicata con enormi benefici. Auspico che la scuola allenatori italiana comprenda appieno l'importanza di questa materia sia in ottica nazionale che soprattutto in ottica internazionale dove dobbiamo riconquistare il posto che ci compete. Spero vivamente che venga creato un percorso di studi e di formazione costante, qualitativo, aggiornato, un pool di studiosi che possa risultare per l'allenatore di calcio un punto di riferimento importante, calibrato sulle nostre esigenze e sulle nostre competenze, magari, anche grazie alle nuove tecnologie, utilizzabile a distanza e/o con possibilità di interagire direttamente.

Dove c'è comunicazione c'è cultura e dove c'è cultura c'è evoluzione.

Bibliografia.

Accame Felice, Pratica del linguaggio e tecniche della comunicazione, Società Stampa Sportiva, Roma, Giugno 1996.

Accame Felice, da Come dice il mister, pag. 7, Edizioni Correre, Milano, ottobre 2007.

Cabrini Massimo, Il nuovo calcio n° 39, pag 74 Milano, 2002.

Cabrini Massimo, Psicologia nel calcio, pag. 134, Società Stampa Sportiva, Roma, 1998.

AA.VV., “Guida tecnica Generale dei Centri di Avviamento allo Sport” Volume 17, pag. 45, Società Stampa Sportiva, Roma, giugno 2002.

Cei Alberto, Psicologia dello sport, Il Mulino, Imola,1998.

Siti internet consultati :

wikipedia.com

alleniamo.com

allenatore.net

assoallenatori.it

settoretecnico.figc.it