

CAPITOLO 1

LA MOTIVAZIONE

Affinché si inizi nella propria vita a praticare una qualsiasi attività, è necessaria una spinta, una causa, appunto una motivazione.

Anche per avvicinarsi ad uno sport individuale o di squadra ci saranno una serie di ragioni, differenti da persona a persona, che porteranno con se implicazioni diverse e di particolare interesse riguardo anche agli obiettivi che si vogliono raggiungere e a cosa si è disposti a sacrificare lungo la strada che conduce al traguardo che ci si è posti.

Sarà necessario per l'allenatore avere un quadro ben preciso delle motivazioni personali di ogni suo atleta, in modo tale da far coincidere queste con quelle della squadra e da poter operare con ognuno nel migliore dei modi.

1. Perché praticare uno sport ?

Comprendere che cosa avvicini all'attività sportiva è stato uno dei punti fermi della psicologia dello sport soprattutto nei suoi primi anni di diffusione.

Particolare attenzione è stata riservata alle motivazioni che conducono i giovani ad intraprendere una pratica sportiva.

La prima ricerca di rilievo che si è concentrata su tale interrogativo è quella svolta da Aldermann e Wood ¹ a partire dal 1976.

I due studiosi hanno ripreso un modello proposto da Birch e Veroff ² dieci anni prima che definiva quelli che secondo loro erano i sette sistemi di motivi principali che regolano il comportamento degli esseri umani.

Al primo posto citano l'*affiliazione*³, cioè la necessità per l'individuo di stabilire relazioni interpersonali con i suoi simili. Forte è anche il bisogno di sperimentare l'esperienza del *potere*⁴; con ciò si intende la possibilità di esercitare influenza e controllo sugli altri. Essere con gli altri non significa però perdere la propria identità di persona, ecco perché fondamentale è anche la spinta dell'*indipendenza*⁵, la capacità di autodeterminarsi ed orientare la propria azione. Altro motivo fondamentale è collegato alla gestione dello *stress*⁶: praticare uno sport da la possibilità di svolgere attività stimolanti nella quali impegnare ed incanalare le proprie energie e sfogare eventuali tensioni. Quinto motivo individuato è il tendere all'*eccellenza*⁷, cioè impegnarsi nel processo di miglioramento delle proprie capacità tanto da riuscire a prevalere sugli altri dimostrando la propria supremazia; è quello che accade quando c'è una sana competizione, un agonismo sportivo nel quale ogni

¹ Aldermann R. B. e Wood N. L. , "An analysis of incentive Motivation in young Canadian athletes", *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 1976

² Birch D. e Veroff J., *Motivation : a study of action*, Belmont, Calif. , Brooks/Cole , 1966

³ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

atleta vuole dimostrare il proprio valore. Collegata a quest'ultimo concetto anche la volontà di raggiungere il *successo*⁸ acquisendo così prestigio, status sociale via via più elevato e rinforzi estrinseci. Infine il settimo ed ultimo motivo, coincidente con la possibilità di sfruttare l'*aggressività*, comunque intrinseca in ogni individuo, per attuare una qualche forma di dominio sugli altri.

Aldermann e Wood hanno sottoposto questi sette gruppi di motivazioni al loro campione di soggetti, composto da circa 3.000 atleti di età compresa tra gli undici e i diciotto anni.

Dai risultati è emerso che quelli che maggiormente spingevano a praticare uno sport erano l'affiliazione, l'eccellenza e lo stress.

Veniva anche dimostrato che le motivazioni erano indipendenti da variabili quali l'età, il genere, lo sport praticato e la cultura d'appartenenza.

Un secondo programma di ricerca è stato realizzato da Sapp e Haubenstriker⁹ nel 1978, indagando sia le motivazioni che spingono ad intraprendere l'attività sportiva, sia quelle che conducono all'abbandono della stessa. Il campione esaminato era composto da circa duemila tra atleti, non atleti e giovani che avevano abbandonato lo sport.

Per quanto riguarda il primo punto, sono emersi come motivi dominanti gli stessi già sottolineati dalla ricerca di Aldermann e Wood:

- affiliazione
- eccellenza

Accanto a questi, due ulteriori variabili sono risultate rilevanti:

- divertimento
- desiderio di mantenere una buona forma fisica

Per quel che concerne invece la cessazione dell'attività sportiva, la motivazione principale segnalata è la volontà o necessità di praticare altre attività¹⁰. E' infatti dimostrato che con la fine degli impegni scolastici ed il subentro dei ritmi lavorativi, più rigidi e meno flessibili, diventa più complicato praticare assiduamente un'attività sportiva¹¹. Accanto a questa motivazione che potremmo dire pratica, si cita lo stress provocato dalla nascita di tensioni con l'allenatore o con il gruppo dei compagni di squadra¹².

Questo secondo lavoro conferma altresì la costanza delle motivazioni a praticare uno sport indipendentemente da variabili come sesso, età, ecc.. mentre d'altro lato sottolinea alcune differenze in relazione al fenomeno dell'abbandono in base all'età:

- i più giovani lasciano per problemi inerenti il rapporto con l'allenatore e il gruppo o per mancanza di divertimento

⁸ Birch D. e Veroff J., *Motivation, a study of action*, Belmont, Calif., Brooks/Cole, 1966

⁹ Sapp M. e Haubenstriker J., "Motivation for joining and reason for not continuing in youth sports programs in Michigan", *comunicazione presentata al Congresso AAHPER*, Kansas City, Mo, 1978

¹⁰ Ibidem

¹¹ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

¹² Sapp M. e Haubenstriker J., op. cit., 1978

- i più grandi per l'emergere di altri interessi o per necessità collegate al mondo del lavoro

Sulla scia di questi primi due studi, altri ricercatori hanno continuato ad approfondire tematiche riguardanti il rapporto motivazione/sport.

Di particolare importanza è stato il lavoro svolto nel 1983 da Gill, Gross e Huddleston¹³ su un duplice piano. I tre ricercatori si sono proposti di costruire un questionario motivazionale alla pratica sportiva che potesse poi essere utilizzato nei successivi programmi di analisi sull'argomento; si sono altresì posti l'obiettivo di studiare a livello descrittivo le ragioni che possono determinare la scelta di praticare uno sport.

Il primo ambito di indagine¹⁴ ha ancora una volta ribadito come la motivazione principale per avvicinarsi al mondo dello sport sia la ricerca dell'eccellenza.

Gill e i suoi collaboratori hanno poi sottolineato le differenze di priorità delle altre motivazioni, in base al sesso.

Le ragazze¹⁵ affermano di praticare uno sport avendo come motivazioni principali il divertimento, la possibilità di entrare in competizione con altre ma allo stesso tempo di far parte di una squadra e il piacere tratto dalle sfide.

I ragazzi¹⁶ hanno citato l'agonismo al primo posto, seguito dal divertimento, dalla voglia di competere e infine il far parte di una squadra.

Da questo elenco di motivazioni si può ricavare un'implicazione importante, cioè che indipendentemente dal genere, ci si avvicina alla pratica sportiva con l'obiettivo di migliorare le proprie competenze, ma tale fine deve essere raggiunto in un ambiente che garantisca la soddisfazione anche di altre esigenze quali appunto il divertimento, il bisogno di affiliazione e condivisione che sostengono l'atleta lungo il suo percorso di maturazione sia sportiva che personale.

Il passo successivo della ricerca¹⁷ è stato quello di raggruppare tutte le risposte al questionario motivazionale, arrivando così ad ottenere otto fattori che identificano altrettante categorie generali:

F1 – riuscita/status: comprende il desiderio di vincere, il sentirsi importanti, l'essere popolari, il migliorare lo status, il poter mostrare le proprie capacità ed esserne ricompensati

F2 – squadra : desiderio di far parte di una squadra

F3 – forma fisica : comprende il bisogno di sentirsi in forma, fare esercizio e curare il proprio fisico

F4 – spendere energie : raccoglie ragioni quali desiderio di scaricare le tensioni, fare qualcosa, muoversi e stare fuori casa

F5 – rinforzi estrinseci : premi, materiali o psicologici, che sostengono il giovane e che sono distribuiti da persone per lui significative

F6 – sviluppo e miglioramento delle abilità sportive

F7 – amicizia : riguarda il bisogno di stare con gli amici e farsene di nuovi

¹³ Gill D. L., Gross J. B. e Huddleston S. , "Participation motivation in youth sports", *International Journal of sport psychology* , 1985

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem

F8 – divertimento : comprende il piacere tratto dall'azione e il desiderio di eccitamento.

L'unico tra questi otto fattori in cui si registrano delle differenze in base al genere è quello legato alla riuscita e alla collegata acquisizione di uno status più elevato, al quale i ragazzi attribuiscono maggiore importanza rispetto alle ragazze.

In una fase successiva, l'interesse degli psicologi dello sport si è fatto più specifico e tendente ad analizzare alcune relazioni particolari.

Una tra tutte quella tra motivazione a partecipare e livello di età dei praticanti¹⁸.

Tutti gli studi in questo ambito sembrano concordi nell'affermare l'esistenza di due ragioni che non variano a seconda dell'età; esse¹⁹ coincidono con l'attenzione riservata alla cura della propria salute e con la volontà di sentirsi in forma.

Ci sono invece altri motivi individuali che risentono della fascia di età alla quale l'individuo appartiene. Molti studi²⁰ infatti sottolineano come l'acquisizione di competenza sportiva ed il piacere di gareggiare siano importanti soprattutto per i bambini e nella fase adolescenziale. Sempre per questa fascia di età è fondamentale ottenere il sostegno dei genitori, degli amici e dell'allenatore; si sottolinea poi come questa necessità sia avvertita più forte nei bambini e meno negli adolescenti.

Riguarda invece soprattutto la fascia adulta fino alla vecchiaia, l'interesse a mantenere buona sia la forma fisica che più in generale lo stato di salute.

Infine spinte rilevanti nella tarda adolescenza sono l'acquisire status sociale, il farsi notare dagli altri e l'ottenere popolarità nel gruppo dei pari.

Questa panoramica sulle ricerche in campo motivazionale della psicologia dello sport copre un arco decennale e dimostra come intraprendere una attività sportiva sia una decisione influenzata da una serie di fattori, per lo più indipendenti da variabili socioculturali o personali.

Tutti i motivi citati mirano al miglioramento, sia esso delle proprie capacità o della propria condizione fisica.

La voglia di gareggiare e di misurarsi con gli altri, pur presente tra le risposte, è in secondo piano rispetto alla volontà di mettere alla prova se stessi e le proprie risorse.

2. Motivazione estrinseca e motivazione intrinseca

Grazie alle ricerche precedentemente citate si è avuto un quadro abbastanza preciso dei motivi che conducono l'individuo ad avvicinarsi allo sport.

Volendo riflettere in maniera più puntuale sul processo psicologico che porta la persona a intraprendere l'attività sportiva, Martens²¹ afferma che bisogna considerare le fonti della motivazione ed introdurre l'importante differenza tra :

- atleti motivati intrinsecamente
- atleti motivati estrinsecamente

¹⁸ Gill D. L. , Gross J. B. e Huddleston S. , "Participation motivation in youth sports", *International Journal of sport psychology*, 1985

¹⁹ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino Bologna, 1998

²⁰ Ibidem

²¹ Martens R. e Bump L. , *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

Quando si parla di motivazione intrinseca²² si intende un impulso interiore ad essere competenti ed autodeterminati, a gestire i propri compiti ed arrivare al successo.

L'atleta che può contare su questo tipo di spinta, sarà probabilmente più concentrato rispetto ai suoi compagni sia sui suoi obiettivi che su quelli della squadra; per questo non ci sarà bisogno di uno stimolo continuo da parte dell'allenatore e ci sarà meno possibilità che mostri atteggiamenti dannosi per se stesso o per il gruppo, proprio perché ciò che fa è il modo per appagare un suo bisogno psicologico. La pratica dello sport in questo caso può essere vista come una risposta ad una domanda interiore, il modo per sentirsi realizzato raggiungendo una meta importante per se stessi, ponendosi continuamente nuovi limiti e superandoli per arrivare al più alto grado di eccellenza possibile²³.

La forza di questo tipo di motivazione è tale che si può ipotizzare una maggiore facilità di gestione delle difficoltà, di eventuali infortuni ed incomprensioni con l'allenatore o compagni; queste saranno considerate solo come piccoli e temporanei ostacoli da aggirare nel tempo più breve possibile e comunque non distoglieranno l'atleta dal portare a termine il suo compito²⁴.

Lo sportivo intrinsecamente motivato avrà l'abitudine di considerare gli eventi della propria vita come dipendenti direttamente dal suo comportamento e non da qualche variabile esterna. Ci si trova in questo caso in presenza di una localizzazione interna del controllo²⁵. L'atleta dunque probabilmente penserà in tali termini : “ in base a come IO agisco, produrrò conseguenze diverse ed appropriate ai risultati ottenuti“.

In base alla mia esperienza personale, sia di giocatrice che di allenatrice, avere un focus interno è un vantaggio per chi si avvicina alla pratica di uno sport, perché maggiore è la volontà di mettersi in discussione e di imparare, come anche la capacità di fare sacrifici per ottenere i risultati voluti. Inoltre avere la consapevolezza che in gran parte il premio finale dipende dalle proprie azioni orienta l'individuo ad acquisire sempre più abilità e lo spinge a migliorarsi continuamente.

Anche eventuali sconfitte o fallimenti vengono gestiti in maniera migliore, con reazioni tutto sommato positive grazie alla capacità di interpretare tali incidenti di percorso come un'occasione per arricchire il proprio bagaglio di esperienze in vista della prossima competizione in cui si punta con convinzione ad ottenere un risultato migliore.

All'estremo opposto del continuum troviamo invece gli atleti estrinsecamente motivati²⁶. In questo caso l'individuo ha bisogno di continui rinforzi, positivi o negativi, da parte di altre persone per portare avanti la sua attività. Questi rinforzi possono essere di natura materiale o psicologica e sono chiamati appunto ricompense estrinseche.

Essere bravi nell'indirizzare l'altrui comportamento, significa molto spesso seguire la “legge dell'effetto”²⁷ : premiare un comportamento accresce la possibilità che questo venga ripetuto, punirlo la diminuisce. Si può dunque affermare che un allenatore dovrebbe essere in grado di gestire bene premi e punizioni per poter

²² Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

²³ Ibidem

²⁴ Ibidem

²⁵ Ibidem

²⁶ Ibidem

²⁷ Ibidem

guidare l'atleta lungo il cammino che lo condurrà all'ottenimento degli obiettivi fissati per lui e per la squadra a inizio stagione.

Si comprende facilmente come una persona dotata di questo tipo di spinta verso l'attività sportiva abbia dei bisogni e dei modi di rapportarsi con la propria disciplina molto diversi rispetto a quelli di chi è intrinsecamente motivato.

In questo caso infatti il focus del controllo è esterno²⁸, ciò significa che si tende a spiegare gli eventi della propria vita come risultato dell'azione di forze esterne, che si sottraggono alla propria volontà. La conseguenza più immediata è la maggiore paura di fallire che sperimentano questi atleti : se non si è convinti di potercela fare con i propri mezzi, ci si sentirà sempre in balia di avvenimenti che comunque faranno il loro corso a dispetto degli sforzi compiuti. Questo spesso può portare lo sportivo a tendere meno verso il miglioramento delle proprie capacità perché ritenute comunque insufficienti a fronteggiare eventuali variabili esterne negative.

Nella pratica sovente questo porta gli atleti estrinsecamente motivati ad eseguire il proprio compito all'interno del gruppo con un maggiore impegno se gli viene "promessa" una ricompensa, consista essa in qualcosa di materiale come denaro, macchine... o in un rinforzo di tipo psicologico, come l'approvazione da parte del mister o dei compagni o di persone comunque significative. E' per questo che a volte l'atleta con questo atteggiamento mentale è incostante e alterna ottime prestazioni a gare da dimenticare : molto dipenderà dal premio che in quella particolare circostanza gli è stato promesso.

E' importante sottolineare che quelle qui presentate sono due posizioni estreme.

Sarà dunque facile trovare atleti che racchiudono entrambi i tipi di spinta. Altrettanto semplice è comprendere come il mix migliore preveda una consistente dose di motivazione intrinseca, supportata dall'ambizione di ottenere ricompense estrinseche.

Inoltre entrambi i tipi di motivazione sono legati al carattere e al modo di essere di una persona, quindi difficilmente l'allenatore potrà essere in grado di modificarle. Il suo compito allora sarà di capire, osservando l'atleta, quale tipo di spinta lo guida²⁹. Questa operazione è senz'altro più facile durante le ore di allenamento che non in gara: chi è motivato intrinsecamente sarà sempre tra i primi ad arrivare e tra gli ultimi ad andarsene, metterà in tutte le esercitazioni un impegno elevato e costante, sarà disposto a supplementi di lavoro per migliorare alcune sue lacune. Tutti elementi lontani dal modo di agire di chi invece pratica lo sport solo in vista di ricompense e quindi spenderà le proprie energie solo durante la competizione.

Una volta classificato l'atleta, il mister dovrà essere in grado di far leva sui suoi diversi interessi in modo tale da ottenere il massimo profitto da ognuno.

Oltre a questa fondamentale divisione della tipologia di motivazioni effettuata da Martens, bisogna tenere conto di altri aspetti maggiormente "sociali", che allo stesso modo orientano le scelte degli individui e dunque lo fanno anche per quel che riguarda la possibilità o meno di intraprendere un'attività sportiva.

Infatti "molti dei nostri comportamenti sono finalizzati a piacere agli altri, a noi stessi o a soddisfare gli scopi, le norme e le aspettative condivise dai gruppi ai quali apparteniamo"³⁰. E' dunque importante per gli individui ottenere valutazioni positive da altri che siano significativi. A questo proposito vengono identificati quattro aspetti

²⁸ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

²⁹ Ibidem

³⁰ Emiliani F. e Zani B., *Elementi di psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1998

motivazionali del Sé che entrano in gioco quando si cerca di costruire una positiva immagine di sé sia per noi stessi che per gli altri.³¹ Greenwald ed i suoi collaboratori propongono dunque di analizzare il Sé diffuso, il Sé pubblico, il Sé privato ed il Sé collettivo.

Ai fini della trattazione presente rivestono importanza due categorie del Sé.

In primo luogo quello *pubblico*³², in quanto sensibile alle valutazioni di altri significativi e rivolto a cercare la loro approvazione; da ciò segue anche la spinta verso il conformismo alle regole imposte e a quei comportamenti che garantiscono rispetto ed accettazione da parte del gruppo dei pari, dei propri genitori o di altre figure comunque importanti.

In seconda battuta, il Sé *collettivo*³³ che è prodotto delle esperienze di socializzazione e che rappresenta l'interiorizzazione degli scopi, delle norme e delle aspettative di importanti gruppi di riferimento; il compito assegnato a questa sfera della personalità è di adempiere al ruolo ricoperto dall'individuo nel gruppo di cui, di volta in volta fa parte.

Sembra facile capire in che modo questi aspetti assumano interesse anche per l'argomento qui trattato.

Se nella famiglia c'è una grande attenzione ad un particolare tipo di sport, che può essere il calcio piuttosto che la pallavolo o il basket, il giovane sarà di sicuro spinto ad intraprendere quella disciplina. La scelta fatta dal ragazzo probabilmente gli frutterà l'appoggio dei suoi cari ed in questo modo il suo Sé pubblico ne trarrà soddisfazione. Una volta entrato nella squadra, inizierà a lavorare il Sé collettivo, facendo in modo che l'atleta si uniformi alle regole, non solo quelle proprie dello sport praticato ma anche quelle di comportamento previste dalla Società in cui si trova e quelle riguardanti le dinamiche interne dello spogliatoio. Dunque cercherà di svolgere il ruolo che il mister gli ha assegnato nel modo migliore possibile, per guadagnarsi ancora di più rinforzi positivi; questa volta non si preoccuperà più solo di soddisfare le sue aspettative e quelle dei suoi gruppi primari³⁴, la famiglia ed il gruppo degli amici, ma anche della sua squadra, dunque i suoi compagni, l'allenatore e la Società.

Più sarà capace di svolgere i compiti assegnati, più aumenterà l'autostima che così diventerà un'ulteriore spinta a continuare nell'attività sportiva intrapresa.

L'autostima³⁵ è "la valutazione che la persona dà di se stessa ovvero quanto ad un momento dato essa si considera importante, capace e di valore".

Avere una alta autostima è importante quando si è inseriti in un gruppo sociale, perché essa svolge un'importante funzione³⁶: diminuisce la paura di essere ignorati, rifiutati dalle altre persone e di essere esclusi.

³¹ Greenwald A. G. e Breckler S. J. , *Motivational facets of the self*, Guilford Press, New York, 1986

³² Ibidem

³³ Ibidem

³⁴ Emiliani F. e Zani B. , *Elementi di psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1998

³⁵ Ibidem

³⁶ Leary M. R. e Downs D. L. , *Interpersonal functions of the self-esteem motive*, Plenum, New York 1995

3. Le motivazioni allo sport: primarie e secondarie

La distinzione introdotta da Martens³⁷ tra motivazioni intrinseche ed estrinseche è solo una delle possibili in materia di sport.

Abbiamo visto già in questo caso come non vi sia una netta contrapposizione tra le due tipologie, ma piuttosto una loro compresenza all'interno dell'individuo anche se una sarà comunque più forte dell'altra.

Lavorano fianco a fianco nel processo che conduce la persona a diventare un atleta altri due tipi di motivazioni che Antonelli e Salvini³⁸ definiscono primarie e secondarie.

Le prime³⁹ comprendono due elementi fondamentali nello sviluppo evolutivo di ogni essere umano :

- il gioco
- l'agonismo

E' attraverso il gioco che l'uomo impara a confrontarsi con la realtà esterna, in quanto elemento fondante del rapporto con gli altri e mezzo di conoscenza e relazione con l'ambiente che ci circonda.

Filosofi come Kant, Scheuler, Huizinga⁴⁰ si sono affannati nel ricercare una definizione di questo fenomeno così importante ma troppo spesso trascurato. Facendo una sintesi delle loro affermazioni potremmo parlare del gioco come di un'esperienza piacevole che non è guidata dalla volontà di raggiungere un obiettivo preciso ma che allo stesso tempo contiene elementi spiccati di socialità come le necessità di intrattenere rapporti di vario tipo con gli altri e di assumere una molteplicità di ruoli sociali in qualche modo regolati.

Ecco quindi come la dimensione puramente ludica si sposa con la necessità di mantenersi comunque all'interno di un ambito normativo definito, in modo più o meno rigido.

Il gioco è poi l'attività motoria prevalente in età infantile, quando il bambino ha il bisogno di esplorare e conoscere il mondo, se stesso e gli altri. E' dunque il mezzo attraverso il quale si sviluppano le capacità percettive, motorie, affettive, costruttive ed espressive del bambino⁴¹.

Queste necessità non si manifestano soltanto nelle prime fasi di vita, ma rimangono forti e presenti anche in età adulta.

Avvicinarsi allo sport significa continuare a confrontarsi con quella dimensione propria del gioco che permette di rapportarsi agli altri e di apprendere continuamente nuove cose su sé stessi e sul mondo.

E' per questo motivo che l'allenatore dovrebbe sforzarsi di non trascurare mai l'aspetto ludico degli allenamenti, cercando di proporre ogni volta qualcosa di nuovo ai suoi atleti, stimolandoli ad andare oltre i propri limiti e le conoscenze già acquisite.

³⁷ Martens R. e Bump L. , *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

³⁸ Antonelli F. e Salvini A. , *Psicologia dello sport* , Ed. Lombardo, Roma, 1978

³⁹ Ibidem

⁴⁰ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

⁴¹ Martens R. e Bump L. , op. cit. , 1991

Fa parte di questa concezione dello sport come scoperta il lasciare libero il giocatore di sperimentare, di tentare giocate al di fuori degli schemi, di liberare la fantasia e seguirla. Ingabbiare gli atleti all'interno di situazioni tattiche sempre definite ed uguali a se stesse significa cancellare il divertimento dal campo di allenamento e togliere una spinta fondamentale.

Il secondo elemento⁴² che fa parte di quelle che abbiamo definito motivazioni primarie è l'agonismo.

Fin dalla comparsa di questo termine vi è stata una diatriba sulla sua positività o negatività, che ha dato vita alla contrapposizione tra due approcci⁴³:

- quello Esistenziale che vede nell'agonismo una forma pura di confronto che si compie all'interno dei confini di libertà reciproca
- quello Sociologico che equipara l'agonismo agli altri valori conflittuali della nostra società e come tale gli dà una connotazione negativa in quanto mezzo di sopraffazione del più forte sul più debole

Quando si parla di "cattiveria agonistica" nello sport ci si riferisce a questo elemento intendendolo nel senso di una spinta ulteriore per l'atleta, di una volontà di confrontarsi prima di tutto con se stesso cercando di andare oltre i propri limiti e le proprie paure e solo in un secondo momento con l'avversario, cercando sì di dimostrare la propria superiorità ma sempre nel rispetto dell'altrui persona e dignità. Considerato in questi termini, l'agonismo non può che essere una molla positiva che porta lo sportivo ad affinare le proprie abilità e a lavorare sulle proprie lacune, in maniera tale da raggiungere man mano mete sempre più ambite.

Imparare a vivere un confronto in cui inevitabilmente ci sarà un vincitore e uno sconfitto è fondamentale anche per migliorare il proprio approccio alla vita di tutti i giorni.

Chi ha una mentalità vincente ed è dunque in grado di affrontare la competizione e l'avversario a viso aperto, senza paura, con la giusta sicurezza nei propri mezzi e la conoscenza dei propri limiti, sarà in grado di adottare lo stesso atteggiamento anche nella quotidianità. Ecco quindi che davanti ai problemi non si tenderà a fuggire ma a porvisi davanti con la voglia di risolverli. Se si incorrerà in qualche fallimento non ci si scoraggerà ma piuttosto si ripartirà con una maggiore consapevolezza e la fiducia di poter evitare un'ulteriore battuta d'arresto perché si è arricchito il proprio bagaglio di esperienze. Infine sarà sempre forte la voglia di lottare e di dimostrare il proprio valore, come si farebbe durante una competizione sportiva.

Le motivazioni secondarie⁴⁴ insistono di più sul versante intimo dell'individuo e per questo motivo vengono dette anche fattori di personalità in quanto prodotto della storia, del vissuto e dell'educazione della persona.

All'interno di questo insieme possiamo introdurre una distinzione⁴⁵ tra:

- Fattori Biologici : bisogno di movimento e di scaricare l'energia in eccesso

⁴² Antonelli F. e Salvini A. , *Psicologia dello sport* , Ed. Lombardo, Roma, 1978

⁴³ Martens R. e Bump L. , *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

⁴⁴ Antonelli F. e Salvini A. , op. cit. , 1978

⁴⁵ Ibidem

- Fattori Psicologici : bisogno di affettività, di relazione, di comunicazione; elemento particolare è la motivazione estetica consistente nel bisogno dell'atleta di attuare gesti tecnici particolarmente belli, armoniosi e precisi
- Fattori Socioculturali : la motivazione al successo, espressione della volontà di migliorarsi e di impegnarsi per ottenere l'accrescimento delle proprie abilità e gli obiettivi che ci si è posti, e la motivazione affiliativa che dà voce al bisogno di sentirsi apprezzati, integrati e identificati come membri dal gruppo dei pari. Infine altri elementi legati a fattori economici e di elevazione sociale
- Fattori Compensativi e Psicopatologici : conseguenti a situazioni di sofferenza psicologica sociale e fisica dell'individuo che fungono da molla per ottenere tramite lo sport un riscatto appunto socio-psicologico.

4. Orientamento al Sé VS Orientamento al compito

Abbiamo visto come le motivazioni che avvicinano un individuo allo sport sono diverse e come differente sia il peso di variabili squisitamente personali piuttosto che maggiormente legate a ricompense di tipo materiale.

Anche quando il movente è di natura psicologica possiamo rintracciare per lo meno due tipologie di orientamento⁴⁶:

- al Sé
- al compito

Gli atleti contraddistinti dall'attenzione al Sé praticano lo sport per motivi legati alla voglia, al bisogno, alla adrenalina liberata dal trovarsi in competizione⁴⁷. Particolarmente importante per questi sarà ricevere valutazioni positive dalle persone significative del proprio entourage e possibilmente ottenere un avanzamento di status sociale.

Ecco quindi che in questo caso la spinta a dare il meglio di sé, a superare i propri limiti, a sfidare le abilità proprie ed altrui sottende non solo la necessità di un miglioramento fine a se stesso ma anche la voglia di essere apprezzati per le proprie capacità e ottenere per mezzo delle stesse un particolare prestigio.

Si comprende come essere orientati al Sé significhi credere in primo luogo nelle proprie possibilità, avere la certezza che ogni risultato ottenuto sia frutto delle proprie attitudini e delle proprie scelte. Un approccio molto individualista questo, che limita al minimo l'influenza di fattori esterni.

Il rischio collegato a questo tipo di impostazione può essere quello di sopravvalutare talvolta i propri mezzi naturali e credere che l'impegno costante a migliorarsi possa non essere più necessario dopo un periodo iniziale di allenamento e le prime vittorie sul campo. Insomma si finisce per cullarsi sugli allori procurati dal proprio talento e

⁴⁶ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

⁴⁷ Ibidem

ci si scorda che l'unico modo per ottenere successi duraturi è continuare a lavorare sui punti deboli che tutti comunque hanno.

Altro punto importante trascurato da chi utilizza questo orientamento è l'importanza del gruppo e dei compagni di squadra.

Un atteggiamento molto diverso è quello proprio degli atleti orientati al compito⁴⁸.

Le ragioni che maggiormente spingono questi individui ad accostarsi allo sport riguardano il miglioramento della propria forma fisica e l'affinamento delle proprie abilità naturali.

La differenza fondamentale sta nella disponibilità di questi ultimi a mettere a nudo le proprie lacune e a lavorare costantemente insieme all'allenatore per cercare di portare sempre più avanti la linea del limite.

In un processo di miglioramento continuo, viene percepito come importante anche l'appoggio e l'aiuto dei compagni. Dunque il bisogno di sentirsi parte ed accettato dal gruppo riveste per questi soggetti una valenza fondamentale.

Si dimostreranno sempre attenti nel corso delle esercitazioni, avendo la consapevolezza che i meriti individuali, per quanto magari anche elevati, non sono sufficienti da soli per ottenere le mete finali.

Ecco perché, a differenza degli atleti orientati al Sé, sviluppano una visione d'insieme più generale e nel programmare gli obiettivi da raggiungere tengono conto non solo delle proprie doti naturali, ma anche dell'influenza di fattori esterni che possono in qualche modo complicare i piani iniziali⁴⁹.

La loro volontà non è quella di restituire all'ambiente circostante un'immagine diversa di se stessi, migliore di quella che è in realtà, ma piuttosto impegnarsi al fine di avvicinarsi il più possibile all'ideale di atleta che hanno in mente.

Il confronto tra questi due atteggiamenti sarà particolarmente facile in sede di allenamento, dove probabilmente si potranno vedere gruppi che eseguono i compiti sempre al massimo delle proprie possibilità, con attenzione ed abnegazione e dall'altro lato qualcuno che si sottrae alle fasi più dure dell'allenamento, che si fa trovare con la testa tra le nuvole, che snobba alcune esercitazioni perché crede che il suo talento non abbia bisogno di sforzi.

Anche in questo caso la bravura dell'allenatore sarà riconoscere fin dall'inizio quale tra i due orientamenti muove ogni componente della sua squadra e cercare di trovare antidoti all'eventuale pigrizia. Sarà opportuno lavorare sulla psiche dell'atleta, ad esempio puntando sul fatto che le sue abilità possono essere d'insegnamento ai componenti più giovani o meno dotati.

5. L'influenza dell'allenatore sulle motivazioni

Ogni gruppo per funzionare ha bisogno di avere ben chiari quali sono i suoi obiettivi, quali i compiti di ogni componente, quali i mezzi a propria disposizione, quali i punti forti e i punti deboli⁵⁰.

Delineare un piano completo e preciso che contenga tutti questi elementi è compito dell'allenatore, che deve essere la guida della squadra o dell'atleta negli sport individuali sotto tanti punti di vista.

⁴⁸ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

Ma il suo lavoro non finisce qui.

Quando ci si trova a lavorare con le persone, l'aspetto più importante da tenere in conto è quello psicologico. Gestire un gruppo è difficile non tanto per la necessità di comprendere le abilità presenti, il diverso grado di maturazione fisica tecnica e tattica di ciascuno. Per questo basterebbero pochi allenamenti.

Attingendo non solo dai libri di psicologia sportiva ma anche dalla mia esperienza personale, posso dire che il difficile sta nell'essere in grado di ascoltare quelle che sono le istanze psicologiche che guidano alla pratica sportiva e che sono diverse da persona a persona. Questo fa sì che lo stesso concetto debba essere riferito a persone diverse in modi differenti.

Tale complessa fatica spetta appunto al Mister, considerato come l'anello che collega tutti i punti della catena e li tiene uniti.

Questo discorso vale soprattutto per le squadre non professioniste, perché ad alti livelli il tecnico è continuamente supportato da psicologi che curano quest'aspetto. Anche in questi casi però il lato umano dell'atleta dovrà sempre essere tenuto ben presente.

Il primo passo che l'allenatore deve compiere è scoprire come tenere sempre alto e costante il livello di motivazione dei propri atleti.

Abbiamo visto in precedenza come la spinta individuale sia diversa da persona a persona e come minore sia la fatica richiesta al tecnico nel caso di elementi motivati intrinsecamente ed orientati al compito.

Al di là di queste piccole differenze, il leader non può esimersi dal lavorare su questo fondamentale aspetto.

La letteratura sull'argomento afferma che storicamente gli approcci utilizzati dagli allenatori sono di due tipi.⁵¹

L'*approccio dell'asino*⁵² è tipico di coloro che non sono in grado o non vogliono tenere conto della complessità dei processi motivazionali e cercano perciò di ridurre il tempo da dedicare a questo aspetto al minimo possibile. Questi allenatori finiscono per equiparare le persone appunto agli asini, notoriamente testardi e poco intelligenti. L'unico modo di rapportarsi agli atleti è per loro usare il metodo del bastone e della carota, cioè di un'alternanza di premi, quando il compito è svolto secondo le indicazioni, e punizioni, nel caso contrario. Non c'è neanche bisogno di sottolineare la pochezza di un simile approccio e la sua inappropriatezza.

Al lato opposto, troviamo quei tecnici che vedono nella motivazione un regalo da fare agli atleti. Nella loro concezione questi ultimi sono privi di una propria forte e radicata volontà e si avvicinano allo sport semplicemente per il piacere che praticarlo gli dà. Il loro compito sarà allora quello di dispensare la propria saggezza, sotto forma appunto di motivazione, ai componenti della squadra tramite discorsi retorici ed enfatici che infiammino cuori e menti degli atleti.

Questo tipo di *approccio* è detto *della cicogna*⁵³, perché come l'animale nella leggenda consegna il bambino alla mamma, così il mister fa con la motivazione.

E' chiaro che entrambi questi punti di vista sono sbagliati e inutili nella conduzione di un gruppo, innanzitutto perché non tengono affatto conto dell'intelligenza e della

⁵¹ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello Sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

⁵² Ibidem

⁵³ Ibidem

volontà dell'atleta⁵⁴, che più che essere considerato come attore al pari del tecnico viene considerato come un burattino nelle sue mani.

Come fare allora ad influenzare questo fondamentale aspetto?

L'allenatore deve essere per prima cosa un ottimo psicologo, deve osservare i suoi atleti con attenzione, capire quali ragioni li hanno spinti ad intraprendere l'attività sportiva.

Una volta ottenuto un quadro d'insieme gli sarà possibile adottare forme comunicative ad hoc per rapportarsi con i componenti della sua squadra e ottenere il massimo da ognuno.

Un punto su cui l'allenatore deve stare particolarmente attento è non forzare un atleta a fare ciò che lui pretende, senza aver capito perché lo stesso si oppone a quel particolare compito⁵⁵. A volte infatti si conclude con troppa facilità che chi discute con il tecnico è semplicemente una testa calda da tenere a bada e da non ascoltare. Il vero leader dovrà invece andare oltre l'apparenza e chiedersi quale tipo di motivazione c'è dietro a quel comportamento. Ecco quindi che è fondamentale essere in grado di comunicare con i propri giocatori, essere aperti alle critiche e ad eventuali suggerimenti. E' infatti probabile che l'atleta che si permette di dire la sua, sia fortemente motivato intrinsecamente e voglia ottenere il successo per se e per la squadra. Non ascoltandolo ed emarginandolo, l'allenatore finirebbe per distruggere le sue motivazioni e perdere così un elemento importante. Dando invece attenzione alle sue obiezioni, otterrà l'effetto contrario: farlo sentire ancora più importante e accrescere il suo impegno perché si sente considerato.

Questo esempio ci è utile per capire che il compito dell'allenatore non è di costruire le motivazioni degli atleti e nemmeno di modificarle. La sua bravura sta nel saperle usare a suo vantaggio.

Per tenere sempre alta la concentrazione del gruppo, altro elemento fondamentale è evitare le noia e la ripetitività⁵⁶.

Precedentemente si è sottolineato come il gioco sia uno dei moventi principali per cui si pratica uno sport. Al primo segno di insofferenza di uno o più atleti, il tecnico dovrà ricordarsi di questo aspetto e cercare di cambiare in qualche punto il suo programma di allenamento. A volte può essere sufficiente modificare per un periodo la sede in cui si svolge il lavoro, inserendo ad esempio cicli in ambienti non frequentati normalmente come potrebbero essere la piscina o la palestra o un campo all'aperto, a seconda della disciplina praticata. Oppure potrebbe essere utile inserire parti prettamente ludiche, il cui obiettivo è scaricare la tensione e l'energia.

Insomma sarà fondamentale sapersi inventare sempre qualcosa di nuovo, che sia interessante per l'atleta e che soddisfi la sua sete di conoscenza. Non c'è niente di più pericoloso che far sì che ancora prima di arrivare all'allenamento si sappia già per filo e per segno cosa prevede il programma.

Quando si ha a che fare con individui motivati estrinsecamente, l'allenatore dovrà capire in che modo riuscire a premiare il suo atleta dopo una bella prova o spingerlo a riflettere su una brutta prestazione. In altre parole dovrà essere in grado di utilizzare alla perfezione il sistema di rinforzi positivi e negativi.

Nel mondo del professionismo il compito è più semplice perché il lato economico rappresenta già di per sé quella ricompensa di cui alcuni hanno bisogno per dare il

⁵⁴ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello Sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ Ibidem

massimo: ingaggi da sogno e vari premi partita sono sufficienti. Allo stesso modo dicasi per i rinforzi negativi: avere di fronte un professionista permette al tecnico di poter essere più duro nei confronti di atteggiamenti sbagliati e comunque la paura di perdere una serie di privilegi a causa di prestazioni deludenti rappresenta un ottimo deterrente.

Il discorso è molto diverso nel mondo dei Dilettanti, dove il compenso economico, quando c'è, non è sufficiente a sostenere costantemente la motivazione all'impegno. Ecco quindi che l'allenatore deve concentrarsi su aspetti psicologici.

Far sentire un atleta fondamentale per il gruppo significa investirlo di una responsabilità e di un prestigio sociale che possono aiutarlo a superare eventuali periodi di difficoltà.

Allo stesso modo sottolineare il suo scarso rendimento ed impegno e dimostrare come questo abbia un'influenza negativa sul resto dei compagni può essere un tentativo per scuotere l'orgoglio interiore.

Sapere come motivare gli atleti significa capire quali sono le loro mete e i loro bisogni ed accettare il rischio di scoprirsi a propria volta e mostrare quali sono i propri. Significa essere in grado di conquistare la fiducia del gruppo, perché senza legittimazione dal basso l'allenatore non ha nessun potere.

Non essere buoni motivatori significa spesso non essere buoni allenatori, perché gli uomini non sono macchine e non basta impostare un programma da seguire passo passo per ottenere risultati.

Possiamo allora definire l'allenatore con due semplici termini: deve essere tecnico e psicologo.

E non c'è nulla di semplice nello svolgere questo duplice compito.

6. I metodi per motivare

Come detto il primo passo è capire quale significato individuale l'esperienza sportiva riveste per il singolo atleta. Una volta ottenuta questa consapevolezza, allora l'allenatore potrà servirsi di opportune strategie per cercare di incanalare le varie tipologie di motivazioni tutte nella medesima direzione: il raggiungimento dell'obiettivo finale.

Secondo Martens il mister può scegliere di usare metodi

- diretti
- indiretti

per motivare l'atleta.⁵⁷

Se si sceglie di influenzare l'atleta direttamente⁵⁸ si potrà ricorrere a tre differenti mezzi.

Il primo⁵⁹ è il consenso e si basa sull'utilizzo di premi e punizioni a seconda della positività o meno di un determinato comportamento. Questo processo motivante è

⁵⁷ Cabrini M., *L'allenatore psicologo*, Ed. Sprint Print, Reggio Emilia 2004

⁵⁸ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello Sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

⁵⁹ Cabrini M., op. cit., 2004

però inefficace sotto più punti di vista. Per prima cosa esso sarà accettato solo da individui che non hanno uno standard di riferimento personale ben delineato e che hanno scarsa stima di se stessi, mentre sarà rifiutato da chi possiede una personalità forte e spiccata. Inoltre non permette agli atleti di maturare e responsabilizzarsi assumendosi le proprie responsabilità. Questi infatti finirebbero per impegnarsi nella disciplina solo in vista di ricompense estrinseche e mai per una spinta personale a dare il meglio di se. Può essere dunque un metodo da usare solo al limite nel breve periodo.

La seconda possibilità⁶⁰ è puntare sul processo di identificazione. Questo è possibile solo se l'allenatore è riuscito a costruire con gli atleti un rapporto di assoluta fiducia e stima reciproca che sottende anche un legame di tipo affettivo. Se ci sono questi presupposti, allora il mister potrà far leva proprio sul legame con il suo gruppo per ottenere prestazioni più convincenti, impegno maggiore e disponibilità a fare qualche sacrificio in più in nome della volontà degli stessi di non deluderlo.

Infine l'ultimo metodo⁶¹ è quello dell'interiorizzazione. E' questo quello più utile allo sviluppo della persona in quanto tale, non solo da un punto di vista prettamente sportivo. Saranno chiamati in causa i valori, la personalità, l'orgoglio degli individui. In altre parole si dovrà capire ciò in cui essi credono e spingere affinché la voglia di realizzare questi obiettivi cresca portando con sé un aumento delle motivazioni. Facendo così si avrà più facilmente la collaborazione degli atleti che non si sentiranno né trattati come bambini né avranno la sensazione di essere stati manovrati.

Utilizzare metodi indiretti⁶² significa concentrarsi non più sull'atleta, ma sull'ambiente fisico e psicologico nel quale egli si trova a lavorare. Cercare di alterare e modificare la situazione esterna⁶³ può essere utile ad evitare il calo di motivazione causato dalla noia e dalla ripetitività come visto precedentemente. Il tecnico dovrà riflettere in primo luogo sulla programmazione degli allenamenti e cercare di inserire qualcosa di nuovo e stimolante che crei curiosità nel gruppo e che riaccenda eventualmente micce un poco bagnate.

Lavorare sul versante psicologico⁶⁴ significa invece coinvolgere maggiormente l'atleta dando la possibilità di esercitare un maggior controllo su alcune fasi della preparazione della gara, suggerendo ad esempio l'introduzione di nuovi esercizi o un modo diverso di effettuare i vecchi.

⁶⁰ Martens R. e Bump L. , *Psicologia dello Sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

⁶¹ Ibidem

⁶² Ibidem

⁶³ Cabrini M. , *L'allenatore psicologo* , Ed. Sprint Print, Reggio Emilia, 2004

⁶⁴ Ibidem

CAPITOLO 2

IL GRUPPO

Riflettere sul concetto di gruppo e tentare di darne una definizione ed un modus operandi, significa lavorare su una duplice dimensione: quella individuale, che considera la persona nelle sue specificità e nel suo rapporto con gli altri, e quella sociale, che si concentra sull'analisi dei processi di organizzazione e di interazione. In altre parole vuol dire tracciare un'area di intersezione tra questi due piani e scoprire come muoversi al suo interno in maniera tale da concentrare l'energia individuale nella realizzazione di un progetto comune.

Due definizioni possono fungere da punto di partenza per l'analisi sul gruppo.

Lewin⁶⁵ suggerisce una visione del gruppo come “totalità dinamica basata sull'interdipendenza piuttostochè sulla similarità”.

Bion⁶⁶ aggiunge a questa caratterizzazione un'altra sfumatura affermando che “il gruppo si riunisce per fare qualcosa e in qualsiasi sua attività sono presenti forze emotive, affetti, desideri e fantasie”.

Importante è anche il contributo dato da Tajfel⁶⁷ che vede nell'appartenenza al gruppo un modo per definire la propria identità sociale; afferma infatti che “il concetto di identità sociale rimanda al fatto che l'individuo si percepisce simile alle altre persone che come lui appartengono ad un certo gruppo”.

L'obiettivo di questo capitolo è dunque riflettere sul gruppo e considerarlo sia da un punto di vista psicologico e sociale che più specificamente inquadrarlo nell'attività sportiva.

1. La squadra come oggetto psico-sociale

Per poter arrivare a comprendere le dinamiche che regolano la vita di un gruppo sportivo bisogna in primo luogo chiarire le sue caratteristiche generali a livello sociale.

Adottare un approccio di questo tipo significa porre attenzione allo “spazio di integrazione ed interazione tra dati e concetti psicologici e dati e concetti riferiti al sociale”⁶⁸. In altre parole bisogna tenere conto sia delle varie soggettività individuali che compongono il gruppo, che della organizzazione collettiva delle stesse.

Ogni individuo possiede infatti propri processi cognitivi ed affettivi che debbono confrontarsi con quelli degli altri membri al fine di creare delle ideologie, dei valori, una cultura comune. Nel caso specifico, colui che dovrà assumersi l'onere di guidare questo delicato processo di commistione è l'allenatore. Quest'ultimo dovrà dunque essere un ottimo psicologo perché avrà il compito di favorire la creazione di un terreno comune nel quale le personalità diverse dei suoi atleti possano trovare punti

⁶⁵ Lewin K., *Resolving social conflicts : selected papers on group dynamics*, Harper, New York, 1948

⁶⁶ Bion W. R. (1961), *Esperienze nei gruppi*, tr. It. Armando, Roma, 1971

⁶⁷ Tajfel H. (1981), *Human groups and social categories*, tr. It. Il Mulino, Bologna, 1995

⁶⁸ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

di contatto e costruire una dimensione sociale che abbia le caratteristiche di una organizzazione, con le sue regole ed i suoi obiettivi da raggiungere.

Emerge da questa prima analisi come le dimensioni con cui il mister si troverà a lavorare sono due:

- una che tiene conto dei processi psichici individuali e che vede il gruppo in ragione dei bisogni, delle aspettative e dei valori di ciascuno
- l'altra che considera l'aspetto sociologico, cioè le variabili sociali e i processi di interazione che conducono all'unità del gruppo nonché le relazioni che nascono dai rapporti tra i membri.

Per quanto riguarda la prima dimensione, ciò che viene individuato come il motore che conduce alla decisione di entrare a far parte di un gruppo è il bisogno di soddisfare desideri e necessità personali oltre che la possibilità di ricevere dallo stesso beni e valori significativi. Per chiarire questo concetto possiamo rifarci ad una definizione di Deutsch: "il gruppo si costituisce nel momento in cui gli individui, nel soddisfare i loro bisogni, individuano oggetti comuni di soddisfazione, mete che possono essere raggiunte più agevolmente con una modalità cooperativa e che portano un vantaggio a tutti i membri"⁶⁹.

Ecco quindi che lavorare in team viene visto come un mezzo per raggiungere più facilmente mete che sono ancora pensate individualmente. L'interesse che guida ogni membro è esclusivamente personale e la possibilità di soddisfare, accanto ai propri, anche i bisogni degli altri componenti è vista come un elemento in più ma non necessario.

Maisonneuve⁷⁰ introduce in realtà anche il concetto di solidarietà, ma legata alla ricerca individuale del sostegno altrui per mitigare la minaccia di un possibile rifiuto nel momento in cui si entra in contatto appunto con gli altri.

In definitiva quando l'allenatore analizza la sua squadra da un punto di vista psicologico dovrà considerarla come il prodotto di una necessaria relazione che si stabilisce tra individui in ragione dei desideri, delle mete e dei bisogni di cui ognuno è portatore e di cui si vuole la soddisfazione.

Porsi in un'ottica sociologica centrata quindi sul collettivo significa invece concentrarsi sui processi di interazione ed integrazione tra i membri, i quali conducono a creare un sistema di regole condiviso, necessario per ottenere quello scopo comune per il quale si lavora. In un gruppo organizzato e strutturato ognuno ha il proprio ruolo che è specifico ma allo stesso tempo interdipendente rispetto a quello degli altri.

Una definizione che racchiude ed articola questi concetti chiave è quella di Newcomb⁷¹: "l'aspetto distintivo dei gruppi sta nel fatto che i membri condividono delle norme riguardo a qualcosa. La gamma delle norme condivise può essere maggiore o minore ma essa deve almeno includere ciò che è distintivo e di comune interesse per i membri del gruppo. Devono essere comprese necessariamente le norme concernenti i ruoli dei membri del gruppo, ruoli che sono collegati essendo

⁶⁹ Deutsch M. , "A theory of cooperation and competition", *Human relations* 2 , 1949

⁷⁰ Maisonneuve J. (1973) , *La dinamica di gruppo*, Tr. It Celuc Irips , Milano, 1973

⁷¹ Newcomb T.M. , "Social psychology at crossroad" *Social psychological theory*, Harper, New York 1951

definiti in termini di reciprocità...questi aspetti distintivi del gruppo presuppongono rapporti non transitori di interazione e di comunicazione.”

Ecco quindi che in una squadra ogni atleta è un ingranaggio che va ad incastrarsi perfettamente in un meccanismo più grande dal cui funzionamento dipende la soddisfazione di quell’obiettivo che non è più individuale ma che è proprio, insieme, di tutti i componenti del gruppo. Fondamentale è la comunicazione che si instaura tra tutti i membri e la loro cooperazione.

In questo starà allora la bravura dell’allenatore: programmare un percorso di squadra in cui tutti abbiano chiaro non solo il proprio compito, ma anche la necessità che quest’ultimo si integri con quelli di tutti i compagni. Dal titolare al panchinaro, ogni atleta deve sentire che il suo contributo è necessario ma non sufficiente per raggiungere lo scopo finale che è comune e condiviso.

Ecco dunque la necessità di intersecare sullo stesso piano “individuale” e “sociale”, sia gli aspetti di bisogno e aspettativa legati al singolo sia gli aspetti di norme e compiti propri della dimensione sociologica. Il gruppo diventa quindi una unità globale ed interdipendente, nel quale sono presenti pensieri emozioni e abilità dei singoli che si legano e partecipano insieme alla creazione di una struttura sovraindividuale necessaria per portare a termine compiti che il singolo da solo non sarebbe in grado di realizzare. Sostenitore di questa definizione di gruppo è Bion⁷² il quale afferma “ ogni gruppo si riunisce per fare qualcosa; nell’esplicare questa attività le persone cooperano ognuna secondo le proprie capacità. Questa cooperazione è volontaria e si basa su un certo grado di abilità intellettuale del singolo...dal momento che questa attività è collegata ad un compito essa è fondata sulla realtà ed i suoi metodi sono razionali. Tuttavia l’attività del gruppo di lavoro è ostacolata e deviata da certe attività mentali che hanno in comune l’attributo di forti tendenze emotive. Queste attività acquistano una certa strutturazione solo se si ammette che esse derivino da alcuni assunti di base comune a tutto il gruppo” .

Il mister dovrà essere in grado di controllare queste “attività mentali” in modo tale da far sì che esse non nuocciano al gruppo, ma non escluderle totalmente. L’energia che ogni atleta mette nello svolgere il proprio compito deriva comunque da una motivazione propria che rimane la spinta fondamentale; ecco quindi che soffocarla sarebbe un errore. Il segreto sta nel creare una cultura di squadra, una mentalità di gruppo nella quale tutti i moventi individuali si fondano e la tensione gruppo/individuo sia sopportata senza problemi. E’ infatti logico che far parte di un team significa dover rinunciare ad una soddisfazione puramente personale, ma in nome di successi collettivi che la maggior parte delle volte sono di spessore superiore. Così come si accetta di sottostare a delle regole imposte perché necessarie per creare una organizzazione in grado di sostenere il progetto.

2. Composizione e integrazione del gruppo

Possiamo definire la composizione del gruppo come la “relazione tra le caratteristiche degli individui del gruppo o come le proprietà rappresentate dall’insieme di persone che sono membri di un dato gruppo in un determinato momento”.⁷³ E’ fondamentale ricordare che le individualità presenti debbono essere

⁷² Bion W. R. (1961), *Esperienze nei gruppi*, Tr. It. Armando, Roma 1971

⁷³ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino Bologna, 1998

conservate anche a livello di gruppo. Ciò significa, come detto in precedenza, aver ben chiare le motivazioni, gli interessi, i punti deboli e quelli forti di ogni atleta e capire in un secondo momento come amalgamare questo crogiuolo di differenze per creare un orientamento comune, una strada da percorrere insieme verso lo stesso obiettivo.

Di ogni soggetto si dovrebbe dunque poter stilare una scheda che puntualizzi le particolarità di ognuno riguardo a :

- Caratteristiche fisiche: potenza muscolare, forza esplosiva, resistenza, velocità
- Caratteristiche psicologiche: motivazione intrinseca o estrinseca, orientamento al Se o al compito
- Caratteristiche motorie: coordinazione, equilibrio
- Competenze specifiche: intelligenza tattica, livello tecnico, conoscenze pregresse
- Fattori sociali: età, sesso, livello culturale, etnia, religione, status sociale.

Avendo a disposizione tutte queste informazioni si può aver un quadro per lo meno teorico del livello di omogeneità o eterogeneità col quale si avrà a che fare.

E' un punto di partenza molto importante per l'allenatore, perché essendo il gruppo molto di più di una semplice sommatoria delle parti, la situazione personale di ognuno andrà ad influire anche a livello collettivo. Sapere quindi come gestire ogni momento a seconda dell'atleta che si ha di fronte è un punto a proprio favore. Poniamo ad esempio il caso di due atleti che discutono una decisione tattica presa dal mister. Uno di loro ha alle spalle una lunga carriera, nella quale ha militato in club di serie superiori. La sua esperienza gli offre dunque un bagaglio di conoscenze prezioso e probabilmente godrà della stima dei compagni più giovani che lo vedono come un ideale da emulare. Non prendere in considerazione le sue rimostranze, zittirlo con stizza, rimmetterlo al suo posto sarebbe un comportamento errato da parte dell'allenatore che finirebbe per mettersi contro non solo un giocatore importante ma anche parte della squadra che crede in lui. In questo caso allora l'approccio dovrà essere più morbido, accettando di discutere i punti che non lo convincono, dimostrando di vedere di buon occhio le sue riflessioni come espressione del suo attaccamento alla maglia, ma allo stesso tempo spiegando i motivi che hanno condotto a quella determinata decisione e facendo in modo di condurlo dalla propria parte. In questo modo la leadership dell'allenatore ne uscirà rinforzata perché si sarà dimostrato capace di mettersi in discussione e avrà conquistato l'appoggio di un veterano, che si è sentito rispettato ed importante, ed anche di coloro che lo stimano. Quando invece le rimostranze provengono da un giovane senza esperienza, il classico bastian contrario, il modo di comportarsi deve essere molto diverso. Si deve far capire non solo a lui ma anche ad altre possibili teste calde che criticare senza cognizione di causa non è ben visto perché ha come unica conseguenza il creare confusione all'interno della squadra. Ecco quindi che si dovrà chiudere rapidamente il discorso dimostrando chiaramente ed in poche parole l'errore dell'atleta e la bontà della decisione presa dal tecnico. In questo modo il mister si sarà dimostrato comunque aperto al confronto ma fermo nel motivare le sue scelte e per questo acquisterà punti. Dall'altro lato il ragazzo sentirà di aver commesso un passo falso e

ci penserà su due volte prima di ripetere lo stesso comportamento. E la lezione sarà appresa anche dagli altri componenti della rosa.

Oltre che nel rapporto allenatore/giocatore, le peculiarità individuali influiscono anche nei legami che si creano tra gli atleti. Le interazioni che si stabiliscono fra i membri del gruppo sono infatti di fondamentale importanza perché esse sono responsabili, sia in positivo che in negativo, dell'equilibrio e dell'efficienza della squadra stessa. Al suo interno infatti, come in qualsiasi altro gruppo sociale, si creano delle simpatie ed antipatie, delle particolari sinergie tra chi ha caratteristiche ed obiettivi simili. Ciò da vita a sottogruppi che, se riescono a convivere gli uni accanto agli altri rispettandosi nelle differenze e a mantenere fisso lo sguardo sul comune traguardo finale, danno stabilità e possono essere tollerati come la normale conseguenza che deriva dall'unione di storie di vita differenti. Se però la rivalità supera i limiti e finiscono per scontrarsi, concentrandosi sulle battaglie interne piuttosto che sulla competizione esterna, allora il problema della loro gestione diviene di estrema importanza. E' infatti stato dimostrato da una ricerca condotta sui team di Serie A1 e A2 di pallavolo in Italia⁷⁴ che nelle squadre vincenti giocatori ed allenatori sono orientati alla cooperazione ed al reciproco sacrificio. La bravura dell'allenatore dovrà allora essere quella di tenere sotto controllo l'evoluzione dei rapporti tra i vari gruppi. La loro formazione è infatti inevitabile perché stringere legami con chi ha stessi interessi e simili percorsi di vita è naturale. Sarà da evitare però che l'esistenza di questi clan si rifletta anche sul campo di gioco, per cui non si cerca il passaggio al compagno meglio piazzato ma al più simpatico, all'amico.

Un secondo legame che influenza i processi di interazione fra i membri di una squadra dipende dalle caratteristiche biografiche e dal livello di abilità dei giocatori. Le prime includono genere, età, razza, nazionalità e religione. E' semplice comprendere come maggiore è l'omogeneità di queste caratteristiche, maggiore sarà anche la possibilità di formare un gruppo coeso. Avere lo stesso background socio-culturale fa sì che si condividano gli stessi valori e questo è già un ottimo punto di partenza.

Per quel che riguarda invece le abilità, bisogna favorire una comunione tra quelle individuali e quelle che derivano dall'interazione tra gli atleti. Non è raro infatti vedere squadre piene zeppe di campioni che poi alla fine della stagione hanno raccolto molto meno di quello che ci si aspettava da loro. Il lavoro dell'allenatore dovrà mirare a realizzare un programma di allenamento che faccia emergere un gioco di squadra nel quale ognuno trova il suo posto ed è in grado di rendere al meglio massimizzando le sue potenzialità. Questo concetto applicato allo sport nasce da una più ampia riflessione in psicologia sociale per quel che riguarda il funzionamento interno dei gruppi. A questo proposito mi sembra opportuno citare un passo di Trentini⁷⁵ che si può appunto ricollegare a quanto detto: "il gruppo può essere concepito e definito come un insieme delimitato di persone inequivalenti che costituiscono tra loro un sistema interfunzionale interno, generatore delle identità dei singoli partecipanti, i quali assumono e ricevono in tal senso ruoli specifici e differenti e che in ciò si alimentano reciprocamente nelle relazioni tra di loro e in quelle col gruppo inteso nella sua globalità".

⁷⁴ Cei A., Bengerone C., Ceridono D. e Formica F., *Personalità e stile dell'allenatore in uno sport di squadra*, Giuffrè, Milano, 1988

⁷⁵ Trentini G., *Il cerchio magico*, Franco Angeli, Milano, 1987

La conclusione a cui si può arrivare è dunque che la parola chiave nella gestione e nell'implementazione di una squadra è integrazione. Essa può essere vista come l'ultimo stadio che conduce il gruppo a diventare gruppo di lavoro⁷⁶.

Quaglino ed i suoi collaboratori⁷⁷ infatti ipotizzano che all'inizio i membri di un gruppo si trovino semplicemente in *interazione* tra di loro; ciò significa che stanno insieme solo in virtù delle loro uguaglianze, che permettono ad ogni individuo di riconoscere il gruppo stesso come proprio, e in considerazione del vantaggio correlato al trovarsi all'interno di una aggregazione. L'interazione dunque sviluppa la coesione, che possiamo definire come il collante primitivo del gruppo stesso. Il passaggio successivo riguarda la creazione di legami di *interdipendenza*; ciò implica l'acquisizione, da parte di tutti i componenti, della consapevolezza di dipendere in qualche modo l'uno dall'altro. In questo modo si sviluppa un diverso tipo di unità, basato questa volta sulle differenze, sul riconoscimento delle competenze specifiche di ognuno e dell'utilità di ciascuna per il gruppo. Attraverso il processo di negoziazione, cioè la capacità di confrontare le proprie risorse ed i propri punti di vista con gli altri al fine di raggiungere un compromesso nell'interesse sia individuale che collettivo, si arriva allo stadio finale. Solo quando si è riusciti a creare una vera e propria *integrazione* sarà possibile ottenere un equilibrio tra somiglianze e differenze, tra bisogni individuali e di gruppo. In un ambiente integrato si può sviluppare la collaborazione, attraverso la quale tutti i membri lavorano in vista di un obiettivo comune.

Emerge chiaramente come l'efficacia di un gruppo dipenda dalla composizione dello stesso perché essere in grado di sfruttare le risorse a disposizione è ancor più importante di possedere un livello di abilità elevato. Potremmo dire che la squadra migliore non è necessariamente quella formata da campioni, bensì quella che schiera buoni giocatori che sono stati in grado, guidati dall'allenatore, di amalgamare le loro caratteristiche individuali e di costruire un team vincente.

Widmeyer e Loy⁷⁸ propongono un modello di analisi della composizione del gruppo sportivo che considera le proprietà dello stesso secondo tre prospettive che riguardano:

- la media delle risorse possedute
- la variabilità delle risorse
- la compatibilità o complementarietà delle risorse

La prima componente si collega appunto alla media delle abilità su cui il team può contare e conduce a chiedersi se un aumento delle stesse sia necessariamente il presupposto per una maggiore efficacia del gruppo. In questo caso le competenze sono da intendersi non solo quelle strettamente sportive, ma anche fisiche, psicologiche e sociali. Secondo una ricerca svolta da Klein e Christiansen⁷⁹ anzi, l'aspetto psicologico-sociale è di fondamentale importanza per creare un team

⁷⁶ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A. , *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo* , Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

⁷⁷ Ibidem

⁷⁸ Widmeyer W. N. e Loy J. W. , "Dynamic Duos: An analysis of the relationship between group composition and performance in women's doubles tennis", *presentata alla Conference on the content of culture*, Claremont, 1981

⁷⁹ Klein M. e Christiansen G. , "Group composition, group structure and group effectiveness of basketball teams", *Sport Culture and society*, New York, 1969

vincente. Questi autori hanno infatti dimostrato come la probabilità di successo sia positivamente correlata alla presenza di giocatori ed allenatori orientati al compito e motivati intrinsecamente, in quanto essi ricavano la propria soddisfazione non tanto dalla bontà della prestazione individuale quanto dall'aver ottenuto un obiettivo importante per la squadra.

La seconda dimensione del modello riguarda la variabilità delle risorse, cioè delle qualità e degli attributi propri dei membri del gruppo. Ci si chiede se la formula migliore sia di avere a disposizione livelli di abilità simili o al contrario differenti. Basandosi sui risultati delle ricerche condotte da Widmeyer e Loy nonché da Klein e Christiansen negli studi già citati, si può affermare che maggiore è il grado di omogeneità delle potenzialità degli atleti, maggiore è la possibilità di ottenere buoni risultati perché tutti si sentono ugualmente importanti per far funzionare i meccanismi della squadra.

Il terzo ed ultimo step di analisi prende in esame la compatibilità delle risorse del gruppo. Se infatti si hanno a disposizione dei campioni, ma il grado di integrazione di questi giocatori è nullo allora il risultato potrà essere solamente negativo. Ecco quindi che, oltre a scegliere i componenti della propria squadra in base al livello di preparazione tecnica-fisica-tattica si dovrà fare molta attenzione anche alla possibilità di amalgamare gli stessi in un gruppo nel quale le individualità possano fondersi per fornire prestazioni ottimali.

3. Sviluppo del gruppo: come trasformarlo in squadra

Bisogna comprendere come trasformare un gruppo in una squadra sia un processo complicato che necessita di continui adattamenti e sensibile attenzione. Fare lavoro di squadra significa aver raggiunto un livello di coesione tra tutti i membri che permetta di superare un approccio individualista e sposare un progetto comune nel quale ci si rivede.

Due sono i concetti chiave sui quali basare questo processo, dei quali si è già accennato precedentemente..

Primo l'interdipendenza, cioè la coscienza di essere con gli altri, dell'esistenza quindi di relazioni necessarie con altre persone⁸⁰. La volontà di cooperare è infatti di fondamentale importanza, per far sì che le varie parti diventino una totalità dinamica ed interdipendente, che non vi sia più il singolo atleta, ma la squadra.

Secondo l'integrazione, che significa "piena conoscenza e consapevolezza dei bisogni di tutti, armonizzazione dei bisogni individuali nei bisogni del soggetto gruppo, valorizzazione delle funzioni e delle capacità di soddisfazione su un piano diverso da quello individuale"⁸¹.

Ogni membro del gruppo dovrà essere capace di negoziare e di accettare un compromesso tra la soddisfazione delle proprie necessità, quella dei compagni che hanno suoi pari diritti e quella degli obiettivi collettivi del team.

⁸⁰ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

⁸¹ Ibidem

Per cercare di chiarire questi concetti possiamo avvalerci di un modello a tre stadi⁸² che ripercorre le fasi di trasformazione del gruppo.

Il primo stadio è quello della *membership*⁸³. L'individuo vede il proprio essere membro di un gruppo unicamente come la possibilità di soddisfare i suoi bisogni; è questo che conduce inizialmente il singolo a far parte di un team. In altre parole è ancora forte la necessità di esaltare la propria individualità e gli altri vengono visti solo come comparse che tuttavia sono necessarie per manifestarsi e completarsi. Mostrare le proprie capacità, che si ritiene essere maggiori rispetto a quelle degli altri, in un gruppo significa appagare il bisogno di autostima e di stima quando esse vengono riconosciute da altri significativi. Altre necessità soddisfatte in questa prima fase sono quelle di sicurezza, perché il gruppo protegge dall'esterno, e quella di contribuzione, per cui l'individuo si sente appagato nel fare, nel creare qualcosa che sia riconducibile all'esterno ad una sua capacità.

In un secondo momento a salire in primo piano sono i bisogni del gruppo, perché i membri iniziano a capire come essi siano qualcosa di più e di diverso rispetto alla somma di quelli individuali; il gruppo viene dunque identificato come soggetto, portatore di richieste uniche ed originali che ognuno deve contribuire a soddisfare. Ecco quindi che nella fase di *groupship*⁸⁴ si passa dal voler raggiungere i proprio obiettivi per mezzo del gruppo al voler realizzare le mete dello stesso.

La prima fondamentale esigenza appagata è quella di esistenza e di appartenenza: i singoli cominciano ad avvertire un sentimento di solidarietà e si riconoscono come insieme unitario dotato di stesse norme, valori e cultura. Nel momento in cui il gruppo si riconosce come elemento a se stante, si differenzia dal mondo esterno e stabilisce anche quali saranno le dinamiche comunicative da usare nei rapporti con l'altro da sé.

Nell'ultima fase di questo processo di trasformazione, si arriva ad una situazione di equilibrio tra esigenze individuali e collettive. Questo terzo stadio è detto *leadership*⁸⁵ ed ha appunto la funzione di bilanciare tra *membership* e *groupship*, perché garantisce la soddisfazione sia dei bisogni individuali che di quelli del gruppo. Un leader è presente in ogni tipo di realtà sociale collettiva e la sua funzione è di armonizzare e mantenere l'unità del sistema, di integrare le richieste dei membri con quelle sovraindividuali. Un team è infatti sempre attraversato da due forze uguali ed opposte: quella che spinge alla differenziazione e quella che porta all'omologazione. Farle coincidere tanto da poter ottenere una risultante positiva ed armonica è il delicato compito del leader. Tale unità d'intenti nasce nel momento in cui diventa lampante come la soddisfazione dei bisogni del gruppo è inevitabilmente legata a quella dei bisogni individuali e viceversa, in un processo continuo che alimenta l'esistenza del gruppo stesso.

E' alla fine di questo complicato cammino di interazione ed integrazione che si può parlare di squadra, quando cioè le specifiche abilità e competenze, i personali obiettivi e valori si sono amalgamati e hanno creato un corpo unico che si muove sotto la sapiente guida dell'allenatore.

⁸² Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

⁸³ Ibidem

⁸⁴ Ibidem

⁸⁵ Ibidem

Una volta creata la squadra sarà importante capire in che modo si evolvono e si mantengono i rapporti che al suo interno si intessono, in altre parole il suo sviluppo nel corso del tempo.

In ambito sportivo sono stati elaborati due modelli utili a dar conto di questi processi:

- l'approccio lineare
- l'approccio del pendolo

La prospettiva lineare adottata da Tuckman e Jensen⁸⁶ ipotizza che un gruppo attraversi nel corso della sua esistenza cinque fasi successive. La prima fase è detta "formazione" ed è quella in cui i membri iniziano a riconoscersi e a comprendere quali sono gli obiettivi che ci si è posti a livello collettivo e quali i mezzi per ottenerli. La seconda, denominata del "conflitto", è contraddistinta dalla nascita di tensioni e discussioni sui metodi da seguire, con gli atleti che sono in disaccordo sia tra di loro che con l'allenatore. La fase successiva "normativa" vede lo stabilizzarsi di questi conflitti, con la nascita di ruoli definiti e riconosciuti da tutti. La caratteristica di questo stadio è la cooperazione, la coesione tra gli atleti e tra questi ed il mister. Si apre così la strada al momento della "prestazione" in cui ognuno cerca di massimizzare le proprie abilità e capacità mettendole a disposizione del gruppo per ottenere risultati appaganti non solo per se stesso ma ancor di più per la squadra. L'ultimo atto è quello dell' "aggiornamento", il momento di scarico delle tensioni fisiche ed emotive, quando gli impegni sono stati portati a termine, le mete ottenute e si riduce la dipendenza ed il contatto tra gli atleti.

Vi sono alcuni aspetti del modello lineare su cui gli autori stessi invitano a riflettere. In primo luogo è stata sottolineata la sequenzialità del processo, per cui si può passare alla fase successiva solo dopo aver attraversato e completato la precedente. Dunque ad esempio non si potrà arrivare a scegliere un percorso comune se non dopo aver discusso e negoziato tra punti di vista anche molto differenti.

Da qui deriva il secondo focus di attenzione: ciò che differenzia un team da un altro, ponendo in posizione di vantaggio o svantaggio, è il tempo di transizione necessario da una fase all'altra. Riprendendo l'esempio precedente, saranno favoriti quei gruppi che non ostacolano l'emergere delle tensioni e che le affrontano a viso aperto, guadagnando così tempo prezioso e arrivando più rapidamente alla fase normativa in cui c'è cooperazione.

Infine, come corollario, la necessità per ogni squadra di attraversare tutte le cinque fasi a prescindere dagli obiettivi che ci si è posti.

L'allenatore che segue il modello lineare ha la possibilità di modulare i suoi comportamenti ed i suoi interventi a seconda della fase che la sua squadra sta attraversando; inoltre può adottare dei metodi per favorire un passaggio più rapido da uno stadio al successivo. Già nel momento della "formazione" è consapevole che da lì a poco nasceranno dei conflitti ed anzi può essere lui stesso a favorirli, perché sa che sono una tappa essenziale che conduce alla fase "normativa" in cui si stabiliscono ruoli e metodi e dopo la quale si può iniziare veramente a lavorare per ottenere l'obiettivo. Ecco quindi che quando i suoi atleti stanno attraversando una determinata fase, il mister potrà già proiettarsi avanti, pensando a come impostare e gestire la fase successiva. Come detto nello stadio "normativo" l'atleta è concentrato

⁸⁶ Tuckman B. W. e Jensen M. A. C. , "Stage of small group development revisited" , *Group and organization studies* 2 , 1977

nell'accettare il compito che gli è stato assegnato e dunque la sua attenzione è rivolta verso di sé, nel tentativo di fare al meglio quello che gli è stato chiesto. L'allenatore però sa che il passo successivo, quello della "prestazione", prevede un orientamento al gruppo e ad i suoi obiettivi. Inizierà allora già ad impostare questo cambio di prospettiva da individuale a collettiva, facendo coincidere il più possibile le mete dei singoli con quelle della squadra, sottolineando la necessità dell'apporto unico, originale ed indispensabile di ognuno in modo tale che le motivazioni personali diventino una spinta a realizzare gli obiettivi collettivi senza entrare in competizione con gli stessi.

L'approccio opposto è quello di Carron⁸⁷ che nel suggerire il modello del pendolo sottolinea come sia impossibile ipotizzare una successione lineare di fasi, ma piuttosto si debba considerare una oscillazione continua all'interno di una squadra tra momenti di forte coesione e periodi di scarsa cooperazione.

Quando la squadra si riunisce per la prima volta, nella fase di preparazione, l'indicatore della coesione è positivo, perché alta è la voglia di lavorare per ottenere quegli obiettivi che insieme ci si è posti, perché atleti ed allenatore sono orientati a dare il meglio di sé per portare a compimento quel progetto che hanno deciso di sposare firmando per una determinata squadra. Con l'inizio degli allenamenti nascono però anche i primi conflitti, perché ci si trova subito in competizione con chi ha lo stesso ruolo e vuole conquistare il posto da titolare. Inoltre gli atleti cominciano a conoscersi anche a livello personale e dunque si creeranno simpatie ed antipatie, quei gruppetti che se non sono ben tenuti sotto controllo possono finire per spaccare lo spogliatoio. Più ci si avvicina al primo impegno ufficiale, più le tensioni vengono lasciate da parte e ci si orienta di nuovo verso il lavoro di squadra perché si fa sentire forte il richiamo all'unione del gruppo contro le minacce esterne, rappresentate dagli altri team che hanno lo stesso obiettivo: la vittoria finale.

Nel corso della stagione si alterneranno ciclicamente fasi di up&down per quanto riguarda la coesione, a seconda dei risultati ottenuti di volta in volta dalla squadra o del cambiamento di atteggiamento di uno o più giocatori.

Alla fine dell'anno sportivo, se la meta che ci si era prefissi sarà stata ottenuta, allora il clima sarà disteso, ci sarà soddisfazione e voglia di ricominciare lavorando insieme anche per la stagione successiva. Se al contrario si sarà fallito, la tensione sarà alta e ogni membro del gruppo cercherà di scaricare le colpe su qualcun altro e la fase di conflitto sarà acuta.

Gestire lo spogliatoio e quindi le relazioni interpersonali spetta all'allenatore. Ecco quindi che avere a disposizione un modello di questo tipo può essere un grosso aiuto. Sapere infatti che potrà trovarsi di fronte a fasi diverse nel corso della stagione, gli permette di non cadere dalle nuvole, di non trovarsi impreparato nel gestire una situazione di conflitto. Anzi se ha il polso della situazione, degli umori e delle idee che circolano all'interno dell'ambiente potrà facilmente prevedere se all'orizzonte si prospetta un periodo di relativa calma e collaborazione o al contrario di burrasca. Così potrà subito adottare le contromisure: nel primo caso dovrà essere bravo a spingere sull'acceleratore sfruttando il momento positivo dei suoi, chiedendo maggiori sacrifici e maggiore impegno; nel secondo, dovrà trovare il modo di allentare le tensioni, scaricando un po' il gruppo dalle responsabilità ed assumendole

⁸⁷ Carron A. V. , Widmeyer W. N. e Brawley L. R. , "Group cohesion and individual adherence to physical activity", *Journal of sport and exercise psychology* , 1988

su di sé, gestendo con intelligenza il momento difficile della sua squadra, lavorando sui problemi senza però farli pesare oltremodo agli atleti.

4. Coesione interna e cultura di squadra

Molte volte a fare la differenza tra una squadra vincente ed una perdente non è la somma delle abilità dei singoli atleti, bensì la loro capacità di superare le barriere ed i limiti individuali per diventare un corpo unico, con un unico cervello ed un unico cuore. In parole più semplici, l'arma in più di un team vittorioso è la coesione.

Di questo termine sono state date definizioni differenti, a seconda del punto di vista da cui si osserva questo fenomeno. A prescindere dalle sfumature, possiamo dire che la coesione è quella forza che tiene uniti i membri di un gruppo, che fa aumentare la cooperazione e l'integrazione all'interno dello stesso e lo protegge dagli attacchi sferrati dall'esterno che tentano di destabilizzarne l'equilibrio. Ecco dunque che tanto più forte è il legame che si crea tra gli atleti e tra loro e l'allenatore, maggiore sarà la possibilità di affrontare le difficoltà che certamente si incontreranno nel corso della stagione sportiva perché ci sarà l'apporto ed il contributo di tutti.

Ma cosa fa sì che questo importante elemento si sviluppi?

E' necessario che tutti i membri del gruppo condividano mete ed obiettivi; il motivo fondamentale per cui si entra a far parte di una squadra infatti è l'esistenza di scopi comuni da perseguire. Da questo punto di vista allora, la coesione è un processo in continuo divenire che riflette la tendenza del gruppo a creare un'unità e a conservarla per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Se il grado di coesione aumenta con il passare del tempo, questo è indice di un buon lavoro da parte del mister il quale sarà stato capace di far capire ai suoi atleti l'importanza della collaborazione, del sacrificio di alcune mire personali in nome di una meta finale comune. Ogni membro del gruppo avrà fatto propri gli obiettivi collettivi e si impegnerà nel perseguirli a prescindere dalla soddisfazione personale ed egoistica. Così anche il giocatore che spesso è costretto a guardare la partita dalla panchina, darà sempre il massimo in allenamento perché consapevole che il suo contributo è comunque importante, perché ha voglia di farsi trovare pronto quando il mister lo riterrà opportuno e sarà sempre presente incitando i compagni. Nel suo piccolo, ricaverà soddisfazione dalle vittorie della sua squadra perché comunque si sentirà parte del gruppo e non escluso da esso.

Questo concetto può sembrare fin troppo utopico; in realtà l'esperienza maturata in anni di pratica di sport di squadra mi ha dimostrato che se l'ambiente è integrato la sensazione che si prova è proprio quella descritta. Questo perché dopo aver superato lo stadio dell'interdipendenza⁸⁸ si è consapevoli di avere il proprio ruolo all'interno della squadra e del fatto che comunque senza la collaborazione anche da parte propria non sarebbe possibile ottenere i risultati sperati. In questo processo deve essere bravo anche l'allenatore, nel fare in modo che l'autostima⁸⁹ non dipenda più esclusivamente dall'identità personale, quanto piuttosto dall'identità di gruppo; se si

⁸⁸ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A. , *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

⁸⁹ Emiliani F. e Zani B. , *Elementi di psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1998

fa in modo che l'atleta riesca a comprendere l'importanza della dimensione collettiva, accanto a quella individuale, ci si assicurerà la sua collaborazione.

Se invece pian piano iniziano a farsi sentire malumori e mugugni all'interno della squadra, è segno che la disponibilità a lavorare insieme e a mettere da parte le esigenze puramente individuali sta diminuendo. L'allenatore dovrà subito correre ai ripari, evitando che tensioni latenti vengano a galla perché se viene meno l'unità nello spogliatoio anche la squadra più ricca di campioni è passibile di sconfitta.

E' possibile analizzare la coesione servendosi del modello proposto da Carron⁹⁰ che identifica quattro categorie di variabili che la favoriscono :

- ambientali
- personali
- di leadership
- di squadra

Il primo raggruppamento racchiude una serie di elementi a carattere generale. Innanzitutto riguarda le responsabilità e gli obblighi contratti dai singoli individui nel momento in cui si assicurano le proprie prestazioni alla squadra. Se si parla di professionismo, si firma un vero e proprio contratto e dunque l'atleta lega ufficialmente il suo destino per una o più stagioni ad un determinato team, fatta salva la possibilità di rescissione, e ne accetta oneri ed onori. Nel caso invece di sport a livello amatoriale, la natura del vincolo spesso è differente ma non per questo meno forte. Si può parlare di una sorta di contratto morale per cui un atleta si impegna dando la propria parola, assicurando il massimo impegno e rispetto e pretendendo altrettanto.

Un altro aspetto riguarda poi le pressioni ambientali a cui i soggetti sono sottoposti, per mantenere forte e costante il loro coinvolgimento evitando così distrazioni ed allontanamento dalle mete della squadra. Tali condizionamenti possono essere esercitati sia dalla famiglia, dal gruppo dei compagni e dalla Società che da esterni, cioè media o tifosi. Il peso di queste tensioni è molto importante perché può rappresentare un forte elemento di disturbo o al contrario di stimolo a seconda della psiche dell'atleta e della maggiore o minore fragilità dello stesso.

Terzo elemento da considerare riguarda la tipologia di obiettivi che ci si pone. Se ad esempio si ha a che fare con il Settore giovanile, la vittoria finale sarà vista certo come un premio positivo ma non come la prima cosa; piuttosto si punterà a far nascere e crescere nel ragazzo una cultura sportiva, a formarlo non solo a livello tecnico quanto piuttosto nel carattere. Al contrario in Prima squadra la meta unica è il raggiungimento di un piazzamento consono agli investimenti in termini di impegno e di risorse economiche fatto dalla Società. Dunque si rintraccerà un orientamento al compito in questo secondo caso e una ricerca di coesione sociale nel primo.

Ultimo fattore da analizzare è la dimensione del gruppo. In primo luogo sarà più facile tenere il polso della situazione in presenza di pochi atleti e meno complicata sarà anche la loro gestione: garantire un buon numero di minuti giocati è più facile se la rosa è ristretta. Sarà dunque meno probabile che si creino tensioni per lo meno da questo lato. C'è però anche il rovescio della medaglia: avere poche alternative riduce la possibilità di far fronte ad eventuali defezioni. Anche in questo caso la scelta sarà

⁹⁰ Carron A. V. e Chelledurai P. , "The dynamics of group cohesion in sport", *Journal of sport psychology* , 1981

effettuata in base agli obiettivi che ci si pone: per vincere si avrà bisogno di un numero di atleti sufficiente a sopperire sempre alle assenze e di un livello dei ricambi medio alto, si accetterà allora il rischio di dover far fronte a lamentele e tensioni interne. Se invece si preferisce salvaguardare il morale dello spogliatoio, sposando la filosofia del “basta divertirsi” si preferirà dare la possibilità a tutti di avere il proprio spazio, sacrificando magari qualche risultato. E’ lampante che discorsi di questo tipo riguardino solo squadre amatoriali.

Altra differenza fondamentale tra i piccoli gruppi e quelli più numerosi riguarda il loro orientamento: avremo una coesione basata sul compito, in cui cioè i singoli riversano il loro impegno e il loro consenso verso l’obiettivo finale, nella prima ipotesi, e una coesione di tipo sociale nella seconda, in cui cioè emergono forti relazioni interpersonali che portano alla creazione di sottogruppi altamente amalgamati al loro interno.

L’insieme delle variabili personali raccoglie le caratteristiche dei membri del gruppo stesso; è infatti dimostrato che più gli individui sono simili tra di loro in termini di background socio-culturale, più il grado di coesione interna sarà maggiore. Gli atleti inoltre devono avere lo stesso tipo di motivazioni. Infine bisogna prestare attenzione al livello di soddisfazione di ognuno in relazione al suo ruolo all’interno del gruppo, e alla percezione del suo contributo, sia da parte sua che di altri per lo stesso significativi, alla vita sociale e sportiva della squadra. Non è infatti un mistero che prestazione, soddisfazione e coesione siano interdipendenti.

La terza categoria che stimola la coesione è la leadership e con tale termine si fa riferimento alle relazioni allenatore-atleta ed allenatore-squadra: modo di comportarsi e rapportarsi, abilità comunicative, stile di conduzione del gruppo da parte del leader sono variabili fondamentali che influenzano la creazione di un clima cooperativo o conflittuale all’interno del team. Il mister è l’anello di congiunzione che tiene insieme tutti i vari elementi che compongono la squadra: è lui che disegna il percorso che conduce all’obiettivo finale, che decide come utilizzare e amalgamare tra loro le risorse in possesso della squadra, che gestisce conflitti e tensioni per lo più inevitabili e che deve essere in grado di ricomporre il gruppo ogniqualvolta ve ne sia bisogno. Scegliere dunque un appropriato stile di leadership è imprescindibile.

Per quanto riguarda le variabili collegate alla squadra, è lampante che in un team vincente la coesione sarà maggiore: ottenere risultati positivi fa crescere la voglia di continuare insieme. Dal lato opposto, anche essere in situazioni difficili e oltretutto subire attacchi dall’esterno può favorire la compattazione degli atleti e dar loro nuova linfa vitale. Altro aspetto da prendere in considerazione è la composizione della squadra: poter contare su un nucleo di atleti che da anni giocano insieme intrecciando il loro destino sportivo è ben diverso dal trovarsi a gestire atleti che non si conoscono. Si lega a questo anche un’altra riflessione, quella sulla qualità di comunicazione tra i membri della squadra: rapporti interpersonali positivi sostengono sia l’attività del singolo che quella della del team, soprattutto nei momenti decisivi e maggiormente stressanti della stagione.

In un rapporto di reciproca influenza e dipendenza con il concetto di coesione, troviamo anche quello di cultura di squadra⁹¹. E’ infatti fondamentale che il team abbia una visione d’insieme, un progetto comune da mettere in pratica durante l’arco della stagione. Come detto esso non può essere portato a termine senza la collaborazione e la cooperazione di tutti i componenti del gruppo, a tutti i livelli. Il

⁹¹ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

modo con cui si affrontano le situazioni avverse o favorevoli, con cui si gestiscono i conflitti, gli approcci alla gara e le modalità di gestire gli eventi che coinvolgono il gruppo, tutto questo è cultura di squadra. Ciò che l'allenatore deve fare è creare un clima che sia disteso ma allo stesso tempo orientato alla realizzazione dell'obiettivo; ecco quindi che quando si parla alla rosa sottolineando la necessità di sviluppare l'attitudine alla vittoria, di mettere impegno ed orgoglio in quel che si fa, di costruire il gruppo nello spogliatoio prima ancora che in campo, il mister sta proprio cercando di creare una cultura di squadra positiva. Se il leader riesce nella sua impresa, avrà segnato un importante punto non solo a suo favore, ma anche della squadra stessa perché lavorare in un ambiente in cui tutti hanno il proprio compito e lo portano a termine con il massimo dell'impegno ed in cui ogni membro tira nella stessa direzione è garanzia se non di vittoria finale, di sicuro di un buon risultato.

Quando si sentono i membri di una squadra dire che il segreto di un lungo periodo di successi è l'unione del gruppo, questo è il segno che la loro cultura di squadra è positiva, che la leadership dell'allenatore è forte ma non opprimente, che ogni membro sente di poter dare il proprio contributo e ricava da questo soddisfazione, che il sistema di gestire problemi o relazioni interne ed esterne è sottoscritto da tutti, che i dettami tecnici e tattici del mister sono stati fatti propri dagli atleti. Al contrario una cultura di squadra carente si manifesterebbe con continui conflitti tra allenatore e giocatori e tra gli stessi, con un controllo eccessivo del leader e una conseguente alienazione degli atleti.

Ecco quindi che costruire una cultura di squadra è un processo che non ha mai un termine, perché di continuo essa deve subire adattamenti per far fronte a situazioni diverse che però debbono essere affrontate sempre con la medesima mentalità e con l'apporto ed appoggio di tutti; per essere positiva infatti essa deve dare spazio anche all'espressione dell'individualità e deve prevedere una distribuzione delle responsabilità e dei meriti.

Secondo Robinson⁹² le principali componenti di una cultura di squadra sono:

- Tradizione della squadra: se la stessa ha alle spalle una storia fatta di vittorie, il punto di partenza è già positivo perché l'atleta che arriva in questa Società sa già che gli sarà richiesto impegno per portare avanti la tradizione; a volte essa va creata da nuovo e in questo il ruolo dell'allenatore è fondamentale
- Procedure operative di base: riguarda le fasi di selezione, premio o punizione, allenamento e preparazione degli atleti; dunque di tutte le strategie che il mister mette in pratica per gestire la vita della sua squadra, nelle relazioni interne ed esterne
- Gestione dell'informazione: decidere quali dettagli vanno rivelati ai giocatori e quali tenuti nascosti, sia nel corso della competizione che nei momenti di allenamento o svago
- La natura dello sport: le differenze tra sport individuali e di squadra sono tante e si riflettono anche su questo elemento, dunque va adattata al tipo di sport che si pratica
- L'autorità, l'influenza, la struttura della squadra: ci sono casi in cui è l'allenatore a detenere tutto il potere ed altri in cui invece vi è una distribuzione dello stesso, così come si possono avere gerarchie all'interno dello spogliatoio basate sulle abilità individuali piuttosto che sull'età o sugli

⁹² Mechikoff R. A. e Kozar B., *Sport psychology: the coach perspective*, Springfield, 1983

anni di appartenenza alla squadra stessa; tutti particolari questi da considerare per creare un buon equilibrio

- Lo stile di leadership dell'allenatore: il modo di gestire i suoi rapporti con gli atleti influenza fortemente la creazione e la sopravvivenza di una buona cultura di squadra.

Ci saranno casi in cui alcune spie mostrano che la coesione all'interno del gruppo scarseggia; il mister dovrà allora analizzare tutti questi elementi e vedere in quali di essi sta il problema. Per la verità capire che c'è qualcosa che non funziona in un team è abbastanza facile: discussioni continue, poco impegno e segni di disinteresse, nervosismo più o meno accentuato, difficoltà di comunicazione, confusione sia durante gli allenamenti che in partita. Il difficile è intervenire affinché la situazione cambi. Si è infatti detto che la cultura di squadra è da costruire; dunque è un processo. Così anche il suo cambiamento in senso positivo non può avvenire in un attimo ma necessita di aggiustamenti successivi e gradualmente. Nel muovere questi passi sarà fondamentale che l'allenatore coinvolga i suoi atleti, rendendoli partecipi nella ricerca sia delle cause che delle possibili soluzioni dei problemi che minano l'unità del gruppo. Sono infatti per primi i membri della squadra che debbono capire quanto questo elemento sia importante, fondamentale per andare avanti nel corso della Stagione.

La leadership non può essere imposta dall'alto, ma va negoziata. Ciò perché un leader è tale solo quando viene riconosciuto altrimenti non è altro che un individuo egocentrico con manie di protagonismo e potere. Se l'allenatore riesce a creare una cultura di squadra positiva e sa coinvolgere tutti i suoi atleti in questo delicato processo, sarà già a metà dell'opera. Per favorire questo impegno da parte dei suoi giocatori, il mister può adottare qualche "trucco"⁹³ :

- coinvolgerli nello stabilire gli obiettivi di squadra
- scegliere obiettivi collettivi che siano compatibili con quelli individuali
- dare agli atleti responsabilità che siano capaci di assumersi
- dimostrare capacità e competenze superiori riguardo allo sport che si sta praticando
- trattare ogni membro della rosa con il massimo rispetto e pretendere altrettanto senza alcun favoritismo

Ecco allora che quel allenatore in grado di elaborare un piano di lavoro che sia significativo e stimolante per tutti i suoi atleti e capace di sviluppare e tenere viva una cultura di squadra positiva e collaborativa, ha le carte in regola per diventare un leader ed un vincente.

5. I conflitti e la loro gestione

In qualsiasi situazione in cui più persone si trovino a lavorare a stretto contatto e abbiano come meta la realizzazione di un obiettivo finale, nasceranno inevitabilmente delle discussioni, dei confronti più o meno accesi. Chi sostiene che i

⁹³ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed Borla, Roma, 1991

conflitti rovinano un gruppo, ha un'idea distorta e pericolosamente sbagliata del modo in cui gestire i rapporti al suo interno. Ciò che distrugge l'equilibrio non è il conflitto in sé, ma l'incapacità di utilizzarlo in maniera costruttiva.

Sostenitori di questa forza non solo distruttrice, ma al contrario generatrice di un cambiamento positivo⁹⁴, sono psicologi sociali di fama indiscussa; uno per tutti Moscovici⁹⁵ che afferma "la discussione è un potente fattore di mutamento delle opinioni, delle regole e delle rappresentazioni sociali...crea una forza di attenzione che mette in risalto determinati aspetti del problema discusso lasciandone in ombra altri e conferisce autenticità alle opinioni o ai punti di vista che vengono scambiati e acquistano perciò una profondità maggiore".

A maggior ragione in un ambiente competitivo come quello dello sport, un allenatore che non è in grado di avere a che fare con queste tensioni fisiologiche e continue avrà grandissime difficoltà.

Per prima cosa bisogna comprendere che evitare o soffocare le discussioni è negativo sia per gli individui che sono coinvolti in prima persona che per tutto l'ambiente.

"Una reale conoscenza passa attraverso la capacità di relazionarsi anche in maniera conflittuale, attraverso un confronto di idee, di sentimenti, di punti di vista"⁹⁶; ecco perchè alla prima avvisaglia di problemi, il leader attento deve favorire la venuta a galla delle tensioni e guidare il confronto in modo che esso porti a qualcosa di positivo. Prima o poi la bomba scoppierebbe comunque, solo che probabilmente poi sarebbe troppo tardi per tentare di gestirla e questo sì porterebbe grossi inconvenienti.

L'allenatore deve essere l'arbitro dei conflitti che nascono tra i suoi atleti; per poter comprendere in che modo guidarli nel confronto dovrà prima sapere qual è il loro modo di gestire una soluzione conflittuale. Per spiegare questo concetto ci si può avvalere del modello proposto da David Johnson⁹⁷. Egli ipotizza l'esistenza di diverse modalità di affrontare un conflitto, a seconda del peso attribuito a due istanze: da un lato la volontà di raggiungere la meta minacciata dalla persona con cui si è in conflitto e dall'altro lato il desiderio di mantenere un buon rapporto con la stessa.

Dall'incrocio di queste due variabili si possono ottenere una serie di possibilità, espressione di altrettanti stili comportamentali; quelli presi in considerazione da Johnson sono cinque :

- *la Tartaruga*: atteggiamento di chi teme il conflitto e crede che un confronto non possa essere utile; per questo preferisce ritirarsi e sacrificare così sia il raggiungimento della meta che il rapporto con l'altra persona
- *lo Squalo*: cerca di imporre all'avversario la sua soluzione del conflitto, dunque si concentra di più sullo scopo finale che nel tentativo di conservare il legame con l'altro. La sua tattica è vincere attaccando, non lasciando possibilità di manovra ampia alla controparte, servendosi anche dell'intimidazione se necessario

⁹⁴ Pojaghi B., *Il gruppo come strumento di formazione complessa. Il farsi ed il disfarsi delle idee*, Franco Angeli, Milano, 2000

⁹⁵ Moscovici S. e Doise W. (1984), *Dissensi e consensi. Una teoria generale delle decisioni collettive*, tr. It. Il Mulino, Bologna, 1992

⁹⁶ Pojaghi B., op. cit., 2000

⁹⁷ Johnson D. W., *Reaching out: interpersonal effectiveness and self-actualization*, Englewood Cliffs New York, 1981

- *l'Orsacchiotto*: preferisce abbandonare la sua meta pur di salvaguardare il rapporto che ha per lui l'importanza maggiore; vede nel conflitto un pericolo per i legami personali e dunque lo rifugge
- *la Volpe*: tenta di raggiungere per lo meno in parte entrambi gli obiettivi, puntando la meta ma salvaguardando anche il rapporto; accetta di scendere a compromessi in modo che sia lui che l'avversario ricavino qualcosa di positivo dal conflitto
- *il Gufo*: vuole raggiungere totalmente entrambe le mete; valuta con attenzione l'importanza del suo obiettivo e di quello altrui, nonché del rapporto interpersonale ed è soddisfatto solo quando trova il modo per far sì che entrambi ottengano ciò che vogliono e che il legame ne esca rinforzato.

Ogni individuo nell'affrontare una situazione conflittuale mostrerà una preferenza per l'uno o l'altro stile. Come sempre accade comunque non sarà possibile rintracciare chiaramente la tipologia di approccio perché non vi sono nella realtà confini così netti tra i diversi stili.

Inoltre nessuno dei cinque è appropriato in ogni situazione; sarà opportuno analizzare il caso specifico e poi scegliere qual è la migliore strategia per affrontarlo. In altre parole, fare mente locale sul grado di coinvolgimento ed investimento affettivo nei confronti del rapporto che potrebbe essere messo in pericolo e confrontarlo con l'importanza dell'obiettivo che eventualmente si dovrebbe sacrificare. Solo dopo una valutazione di questo tipo si potrà scegliere quale strada percorrere.

L'unico punto fermo è che quando si vogliono salvare entrambe le variabili dell'equazione, è necessario arrivare ad un confronto.

Nel caso in cui gli atleti non siano abbastanza maturi o lucidi per prendere questa decisione, dovrà essere l'allenatore a guidarli a questa soluzione.

Un confronto non è altro che un discorso faccia a faccia, in cui si chiariscono i punti di vista divergenti, si portano a galla i motivi della discussione e si cerca di arrivare ad una soluzione soddisfacente per ambo le parti.

Sia che l'allenatore sia parte in causa, sia che faccia da moderatore, il primo principio da ricordare è che lo scopo non è "mettere a posto" qualcuno, farlo ritornare sui suoi passi per paura delle conseguenze, bensì dargli la possibilità di esaminare criticamente la situazione e arrivare ad una negoziazione della soluzione.

Si è detto che l'effetto distruttivo collegato ai conflitti non è prodotto dal fatto in sé, ma dall'incapacità di gestirli. E' allora necessario mettere in piedi un confronto che sia costruttivo e risolutivo. Per fare questo sarà necessario che tutti i coinvolti mantengano un atteggiamento equilibrato; nello specifico ciò significa cercare di rispettare alcuni dettami⁹⁸:

- Pensare: non sempre è utile dire tutto ciò che ci viene in mente, soprattutto in situazioni delicate; il primo passo sarà allora filtrare intelligentemente i pensieri e trasformare in parole solo ciò che può effettivamente servire a dirimere il conflitto, mettendo gli altri in condizione di riflettere su ciò che sta accadendo e sulle sue conseguenze

⁹⁸ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

- Capire: cercare di comprendere a fondo l'altra persona e i motivi scatenanti la tensione, anche quelli più reconditi; per far accettare un confronto è necessario essere aperti all'altro, fare uno sforzo per ascoltare prima di giudicare, non rimanere sulle proprie posizioni per partito preso
- Dimostrare attenzione: nel prendere atto della posizione contrapposta bisogna mostrarsi effettivamente interessati e propositivi al fine di trovare una soluzione che possa salvaguardare il rapporto; farsi vedere aggressivi e dominatori favorirebbe solo un aumento della tensione e allontanerebbe da entrambe le mete
- Tentare: si può arrivare all'equilibrio solo attraverso un percorso fatto insieme, per tentativi successivi; bisogna accettare compromessi per far sì che anche l'altro ne accetti, esplorare possibilità differenti per poi scegliere la migliore ipotesi di soluzione che soddisfi un po' tutti
- Procedere per gradi: è possibile che i comportamenti ed i fatti da analizzare siano più di uno; sarà allora opportuno sviscerare un problema alla volta e solo dopo aver trovato il modo di ricomporre la frattura passare oltre; non bisogna avere fretta, ma procedere con calma dimostrando anche così il proprio interesse ad una conclusione positiva.

Seguire questi principi favorirà di sicuro un'impostazione e un proseguo propedeutico alla risoluzione del conflitto.

Vi sono poi degli atteggiamenti da evitare assolutamente quando si affronta un confronto⁹⁹. In primo luogo bisogna evitare di aprire il contraddittorio suggerendo già il modo di risolverlo: significherebbe non considerare affatto il punto di vista dell'altro e mettersi così su un piano superiore; certamente non il modo migliore per arrivare ad un accordo. Stesso dicasi anche per l'allenatore-mediatore: sarebbe come dimostrare di non aver fiducia nei giocatori e nella loro intelligenza.

E' probabile che ci saranno delle fasi in cui i toni saliranno, gli animi si surriscaldano; è fondamentale in questi momenti mantenere la lucidità e non smettere di comunicare. Se il mister si rende conto che gli atleti iniziano ad insultarsi e a parlarsi sopra invece che ascoltarsi, dovrà fare in modo di ricondurre la discussione entro ambiti costruttivi.

Allo stesso modo è facile farsi prendere la mano ed usare l'arma del sarcasmo per colpire quello che viene percepito non più come un compagno ma come un avversario; porre il tutto in termini di competizione è sbagliato perché non può condurre a niente di buono. Al massimo potrebbe condurre ad una vittoria momentanea, ma a lungo termine il problema risulterebbe fuori, con maggiore astio da parte di chi è stato deriso.

Buona parte della comunicazione avviene anche tramite il canale non verbale; in situazioni particolari, come quando ci si confronta con altri su temi delicati per l'individuo è facile per quest'ultimo lasciarsi andare a gesti ed espressioni facciali. E' invece importante riuscire a tenere sotto controllo questi atteggiamenti, preferendo sempre esplicitare il proprio pensiero: meglio comunicare il proprio dissenso per una frase detta dall'altro a parole che non mordendosi le labbra o stringendo i pugni. Se l'allenatore si accorge che uno dei due atleti sta assumendo questo comportamento, dovrà immediatamente spingerlo a dire al compagno cosa sta pensando.

⁹⁹ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

Infine bisogna evitare di allargare il confronto anche a chi non è coinvolto, discutendo il problema con terze persone che per quanto possano cercare di intervenire spinte da buona volontà, comunque finiranno per complicare la situazione. Solo i diretti interessati possono sapere cosa ha portato alla situazione di conflitto e come risolverlo.

6. La decisione degli obiettivi

Abbiamo visto precedentemente come quello che all'inizio è un aggregato di individui diventa man mano un gruppo di lavoro e dunque una squadra per mezzo di passaggi successivi.

Una volta acquisito un buon livello di coesione ed interazione e compreso il modo migliore per gestire i conflitti che possano turbare tale equilibrio, bisogna spostarsi sul versante pratico che riguarda la decisione delle mete da perseguire.

Al di là di ogni caratteristica positiva a livello di gruppo infatti, esso non potrà mai essere efficiente se non è orientato verso un obiettivo che sia chiaro ed ampiamente condiviso da tutti i membri. Potremmo darne una definizione in termini di “espressione del risultato atteso dal gruppo di lavoro coerente con i risultati attesi dall'organizzazione”¹⁰⁰. Ciò significa che la Dirigenza della Società, nel momento in cui mette sotto contratto un allenatore, comunicherà allo stesso cosa ci si aspetta per la stagione sportiva; se egli accetta allora vuol dire che condivide le aspettative riposte su di lui ed è convinto di poter portare a termine il compito. A questo punto arriva però la parte più difficile, cioè fare in modo che lo scopo finale sia ben chiaro anche ai suoi giocatori e che essi lo facciano proprio, comprendendo gli oneri e gli onori che ne deriveranno. Bisogna infatti ricordare che raggiungere la mete è in definitiva il motivo essenziale che tiene in piedi il gruppo.

Ecco quindi che nella fase di formazione del team sarà opportuno chiarire bene ai giocatori cosa viene chiesto loro in termini collettivi e far sì che vi sia una sorta di identificazione dei membri con l'obiettivo comune, in modo tale che ciascuno se ne appropri e lo inserisca fra i bisogni individuali che vuole soddisfare con l'appartenenza ad un determinato gruppo.

L'allenatore deve essere bravo nel creare una sorta di immagine della realtà futura: l'obiettivo è infatti qualcosa che si otterrà nel futuro, non qualcosa di tangibile al momento. Per creare una rappresentazione efficace e stimolante la meta dovrà avere le seguenti caratteristiche¹⁰¹:

- essere definita in termini di risultato: si dovrà specificare l'elemento di risultato associato all'obiettivo, in maniera tale che al di là delle sempre presenti sfumature personali tutti abbiano la stessa visione e la stessa interpretazione

¹⁰⁰ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

¹⁰¹ Ibidem

- costruita su fatti, dati osservabili e risorse disponibili: bisogna cioè fare una analisi precisa del punto di partenza della squadra, chiarire fino dove si vuole arrivare e dare una dimensione temporale perché avere a disposizione una sola stagione è ben diverso dal poter sviluppare un programma in più anni
- finalizzata in modo esplicito: affinché si riescano a superare rimostranze personali e difficoltà che sicuramente interverranno a complicare il cammino, è necessario che ogni membro sappia bene chiaramente in nome di cosa si stanno facendo dei sacrifici; una volta accettata la sfida, avendo ben chiaro anche il contesto in cui si è inseriti, non si avranno scuse per tornare indietro
- chiarita e articolata in compiti: ogni membro deve essere perfettamente consapevole di quale è il suo compito ed il suo ruolo, quali le responsabilità e quali i limiti al suo operato; sapere ad esempio di partire ad inizio stagione come secondo portiere della squadra, implica accettare questa situazione ed impegnarsi per sovvertire le gerarchie ma senza lamentarsi e fare vittimismo
- perseguibile: Società e mister devono decidere gli obiettivi partendo da un esame della realtà, della capacità individuali e collettive che si hanno a disposizione, della capacità più o meno elevata di sostenere confronti con le altre compagini ed uscirne vittoriosi; puntare troppo in basso non sarebbe stimolante, ma professare il raggiungimento di obiettivi che si sa già in partenza essere fuori dalla propria portata condurrà inevitabilmente alla frustrazione ed al nervosismo
- valutata: avendo esplicitato chiaramente lo scopo e le risorse a disposizione, sarà possibile a tutti fare una valutazione e questo processo di analisi può essere ripetuto passo passo nel corso della stagione per verificare lo stato di avanzamento del progetto ed eventuali problemi da risolvere.

E' chiaro che la definizione dell'obiettivo non è qualcosa di immutabile nel corso del tempo, ma un processo che necessita di aggiustamenti successivi. Si può dare ad esempio il caso che degli elementi fondamentali nella rosa subiscano degli infortuni che li terranno lontano dai campi di gioco per periodi lunghi. In questo caso non si potrà far finta di niente, ma subito correre ai ripari acquistando ad esempio un altro giocatore se ve ne è la possibilità e se non vi è già nel gruppo un sostituto di livello, oppure cercando di cambiare il gioco ed adattarlo alle caratteristiche di altri giocatori che possono comunque ricoprire un determinato ruolo anche se in modi diversi. Il punto di partenza è comunque sempre prendere atto della situazione presente, confrontarla con quella passata ed immaginarne gli sviluppi futuri.

Vediamo allora in particolare come lavorare su queste tre dimensioni temporali:

- avere chiaro il passato, significa avere consapevolezza: degli individui che compongono la rosa, delle loro caratteristiche ed abilità, di quanto fatto precedentemente in carriera; della situazione cioè degli eventuali problemi che la squadra si è trovata ad affrontare nelle stagioni precedenti, dell'obiettivo che ci si è posti per la stagione in corso, delle risorse a disposizione e dei vincoli con cui convivere; della Società cioè della struttura che si ha a disposizione, delle risorse in termini di investimenti economici e attrezzature, della cultura di squadra sostenuta (orientamento al successo VS orientamento al compito, filosofia della vittoria a tutti i costi o del divertimento e sviluppo della personalità dei giocatori)

- lavorare nel presente significa appunto confrontare il punto da cui si era partiti e vedere se le aspettative sono state rispettate, se si sta seguendo o meno il programma che ci si era posti, se c'è bisogno di qualche adattamento o se si può continuare sulla medesima strada
- proiettarsi nel futuro vuol dire cercare di immaginare la conclusione della stagione e tenendo conto di quanto programmato inizialmente effettuare un continuo lavoro di negoziazione per far sì che quella meta lontana sia chiara nella mente di ogni atleta e che ognuno ricavi soddisfazione da quello che fa di giorno in giorno in modo tale che abbia voglia di continuare a mettere il suo impegno fino alla fine.

Locke e Latham¹⁰² hanno fornito importanti linee guida per quanto riguarda il processo di creazione e condivisione degli obiettivi, detto goal setting, in ambito sportivo. Gli assunti di base della loro teoria sono due: primo che il successo dipende dalle abilità possedute e dalla motivazione, dunque la tecnica di goal setting può essere utilizzata per migliorare l'abilità e la fiducia degli atleti in situazioni competitive; secondo che le procedure e le modalità di scelta degli obiettivi considerate sono efficaci nello sport dove è più facile la valutazione individuale ed immediata del livello di realizzazione del percorso che si è scelto.

I ricercatori offrono allora una serie di ipotesi relative a come gestire il problema della negoziazione e scelta degli obiettivi, che in parte riprendono quanto già detto ma lo ampliano e chiariscono.

In primo luogo si sottolinea l'importanza di definire mete specifiche perché esse meglio orientano l'azione rispetto a dettami troppo generali. Per quanto riguarda poi obiettivi quantitativi, più è elevato l'obiettivo maggiore sarà la prestazione ottenuta purché il livello di competenza ed abilità sia appropriato e l'impegno costante. Ecco quindi che definire in maniera puntuale cosa si richiede ad ogni giocatore nelle varie situazioni di gioco ed anche fuori dal campo porterà a risultati migliori che non spingendo semplicemente a fare del proprio meglio.

Anche la dimensione temporale viene considerata dai due studiosi che ritengono migliore programmare obiettivi sia a breve che a lungo termine, per dare una visione d'insieme necessaria per tenere sempre alta la tensione e l'applicazione.

Per quel che concerne poi il rapporto allenatore-giocatore è fondamentale che il primo comunichi al suo atleta i progressi da lui compiuti o sottolinei, senza caricare troppo, su quali punti è ancora debole e deve migliorare. Il contributo del singolo ha infatti un'importanza immensa e dunque bisogna chiedere la collaborazione dello stesso al processo collettivo, mostrando sostegno, permettendo la partecipazione alla scelta degli obiettivi, negoziando insieme quando possibile le modalità di conduzione degli allenamenti. Dare fiducia è l'unico modo per ottenerla e per collaborare non se ne può fare a meno.

Sempre rimanendo a considerare l'individualità degli atleti e dunque la loro personalità ed il loro orgoglio, è chiaro che sottoporli degli obiettivi elevati è un modo per stimolarli, così come favorire una competizione interna è un buon metodo per ottenere prestazioni migliori da tutti. Bisogna però fare grande attenzione a che sia sempre ben chiaro che lo scopo finale non è fare le scarpe al compagno o

¹⁰² Locke E. A. e Latham G. P. , "The application of goal setting to sports", *Journal of sport psychology*, 1985

dimostrare la propria personale superiorità quanto affermare la supremazia della propria squadra sulle altre compagini.

Infine l'allenatore dovrà essere in grado di fornire un programma, una strategia che conduca al raggiungimento della meta; non è possibile esplicitare solo il punto di arrivo che si vuole ottenere e sperare che gli atleti facciano tutto da se.

A questo proposito Locke e Latham suggeriscono di pianificare i diversi momenti dell'esperienza sportiva, collegando ad ognuno di essi una serie di obiettivi, mezzi e modalità per ottenerne la realizzazione. Ecco quindi che occuparsi dell'allenamento sarà diverso dal preparare una partita, così come si dovrà essere capaci di porre delle mete personali ad ogni membro del gruppo oltre che spingerlo ad impegnarsi per quelle collettive.

In conclusione quindi è necessario comprendere che l'equilibrio di una squadra si gioca su piani differenti, ma tutti hanno in comune la necessità di un rapporto continuo di interscambio tra tutti i membri e tra giocatore ed allenatore; quest'ultimo è sempre l'ago della bilancia, sia che si tratti di dirimere controversie sia che si debbano scegliere e portare a termine gli obiettivi.

CAPITOLO 3

TEAM AZIENDALI/SQUADRA: POSSIBILE UN PARALLELO?

Gestire un gruppo, avere a che fare con personalità e scopi individuali differenti, cercare il modo di amalgamare risorse ed abilità diverse per costruire un team vincente è un punto di contatto tra il lavoro del manager aziendale e quello dell'allenatore. Se la psicologia dello sport è un ambito di studio relativamente recente, molta più letteratura si ha a disposizione per quanto riguarda invece la leadership e dunque il modo di condurre un'azienda. Sarà allora interessante approfondire un modello di coaching creato per gestire organizzazioni a fini economici e vedere in che modo questi concetti possano essere rapportati al mondo dello sport.

Il successo come obiettivo finale è un punto di contatto; la necessità di avere alla guida del team un leader che sia forte nelle idee e nella personalità tanto da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo anche. Resta da analizzare la filosofia ed i concetti chiave per ipotizzare una loro applicazione al mondo dello sport.

Nel libro "Coaching e leadership"¹⁰³ si propone un percorso che promette di condurre a diventare leader di successo e dunque a creare team vincenti. Per ogni fase si porrà una sua interpretazione in chiave sportiva.

1. Anticipare: un'abilità chiave

Quando si ha a che fare con una dimensione competitiva, la sfida è essere capaci di muoversi su due fronti: quello interno, per cui bisogna sempre avere il controllo della situazione e saper notare immediatamente se c'è qualcosa che non va, e quello esterno, per cui ci si concentrerà nel cogliere ogni particolare che riguardi l'avversario per poterlo usare a proprio favore.

E' dunque fondamentale essere bravi non tanto a reagire alle situazioni quanto piuttosto ad anticiparle. Con tale termine si intende "l'abilità e il desiderio di individuare e rispondere a segnali e tendenze deboli, per andare oltre"¹⁰⁴. Ecco quindi che essere un buon condottiero significa possedere una buona dose di agilità mentale ed intelligenza situazionale¹⁰⁵ che permetta di cogliere ed interpretare immediatamente ogni segnale che possa essere importante e saper fronteggiare l'ostacolo che può derivarne o sfruttarlo a proprio favore.

Affinché il suo team sia competitivo il leader cercherà di fare in modo che nessuna tensione interna disturbi il lavoro, evitando di concentrarsi solo sul compito da portare a termine ma ponendo costante attenzione alla dimensione individuale. La prospettiva di leadership corretta è quella che parte dall'individuo, considerando i

¹⁰³ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urganò (BG), 2004

¹⁰⁴ Ibidem

¹⁰⁵ Ibidem

suoi scopi ed i suoi valori, e in base alle caratteristiche dei membri del gruppo e della situazione si orienta all'esterno.

Si comprende quindi come la capacità di aspettarsi determinate reazioni e dunque sapere come comportarsi ancor prima che qualcosa accada, è fondamentale per il leader che si trova a contatto con tante esigenze e personalità diverse e deve farle lavorare tutte per uno scopo comune.

Una organizzazione che possa vantare tale abilità dovrebbe possedere perlomeno tre caratteristiche fondamentali¹⁰⁶:

- sistemi sensoriali in grado di cogliere ed interpretare tendenze latenti
- leader dotati di quell'agilità mentale che permetta loro di individuare risorse e pericoli
- risorse sufficienti e mobili, tali da poter essere plasmate a seconda delle necessità

Parlare di sistemi sensoriali in ambito economico significa postulare l'esistenza di una rete che tenga sotto controllo il mercato, i concorrenti, i clienti e le nuove tecnologie¹⁰⁷. E' infatti fondamentale cercare di cogliere la nascita di una nuova tendenza o meglio ancora un cambiamento in potenza per poter preparare la contromossa e farsi trovare pronti prima dei propri avversari. Ciò sia per quanto riguarda il rapporto con le richieste dei clienti sia per quel che concerne la possibilità di creare nuove opportunità commerciali.

E' auspicabile che tale attenzione per il minimo segnale sia presente anche all'interno del team, perché esso per funzionare ha bisogno dell'accordo e della cooperazione di tutti. Sarebbe inutile avere a disposizione esperti di mercato che catturano le nuove inclinazioni o che sanno cogliere i punti deboli dei propri concorrenti se poi ci sono frizioni tali nel gruppo di lavoro da impedire una reazione tempestiva ed efficiente.

Ecco quindi ribadita l'importanza di fare attenzione alla comunicazione tra tutti i reparti dello staff e all'interazione¹⁰⁸ ed integrazione¹⁰⁹ tra di essi. Il modo migliore per il manager di notare particolari relativi a questa delicata sfera è sfruttare al massimo le riunioni col personale. Osservando la congruenza o meno tra le parole e le espressioni non verbali si può avere ottima consapevolezza della situazione¹¹⁰: se c'è congruenza tra i due sistemi comunicativi, significa che chi sta parlando è tranquillo ed è disposto a condividere le proprie idee con gli altri senza alcuna tensione. Ciò implica che il livello di collaborazione all'interno del team è buono, che le proposte sono ascoltate e valutate prima di essere giudicate e che c'è fiducia tra i membri stessi che accettano di sottoporre la propria creatività al vaglio altrui perché sicuri che eventuali critiche saranno costruttive.

Rintracciare al contrario una contraddizione tra linguaggio verbale e corporeo è sintomo di problemi perché dimostra insicurezza. Quest'ultima potrebbe essere

¹⁰⁶ Deering A., Dilts R. e Russel J. , *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urganò (BG), 2004

¹⁰⁷ Ibidem

¹⁰⁸ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A. , *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

¹⁰⁴ Ibidem

¹⁰⁵ Deering A. , Dilts R. e Russel J. ,op. cit. , 2004

unicamente legata all'individuo che sa di non essere all'altezza del compito assegnato e per questo ha timore di esporre le proprie idee o peggio di un'incomunicabilità emersa all'interno del gruppo per cui ognuno pensa solo al proprio scopo e mettersi in discussione con gli altri è visto come un pericolo.

Il manager che è in grado di interpretare espressioni e segnali non verbali parte da una posizione di vantaggio perché anticipando il modo in cui le persone finiranno per agire e reagire, può preparare la contromossa adatta¹¹¹. Ad esempio notare durante una riunione movimenti nervosi da parte di chi sta per prendere la parola, è sintomo di un disagio. Se il manager è attento può prendere la parola ed elogiare l'impegno di tutti i componenti del team, il loro sforzo nel produrre idee e la sua piena fiducia. In questo modo otterrà con buone possibilità di stemperare la tensione e probabilmente favorirà una migliore esposizione del progetto da parte del suo collaboratore.

Ecco quindi come il ruolo del leader risulti fondamentale, perché in grado di operare a stretto contatto con i sistemi sensoriali che gli danno il polso della situazione esterna e capace di usare la sua intelligenza e la sua attenzione per toccare con mano il clima che circonda il suo team all'interno.

Altrettanto importante è possedere una buona dose di elasticità per far sì che eventuali difficoltà non discostino dall'obiettivo finale, che non deve mai essere abbandonato¹¹². In caso di problemi che minaccino la realizzazione del progetto sarà proprio il manager ad inventarsi nuove strade da percorrere e a sostenere il morale di chi lavora con lui e per lui in vista di un obiettivo da raggiungere. Il segreto di un'azienda vincente sembra essere la capacità di innovarsi costantemente e chi favorisce questa facilità di adattarsi e rispondere a situazioni sempre nuove è il leader.

Avere a disposizione una varietà di opzioni abbastanza ampia da coprire la gamma degli imprevisti che si possono incontrare è fondamentale. Quando viene richiesta una campagna pubblicitaria per la promozione di un prodotto, concentrarsi su un'unica idea è come condannarsi al fallimento: se questa non dovesse piacere al contraente? O se un concorrente avesse avuto la stessa idea? Sarà compito del manager fare in modo che sottogruppi del suo team lavorino ad alternative diverse e che tra di loro ci sia una sana competizione, che innalza il livello delle prestazioni individuali e di conseguenza anche quelle del team.

Preoccupazione del leader è, in altre parole, far sì che la sua agilità mentale divenga una caratteristica del suo gruppo di lavoro e dei membri che lo compongono.

Anticipare viene dunque proposta come un'abilità chiave per intraprendere la via del successo¹¹³.

E questo è vero e sacrosanto anche nel mondo dello sport.

Si parlava precedentemente di sistemi sensoriali da usare per scandagliare l'ambiente circostante. Essi sono anche in questo ambito fondamentali.

Catturare le tendenze del mercato prima degli altri costituisce un vantaggio e per questo ci sono gli esperti di mercato.

A questo servono nel contesto sportivo gli osservatori: esperti, ex praticanti di determinate discipline che passano il loro tempo girando nei luoghi di allenamento

¹¹¹ Deering A., Dilts R. e Russel J. , *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004

¹¹² Ibidem

¹¹³ Ibidem

delle giovani leve e cercando di assistere alla nascita di un campione in erba per assicurarsene le prestazioni.

La bravura consiste nel saper cogliere in pochi gesti e movimenti ciò che contraddistingue un giocatore da qualcuno che sta semplicemente giocando, un nuotatore da chi ama la disciplina ma non ha quel qualcosa in più che lo renderà grande.

Allo stesso modo studiare gli avversari, i loro schemi, i loro modi di impostare una partita rappresenta un passaggio ineludibile per qualunque squadra voglia presentarsi all'incontro preparata. Ogni allenatore attento e professionale raccoglie informazioni sulla formazione che si troverà ad affrontare, sulle caratteristiche dei singoli, sulla modalità di gioco proposto. Il tutto proprio per cercare di anticipare ogni possibile mossa degli avversari e avere già in mente la contromossa per neutralizzarla.

Ci sono poi mister che sono dei veri e propri innovatori, che sanno vedere oltre quanto proposto da tutti nel presente. Pensiamo ad esempio al primo che ha introdotto la marcatura a zona al posto di quella a uomo nel mondo del calcio o a chi ha deciso di utilizzare un suo giocatore solo in ricezione nella pallavolo creando poi quella che sarebbe diventata la figura del libero che solo da pochi anni è entrata a far parte di questo sport. Agilità mentale, voglia di rischiare, forse un pizzico di incoscienza: tutte caratteristiche che fanno di un uomo un leader e che creano un vantaggio competitivo enorme per la squadra che gode delle sue prestazioni.

E' però all'interno del gruppo che l'abilità dell'allenatore di anticipare e quindi risolvere situazioni delicate è fondamentale. Cogliere segni impercettibili ai più, piccole diversità nei comportamenti, cali di impegno, tensioni tra giocatori: questa è la parte forse più difficile del lavoro dell'allenatore psicologo. Come visto in precedenza, se un membro si sente messo in discussione dai suoi stessi compagni non riuscirà mai a dare il contributo che ci si aspetta da lui. Il mister deve saper comprendere una situazione di disagio prima che essa arrivi al massimo e cercare di ricondurla entro i limiti. Se nota ad esempio più di uno scontro tra due compagni di squadra e se il loro astio interferisce con le dinamiche di gruppo o peggio ancora crea problemi durante la competizione, non può aspettare che siano gli atleti a decidere di chiarirsi, perché probabilmente questo accadrebbe solo quando la situazione è ormai ingestibile. Al primo segno di conflitto, l'allenatore cercherà allora di favorire un confronto aperto e costruttivo¹¹⁴, permettendo così agli atleti di passare oltre.

Saper dimostrare di poter far fronte ad eventuali problemi nei quali si può incorrere nel corso della stagione è un'altra caratteristica fondamentale dell'allenatore che non ha una visione rigida e univoca delle cose, ma che è sempre pronto a mettersi in discussione e a cambiare se necessario alcuni dei suoi punti fermi¹¹⁵. Ogni allenatore ha in mente di solito la propria idea di gioco e il suo scopo è fare in modo che gli atleti la seguano e che mettano in pratica i suoi dettami. Ci sono casi però in cui è necessario abbandonare la propria precedente visione perché allo stato dei fatti non si hanno i mezzi opportuni o magari si ha a disposizione una rosa competitiva ma fatta di giocatori le cui caratteristiche non si adattano al modo di impostare la gara del mister. La mia esperienza mi ha dimostrato come la posizione giusta da tenere non sia intestardirsi rimanendo sulle proprie posizioni perché così si perderebbe di sicuro il sostegno degli atleti che non ritrovandosi in un determinato sistema di gioco e vedendo che i risultati sono inferiori alle aspettative, perdono lo stimolo e la voglia di

¹¹⁴ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹¹⁵ Ibidem

impegnarsi. Sarà invece opportuno fare i conti con le risorse che si hanno a disposizione e saper trovare una strategia alternativa, tramite la quale ottenere il massimo da ognuno e di conseguenza dalla squadra. In questo processo di modifica il leader potrà tenere conto anche delle individualità e dei suggerimenti dei suoi giocatori, se ritenuti all'altezza della situazione.

Anche in questo caso risulta fondamentale la capacità di vedere oltre, di ipotizzare situazioni più o meno positive che si possono verificare in un'annata sportiva. Saper programmare è un'abilità di cui il leader non può fare a meno¹¹⁶. In sede di campagna acquisti ad esempio dovrà essere abbastanza lungimirante da far capire alla Dirigenza quali potranno essere le esigenze future e cercare di lavorare insieme, a seconda naturalmente delle possibilità di investimento economico, sul modo di rendere competitiva la squadra. La rosa di cui necessita una squadra impegnata su palcoscenici regionali, piuttosto che nazionali o anche internazionali è senza dubbio di peso specifico diverso.

E' logico poi che la bravura di tirare fuori il meglio dai giocatori che ha a disposizione è quel qualcosa in più che fa di un mister un grande allenatore.

Si è detto che per il manager le riunioni con il personale sono da sfruttare nel miglior modo possibile; stesso dicasi per le riunioni tecniche che l'allenatore tiene con il suo staff e per quelle che settimanalmente, di solito durante il primo allenamento dopo l'ultima gara o prima della partita da preparare, coinvolgono i giocatori. Durante le prime avrà il modo di confrontarsi con i suoi collaboratori, di mettere a punto alcune situazioni poco efficaci, di ribadire la sua fiducia e la sua tranquillità nel delegare alcuni aspetti della gestione della squadra in mani che ritiene esperte. Nel corso delle seconde, avrà la possibilità di indagare quella congruenza tra comunicazione verbale e non verbale di cui si è già parlato e potrà cogliere sul nascere l'insoddisfazione di un atleta e cercare così di farlo sentire utile per il suo gruppo ed apprezzato.

Nella fase di preparazione a gare importanti poi, poter avere sotto controllo lo stato non solo fisico ma anche mentale ed emotivo dei giocatori è assolutamente necessario: sapere quale regge meglio la tensione, quale al contrario la soffre, chi è carico e chi sta attraversando una fase di calo. Solo così sarà sempre in grado di schierare la formazione migliore ed eviterà ai membri della sua squadra di far fronte a compiti che non sono in grado di assolvere.

2. L'allineamento: andare tutti nella stessa direzione

Lo scopo di un leader non è semplicemente far sì che gli individui lo seguano nel suo progetto. I membri del suo gruppo possono accettare la sua guida perché devono o perché vogliono; solo in questo secondo caso la leadership sarà efficace ed efficiente. L'unico modo per ottenere una reale cooperazione ed una reale identificazione con gli scopi dell'organizzazione, sembra coincidere con la creazione di una corrispondenza tra gli obiettivi individuali e quelli del team.

Deering, Dilts e Russel sostengono che un allineamento efficace opera su almeno tre livelli¹¹⁷:

¹¹⁶ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹¹⁷ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urganò (BG), 2004

- l'abilità del leader di fare propria la meta dell'azienda e di mostrare comportamenti atti al suo raggiungimento
- l'allineamento delle relazioni e delle coalizioni tra i componenti del team
- l'allineamento della cultura dell'organizzazione con i propri scopi

La caratteristica che più delle altre rende il leader capace di influenzare e di farsi seguire dagli altri è il carisma¹¹⁸. Si potrebbe pensare ad essa come ad un regalo concesso da madre natura, ma in realtà non è così. Deriva dal credere in quel che si fa, dal mostrare totale impegno e dedizione, congruenza tra ciò che si chiede ai membri del proprio gruppo ed il modo con cui in prima persona si lotta per ottenere un determinato obiettivo. E' così che cresce negli altri il bisogno di emulazione, che nasce l'ispirazione che spinge a sacrificare parte della propria vita e delle ambizioni strettamente personali in nome di un interesse collettivo di cui il leader è portavoce.

Il primo lavoro dunque che il manager si appresta a compiere è su se stesso, in maniera tale da mostrare un forte senso dei propri valori e una totale coincidenza tra ciò che predica e ciò che fa. Avere competenza nell'ambito di lavoro e dimostrare di saper applicare i concetti teorici alla pratica, serve a giustificare l'attribuzione del ruolo di leader¹¹⁹; i collaboratori saranno più disposti a lavorare sotto la guida di chi sa il fatto suo piuttosto che di chi si scopre essere solo un pallone gonfiato, che fa tanti discorsi ma allo stato dei fatti si dimostra incongruente o peggio ancora incapace.

Chi guida il gruppo deve sapere bene chi è, quale è la sua dimensione presente e dove vuole arrivare; solo chi dimostra la sua sicurezza in questi ambiti sarà ritenuto degno di fiducia e farà proseliti motivati.

Avere chiara la visione di come perseguire una determinata meta, significa essere in grado di presentare, a chi lavora praticamente, un progetto definito in tutte le sue fasi che prevede il coinvolgimento e l'integrazione di tutte le risorse a disposizione. Sapere di essere guidati da una persona che ha idee definite e realizzabili, da sicurezza ai membri del team che si sentiranno in grado di muoversi all'interno dell'impianto costruito dal loro leader liberamente a seconda delle rispettive competenze.

L'allineamento del leader si può analizzare in base a sei dimensioni differenti che però sono fortemente legate l'una all'altra; il suo scopo è dimostrare l'efficacia di tale comportamento con il proprio esempio e fare così in modo che anche i suoi collaboratori seguano la stessa linea.

Un manager mostra di possedere alcune abilità in maniera perlomeno più spiccata rispetto agli altri componenti del team; le più importanti sembrano coincidere con ¹²⁰:

- la consapevolezza di essere parte di un contesto più grande, che va oltre le proprie mire individuali;
- la coscienza della propria identità, come uomo e come parte dell'organizzazione
- il sapersi rapportare al proprio sistema di valori, convinzioni, certezze, mai messo in discussione, e che lo guida nelle scelte pratiche

¹¹⁸ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004

¹¹⁹ Ibidem

¹²⁰ Ibidem

- la conoscenza delle sue abilità, delle sue competenze, dei suoi punti forti e dei suoi limiti e il non avere paura di metterle a nudo nel suo team
- il comportarsi in maniera tale da non contraddire con le azioni i dettami che cerca di far seguire ai sottoposti, ma anzi rafforzare per mezzo di esse la sua credibilità
- la capacità di sapersi rapportare e confrontare con l'ambiente esterno, se possibile plasmandolo e modificandolo a suo vantaggio

Creare nei membri del gruppo di lavoro la voglia di sposare il progetto proposto dal leader significa far leva sull'inconscio di ognuno, proprio cercando di stimolare la crescita della stima e della fiducia nei suoi confronti al fine di innescare il meccanismo dell'emulazione¹²¹. La competenza professionale è dunque un contenuto fondamentale e con essa il credere fermamente nel futuro dell'azienda e nel conseguimento degli obiettivi richiesti.

Altrettanto importante poi è mostrare di sapersi allineare con le richieste, le esigenze dei componenti il team; si è maggiormente disposti a farsi guidare da chi dimostra di comprendere ruoli, personalità ed abilità di chi lavora accanto piuttosto che da chi guarda solo ai propri interessi e a quelli dell'organizzazione. Sarà dunque fondamentale tenere conto dell'individualità di ognuno al momento di assegnare i compiti e di attribuire le responsabilità¹²².

Tutta quanto viene richiesto al leader aziendale è valido per l'allenatore.

Senza una personalità forte, una visione coinvolgente per gli atleti, un percorso chiaro attraverso cui condurre i suoi giocatori alla meta, nessuno sarà in grado di assumere la guida di una squadra.

Anche in ambito sportivo c'è chi delinea ad inizio stagione gli obiettivi per i quali lottare. Il Presidente, la Dirigenza, richiedono al mister di fare in modo di ottenere un determinato piazzamento; e quest'ultimo deve essere il collante, il tramite attraverso cui il gruppo degli atleti prende coscienza di cosa sarà richiesto loro, di quale sarà il tipo ed il carico di lavoro che dovranno sopportare, di quali scenari si troveranno protagonisti.

L'allenatore è il primo ad avere fiducia nei mezzi dei suoi, a sapere quali mosse adottare per dare scacco agli avversari; non si dovrà mai mostrare impreparato o sorpreso da nessuna situazione. Solo così conquisterà la fiducia e l'appoggio dei suoi atleti, che saranno disposti a stringere i denti quando ve n'è bisogno. Sentire l'allenatore come "uno di noi" è fondamentale per creare un gruppo veramente unito, è quel plus che rende vincente una squadra; è espressione di quel processo di identificazione¹²³ che porta a condividere tutti gli stessi obiettivi e che permette di superare gli ostacoli che si incontrano.

Il mister deve poi dimostrare competenza tecnica e tattica perché pochi giocatori sono disposti a farsi comandare da chi non considerano essere alla loro altezza; spiegare determinati movimenti in campo ma poi essere incapaci di realizzarli e dunque non poter dare l'esempio è un grande handicap per l'allenatore.

Essere in grado di programmare la stagione sfruttando i tempi morti, sapendo gestire bene le energie dei singoli, prevedendo allenamenti differenziati a seconda della fase

¹²¹ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Ugnano (BG), 2004

¹²² Ibidem

¹²³ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

in cui ci si trova è dimostrazione di competenza e dà ai giocatori la possibilità di concentrarsi unicamente sulla meta da raggiungere senza preoccuparsi di altro.

Essere attenti alle esigenze e ai bisogni degli atleti è un ulteriore modo di conquistarsi la loro stima; comprendere la difficoltà di un giocatore nell'occupare una determinata posizione in campo o cogliere lo sconforto di chi si sente messo da parte sono sintomo di una sensibilità che viene apprezzata.

La fedeltà ai sei livelli di allineamento di cui si è detto prima per il manager, è caratteristica anche dell'allenatore e riassume quanto detto finora.

Passando al secondo aspetto, la necessità di creare attraverso relazioni stabili una coerenza interna al gruppo, i principi utilizzabili dal leader per ottenerla sono almeno tre¹²⁴:

- far coincidere gli obiettivi individuali tra di loro e con quelli del gruppo
- rintracciare sempre l'intenzione positiva
- ricalcare i comportamenti altrui per guidarli nella propria direzione

Si è detto che un leader può essere considerato tale se i suoi collaboratori ne sposano il progetto in quanto convinti della sua efficacia. Ecco quindi che per chi lavora alle dipendenze del manager sarà importante riuscire a credere in ciò che sta facendo e questo è possibile solo se nella pratica il compito che svolge dà modo di soddisfare le proprie ambizioni. Il segreto allora per creare un team che operi nella stessa direzione è scoprire cosa guida ognuno dei membri e fare in modo che il processo collettivo appaghi i bisogni individuali. L'affermato manager David Guo¹²⁵ sostiene che "l'obiettivo del leader è comprendere quali siano le cose che motivano le persone e far leva su di esse; non mostrare, semplicemente, un percorso". Questa frase è esplicativa e rappresenta un riferimento continuo per chi si trova alla guida di un gruppo di lavoro, perché è indubbio che per funzionare esso abbia bisogno di un rapporto di interdipendenza¹²⁶ che coinvolge tutti gli stadi dell'organizzazione: l'azienda richiede al manager l'ottenimento di un determinato obiettivo; quest'ultimo vorrà avere qualcosa in cambio delle sue prestazioni e solo la promessa della soddisfazione delle sue ambizioni lo convincerà ad accettare il compito e ad impegnarsi nel progetto; per portare a termine quanto richiesto dagli alti ranghi dell'impresa, il manager avrà bisogno di una squadra che operi sotto la sua leadership, ma affinché questo accada ogni membro vorrà ricavare un benefit dal lavoro. Nel momento in cui tutti gli interessi sono tenuti in conto e si ha la percezione di lavorare sia per la realizzazione di una meta collettiva sia per l'ottenimento di scopi individuali, allora ogni componente dell'organizzazione sarà pronto ad assumere la visione d'insieme e a dare il proprio contributo. Il segreto dunque è creare una partnership¹²⁷ basata sull'interesse personale reciproco.

Così l'allenatore dovrà cercare di non trascurare le ragioni che muovono gli atleti all'impegno e far leva su di esse per ottenere prestazioni massime. Se si ha a che fare

¹²⁴ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004

¹²⁵ Ibidem

¹²⁶ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

¹²⁷ Deering A., Dilts R. e Russel J., op. cit., 2004

¹²⁸ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

con individui motivati estrinsecamente¹²⁸, è ipotizzabile che la chiave sarà promettere loro la soddisfazione di interessi materiali, quindi istituire ricchi premi partita piuttosto che ritoccare di anno in anno i contratti o prevedere benefit in base al livello prestazioni registrate a fine anno sportivo. Si sente spesso infatti, soprattutto quando si parla di squadre professioniste, che nel contratto di un giocatore è previsto un aumento dell'ingaggio per ogni stagione di permanenza oppure l'elargizione di un premio in denaro al raggiungimento di un obiettivo collettivo o di un determinato numero di gol segnati. Quando invece la motivazione è tipo intrinseco¹²⁹, l'atleta avrà bisogno di sentirsi importante, di vedere il proprio contributo come necessario, di percepire la propria presenza ed il proprio ruolo all'interno della squadra come imprescindibile. Solo facendo capire ad ogni componente del team che la vittoria finale o comunque il raggiungimento dell'obiettivo fissato rappresenterà una soddisfazione anche delle ambizioni individuali sarà possibile assicurarsi il massimo impegno e la massima dedizione.

Far sentire considerati gli atleti è un ulteriore modo per coinvolgerli nel progetto.

A questo si collega il secondo principio, quello della ricerca dell'intenzione positiva¹³⁰.

Quando nel corso di una riunione convocata per fare il punto della situazione uno dei componenti del team esprime un'obiezione riguardo a un punto del programma deciso dal manager o suggerisce un cambiamento nella gestione di una fase o di un reparto, sarebbe opportuno cercare di capire qual è l'intenzione alla base della rimostranza e riflettere prima di bocciare l'idea o porsi sulla difensiva. In altre parole, partire dal presupposto che il collaboratore in questione sia mosso dall'intenzione di migliorare effettivamente le cose, per se e per l'azienda, e non dalla voglia di mettere semplicemente in dubbio la leadership. Se poi dopo un'analisi ci si rende conto che la proposta è inattuizzabile, il manager si assumerà la responsabilità di far cambiare idea e di ricondurre il suo dipendente entro i ranghi; ciò naturalmente non trattandolo come uno stupido, ma spiegandogli quali considerazioni lo hanno portato a tale decisione e cercando se possibile di convincere il suo collaboratore, se non del suo errore, per lo meno della bontà dell'idea del manager.

Stesso metodo è spesso utilizzato anche dal mister con i suoi giocatori; capire se l'appunto al suo modo di condurre una determinata partita o di utilizzare l'atleta in questione in un ruolo diverso da quello che si vorrebbe, è solo un modo per destabilizzare la sua credibilità e fare polemica o se è espressione di una reale volontà di apportare qualche miglioramento alla gestione della squadra. Sentendo considerate le sue idee, il giocatore accrescerà la propria autostima¹³¹ e avrà ancora più voglia di mettersi a servizio di chi dimostra di gradire anche le sue capacità intellettive oltre che quelle squisitamente tecniche.

Convincere i propri collaboratori a seguire la linea proposta può non essere cosa facile ed immediata per il manager. Per segnare il punto a proprio favore, può servirsi di un trucco: avvicinare il più possibile il suo modo di comportarsi e

¹²⁹ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹³⁰ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urganano(BG), 2004

¹³¹ Emiliani F. e Zani B., *Elementi di psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1998

rapportarsi agli altri a quello usato dai componenti del suo team¹³². E' riconosciuto infatti che più si sente di avere qualcosa in comune con una determinata persona, più si è disposti a collaborare con la stessa, perché ci si sente simili e dunque rassicurati dalla prospettiva di avere lo stesso modo di ragionare e di agire. Quando gli individui si trovano in rapporto in maniera spontanea e naturale, sono più disposti ad influenzarsi a vicenda. Ecco dunque che il leader deve cercare di conquistarsi la fiducia anche imparando a confrontarsi con i suoi sullo stesso piano, magari ricalcando alcuni modi di esprimersi o di fare. Una volta ottenuta la loro stima, potrà pian piano condurli a qualche modifica delle loro prospettive.

Ecco perché spesso l'allenatore prende parte alla partitella in allenamento o cerca di essere presente ad alcuni momenti informali in cui sono coinvolti i suoi atleti; essere percepito come parte del gruppo e non solo come qualcuno che guida dall'esterno, che impone la propria leadership, che non ha idea di cosa realmente passi per la testa delle persone con cui ha a che fare, è garanzia di avere raggiunto l'obiettivo di integrarsi con gli atleti. Da questo punto di partenza è più facile farsi seguire e portare dalla propria parte anche i più ostici.

L'ultima fase attraverso la quale il leader raggiunge l'allineamento totale tra tutte le componenti che operano in vista dell'obiettivo finale, consiste nella creazione delle condizioni necessarie a far sì che i dettami teorici diventino azioni pratiche; il manager in altre parole non aspetta che qualcosa accada, ma è lui stesso a porre in atto situazioni che conducano all'esecuzione¹³³. Creando coalizioni fluide e coese, egli fa in modo che i vari individui che compongono il team si muovano come un tutt'uno, come un meccanismo in cui ogni ingranaggio si incastra alla perfezione con l'altro. Il lavoro del manager consiste infatti nel tirare fuori le potenzialità di ognuno ed amalgamarle nell'interesse superiore dell'azienda.

Assicurarsi che vengano messe insieme le persone giuste, nei ruoli a loro adatti e con caratteristiche utili, in un clima che favorisca l'espressione della loro creatività e il loro impegno: questo è il principale pensiero del leader. In questo modo riuscirà a creare una cultura comune nella quale i suoi dipendenti credono, tendendo alla realizzazione dei principi e degli scopi in essa contenuti¹³⁴.

Creare un'organizzazione che sia capace di agire nel modo giusto è un processo difficile che ha portato alla riflessione molti sociologi anche nel passato.

Un esempio interessante è lo schema proposto da McKnight, il quale afferma che tale obiettivo può essere raggiunto prestando attenzione a tre elementi¹³⁵:

- creare una cultura coerente ed allineata in tutte le dimensioni
- lasciare gli anticonformisti liberi di esprimersi
- utilizzare una serie di regole ben definite ed uguali per tutti che incarnino lo spirito dell'azienda

Del primo punto ci si è già in parte occupati, quando si è sottolineato come linfa vitale di un gruppo sia il raggiungimento dell'obiettivo comune e , nel corso del processo che conduce alla meta finale, il conseguimento di vantaggi individuali.

¹³² Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Ugnano (BG), 2004

¹³³ Ibidem

¹³⁴ Ibidem

¹³⁵ McKnight, *Principi di management*, 1948

Quando si ha chiaro lo scopo ed il progetto che si è deciso liberamente e con convinzione di sottoscrivere e ci si sente allineati con tutte le componenti dell'organizzazione, si ricaverà piacere dall'esecuzione dei propri compiti e dalla sinergia realizzata con tutti gli altri membri del team.

Rendere edotti i collaboratori sui principi e sui valori che orientano l'azione dell'azienda e dunque la loro in quanto sue parti, crea una condivisione maggiore, una forte coesione all'interno del gruppo di lavoro, che sente di essere qualcosa di più di un insieme di persone competenti in un determinato ambito e dirette allo stesso scopo. Si hanno gli stessi modi di comportarsi, di organizzare il lavoro e di creare nuove idee e si condivide la stessa visione che Jim Collins e Jerry Porras¹³⁶ definiscono "un obiettivo impegnativo ed avvincente che soddisfi la mission".

La forza di un marchio spesso dipende da quanto chi si trova a promuoverlo crede nello stesso e riesce a convincere gli acquirenti ad adottare la sua stessa fiducia.

In ambito sportivo tutto questo viene racchiuso in un unico termine: cultura di squadra¹³⁷. Creare un gruppo di atleti che siano disposti a lottare per l'obiettivo finale, che accettino di rinunciare ad una prospettiva egoistica, che si aiutino nei momenti di difficoltà e che gioiscano delle vittorie a prescindere dal contributo individuale, significa aver veicolato un'idea di coesione a tutti i livelli, in cui ognuno trova il suo posto e si sente stimolato nel far parte del gruppo. Il merito di aver ottenuto un simile traguardo è dell'allenatore, in quanto capace di entrare in contatto e di comunicare con i suoi atleti, facendo combaciare i loro obiettivi individuali con quelli della squadra.

Il secondo elemento è di fondamentale importanza, ma di difficile gestione: avere a che fare con gli anticonformisti¹³⁸ non è certo cosa semplice. Ma senza la loro vena creativa, difficilmente una campagna pubblicitaria potrebbe risultare innovativa o una strategia di marketing essere vincente; i liberi pensatori sono la fonte da cui vengono ricavate le migliori idee. Non sempre quindi si deve preferire agire tutti insieme ed incanalare tutta l'energia creativa in un unico percorso. Ciò che distingue il leader dagli altri è anche la capacità di notare intelligenze particolarmente brillanti e lasciarle libere di esprimersi, anche se al di fuori di schemi convenzionali. Ricordiamo che lo scopo dell'azienda è sempre quello di battere i propri avversari e se c'è un individuo capace di dare qualcosa in più, il suo contributo non può essere sprecato.

Certo è importante fare in modo che comunque la loro presenza non crei problemi all'interno del team, che non mini l'equilibrio. Ed in questo deve essere bravo il manager, nel far capire agli altri collaboratori il perché di quella maggiore libertà concessa al loro collega e allo stesso tempo nel tenere i comportamenti dell'anticonformista sotto controllo e all'interno del sistema di regole vigente nell'organizzazione.

E' questo quello che succede quando in una squadra c'è un fuoriclasse, quel giocatore dotato di un talento cristallino e esplosivo, che soffre nel sottostare a schemi tattici troppo rigidi e che se lasciato libero di esprimere la sua classe è capace di risolvere una partita da solo. Non è possibile che l'allenatore neghi le sue abilità

¹³⁶ Collins J. e Porras J., *Built to last: successful habitus of visionary companies*, Harper Business, 1994

¹³⁷ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹³⁸ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urganò (BG), 2004

superiori alla media e neppure che le sprechi: farebbe il male della squadra. Dovrà allora inventarsi un modo per mettere le sue qualità al servizio della squadra ma, allo stesso tempo, mai togliergli il divertimento ed il piacere di essere creativo. Gestire il campione non è facile perché inevitabilmente si creano gelosie all'interno dello spogliatoio; il mister intelligente saprà però far capire ai suoi ragazzi come la loro importanza non è messa in discussione, perché il fantasista è libero di creare solo grazie all'appoggio e all'apporto dei suoi compagni.

Infine creare un sistema di regole preciso ed uguale per tutti è il modo migliore per tenere sotto controllo i rapporti all'interno del team¹³⁹. Sapere che l'azienda si fa portatrice di certi valori, significa anche avere chiaro quali comportamenti sono concessi e quali no. Ad esempio si possono avere organizzazioni che incentivano la competizione interna con premi di produzione; il manager allora avrà un elemento in più per spronare i suoi, ricordando come lavorare al massimo per l'azienda significa anche ottenere vantaggi personali.

Stesso discorso dicasi per l'uso di premi partita o conseguenti il raggiungimento di obiettivi individuali nel mondo dello sport.

3. Agire: come mettere in pratica i programmi

Le abilità di anticipare ed allineare le varie componenti dell'organizzazione sono necessarie per poter preparare il team ed ottenere un'azione efficace; quest'ultima scaturisce, nell'impostazione ipotizzata dagli esperti di marketing, da tre componenti essenziali¹⁴⁰:

- la capacità di individuare le priorità tra tutti i compiti che devono essere portati a termine
- il saper correggere in corsa elementi del programma stesso che si dimostrano errati o inefficaci
- l'intelligenza di capire quando persistere su una determinata idea e quando abbandonarla

In ambito di studi sul marketing è nota la “legge dell'80:20”¹⁴¹ la quale sostiene che “qualsiasi ambito di attività umana prendiamo in considerazione, risulta che l'80% dello sforzo produce il 20% del beneficio o il 20% dello sforzo produce l'80% del beneficio”.

Spiegando questa proporzione in poche parole si potrebbe dire che concentrarsi sull'80% dei compiti di un'organizzazione può essere sufficiente ad ottenere solo un risultato minimo se quelle attività su cui si punta sono di scarsa importanza; mentre se si riesce a localizzare il nucleo di elementi necessari e sufficienti a ricavare il massimo dalle conoscenze del gruppo, si potrà massimizzare l'impegno e avvicinarsi alla meta più velocemente.

¹³⁹ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urganò (BG), 2004

¹⁴⁰ Ibidem

¹⁴¹ Ibidem

Compito del leader sarà allora identificare e gestire quel 20% di attività in cui il suo team deve concentrarsi per ottenere la massima resa possibile e non sprecare energie preziose.

Questo insieme di competenze fondamentali è costituito da¹⁴²:

- Gestione di sé: attenzione rivolta al proprio allineamento con gli obiettivi dell'azienda e degli altri componenti del team;
- Dalla vision al mercato: fornire una visione d'insieme e formulare strategie d'azione è prerogativa del leader; per poter rintracciare ed utilizzare strumenti adatti allo scopo è necessaria un'ottima conoscenza sia dell'ambiente interno che di quello esterno;
- Gestire le relazioni chiave: scoprire quali individualità sono più forti e hanno maggiore impatto ed importanza per il lavoro del team e sapere rapportarsi ad esse per utilizzarne al massimo le potenzialità;
- Allineamento dell'organizzazione: far sì che tutte le componenti agiscano in maniera armonica nella convinzione di raggiungere obiettivi strategici;
- Sistemi e risorse chiave: identificare ciò che serve ad avere successo ed assicurarsi che il team ne sia in possesso

Quando il leader è in grado di articolare queste abilità fondamentali, ha creato le condizioni ideali in cui il suo team può lavorare e ottenere vantaggi competitivi essenziali.

L'abilità di programmare e di guidare il gruppo di lavoro attraverso gli step successivi che condurranno alla meta è una caratteristica che il manager deve affinare; in modo particolare deve fare attenzione a non "estremizzare" la propria azione.

Da una parte infatti troviamo chi tende a vivere nel presente e a focalizzare la propria attenzione sugli eventi che si svolgono ed hanno rilevanza nel qui ed ora; questi individui vengono detti "in time"¹⁴³ e hanno dallo loro la capacità di non essere ansiosi sul futuro e creativi nel presente. Il loro difetto è però quello di tralasciare elementi importanti e necessari di programmazione.

Dal lato opposto ci sono i "trought time"¹⁴⁴ cioè coloro che sono costantemente orientati a ciò che dovrà accadere e vedono il momento attuale solo come una preparazione di quello futuro; il vantaggio di possedere questa prospettiva è il non perdere mai il contatto con l'obiettivo finale e con i passi che allo stesso avvicinano. L'aspetto negativo è l'incapacità di focalizzarsi sul tempo presente, con i suoi problemi da risolvere nell'immediato e i suoi aspetti positivi di cui tenere conto.

Il manager sarà attento nel collocarsi a metà di questo continuum, non pianificando tutto troppo rigidamente, lasciando uno spazio da dedicare alla gestione degli imprevisti e essendo attento al presente per prima cosa.

Ecco quindi che quando un allenatore si trova di fronte alla sua squadra ad inizio stagione, dovrà essere in grado di comunicare a tutti gli atleti cosa ci si aspetta da

¹⁴²Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004

¹⁴³Ibidem

¹⁴⁴Ibidem

loro nel lungo periodo, quali tipologie di schemi si useranno, quali sono gli obiettivi strategici da raggiungere per avvicinarsi al piazzamento finale richiesto dalla Società; allo stesso tempo però sarà importante anche fare i conti con quel che succede di settimana in settimana, avendo un riscontro puntuale della realtà presente: la squadra si potrebbe trovare a metà campionato già nella posizione di classifica sperata per la fine della stagione oppure ancora molto lontana da una posizione soddisfacente. Ecco allora che nel primo caso il mister lavorerà innanzitutto per prevenire eventuali cali di tensione e per far capire ai suoi che i conti si fanno solo alla fine e che bisogna continuare ad allenarsi col massimo impegno per non perdere quanto di buono conquistato e anzi se possibile ottenere ancora di più. Nella situazione opposta, l'allenatore avrà il compito di non far perdere la fiducia ai suoi atleti, dando una motivazione del perché le cose non stanno andando come sperato e proponendo una serie di aggiustamenti per sovvertire la fase negativa. Il tutto sempre dimostrando di avere totalmente sotto controllo la situazione, di aver previsto nel suo programma il verificarsi di difficoltà e quindi tempi e modi per risolverle.

Ancora una volta ciò che distingue il vincente dagli altri è il suo atteggiamento mentale, l'elasticità in rapporto alle situazioni.

Questa considerazione conduce direttamente ad analizzare la seconda componente di un'azione efficace: la capacità di cambiare in corsa¹⁴⁵.

Si è precedentemente sottolineato come il leader debba presentarsi preparato al suo compito: chiarito ciò che viene richiesto a lui e al suo entourage, deve ricercare quali sono gli elementi di cui necessita sia dal punto di vista delle risorse materiali che umane, poi predisporre una linea, un piano da seguire e degli obiettivi strategici intermedi che conducano alla meta finale. Nel corso del lavoro però gli intoppi possono verificarsi ed un manager a tutti gli effetti è colui che sa affrontarli, cambiando se necessario alcune variabili nel suo progetto iniziale. E' opportuno che team aziendali si incontrino periodicamente per fare una revisione dei progressi fatti rispetto al punto di partenza e decidere così se è il caso di continuare a seguire le metodologie adottate o se c'è qualcosa da rivedere.

Ritorna utile il concetto di agilità mentale più volte sottolineato e la necessità di educare anche i propri collaboratori a cogliere i segni anticipatori di piccoli inceppi nell'ingranaggio così da poter essere pronti a reagire senza accusare il colpo.

Per definire questa abilità viene usato il concetto di "correzione in corso d'opera"¹⁴⁶: "valutare i risultati delle proprie azioni, sia produttive sia improduttive, ed utilizzarli come base per creare un futuro migliore".

Nelle strutture aziendali questo significa analizzare nel corso delle riunioni l'avanzamento della propria posizione all'interno dei mercati in cui si opera, i rapporti con i committenti, la capacità più o meno elevata di essere in sintonia con le richieste dei clienti e di soddisfarle. Vuol dire altresì concentrarsi sulla distribuzione delle risorse e decidere se ogni membro del gruppo è impiegato nel ruolo adatto o se potrebbe essere più utile in altri ambiti. Infine fare attenzione al grado di soddisfazione personale e all'impegno profuso da ogni collaboratore.

¹⁴⁵ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NLP Italy – Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004

¹⁴⁶ Ibidem

La correzione in corso d'opera è senza dubbio utile anche all'allenatore. Ipotizziamo che quest'ultimo abbia deciso di far giocare la sua squadra secondo una serie di dettami tecnico-tattici che nelle sue precedenti esperienze avevano prodotto buoni risultati. Se all'inizio si incontra qualche difficoltà, predicherà la calma sia tra i suoi atleti che tra la classe dirigente adducendo come motivazioni il bisogno di tempo per interiorizzare e fare propri nuovi sistemi di gioco. Quando però a metà stagione si è lontani dall'occupare quella posizione che si era scelta come obiettivo intermedio, il segnale che c'è qualcosa che non va non può più essere trascurato. Di sicuro la dirigenza convocherà una riunione con l'allenatore e i suoi collaboratori per analizzare il momento poco felice della squadra; in tale sede verranno analizzati i motivi della crisi e si vedrà se apportare qualche modifica alla rosa o meno. Una seconda fase, vedrà a colloquio l'allenatore e la squadra e qui si parlerà in maniera più specifica dei problemi incontrati sul campo, della difficoltà a mettere in pratica i concetti teorici, di eventuali posizioni sbagliate, del malumore o della tensione avvertiti troppo forti da alcuni giocatori che li portano ad esprimersi al di sotto delle proprie potenzialità. La caratteristica fondamentale che il tecnico dovrà mostrare di possedere è il carisma¹⁴⁷, cioè la capacità di incanalare l'attenzione di tutti su di sé e farsi seguire nell'adottare le soluzioni proposte.

Se si rende necessaria una modifica dell'impostazione iniziale del progetto in corso d'opera, il manager deve farsi vedere impegnato e convinto del fatto che assumere una nuova linea di condotta e di azione migliorerà le performance rispetto al passato e avvicinerà agli obiettivi posti dall'organizzazione; questa sicurezza del leader coinvolgerà anche i collaboratori, che crederanno la sua una grande idea però solo se dimostrerà nella pratica di essere utile ad ottenere benefici sostanziali. Il manager dovrà sostenerla con entusiasmo fintantoché i suoi non la applicheranno senza riflettere più sulla sua efficacia, ma essendone ormai anche loro convinti.

Andare a modificare processi lavorativi ormai consueti è difficoltoso perché non basta dare nuove direttive affinché esse sostituiscano di punto in bianco le nuove; l'abitudine di svolgere i propri compiti in un determinato modo, di tenere i contatti con i clienti, di analizzare le tendenze del mercato e rapportarsi ad esse, può essere talmente radicata da rendere ostica una sua sostituzione perché ormai facente parte del modo di fare di ogni membro del gruppo di lavoro. Bisogna allora che il manager accetti di lavorare pazientemente alla risoluzione del problema, non volendo imporre cambiamenti radicali e rapidi, ma concentrandosi su un livello alla volta ed affidandosi a processi gradualmente. Dimostrare che piccoli cambiamenti producono risultati di volta in volta migliori per il team, farà acquistare fiducia nelle nuove metodologie proposte dal leader e i collaboratori seguiranno con sempre maggiore entusiasmo il nuovo programma. Il leader deve quindi possedere una caratteristica molto importante: la persistenza¹⁴⁸, cioè la capacità di essere paziente di fronte ad eventuali battute d'arresto o a critiche di cui è oggetto da parte di alcuni dei suoi collaboratori; deve proseguire nella sua strada portando a sostegno delle sue tesi i risultati conseguiti finché anche i più ostili dovranno accettare la bontà del cambiamento.

¹⁴⁷ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹⁴⁸ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NPL Italy – Alessio Roberti Editore, Urganò (BG), 2004

Tuttavia altrettanto importante è capire quando è opportuno fermarsi¹⁴⁹; al di là della convinzione personale, se il manager non riesce ad ottenere l'appoggio dei suoi collaboratori ogni tentativo diventa inutile, anzi si rischia solo di danneggiare ancora di più l'azienda.

Ritorniamo al caso precedentemente discusso, con l'allenatore alle prese con una situazione di squadra che non ripaga le aspettative di inizio stagione. Rintracciato il problema, il mister proporrà una serie di aggiustamenti che potrebbero però prevedere il cambiamento della posizione di alcuni giocatori o l'abbandono di schemi ormai di consueto uso nel corso delle gare. Sicuramente alcuni dei giocatori si opporranno inizialmente, perché abbandonare una tipologia di gioco che si conosce per rischiarne una nuova può non essere visto di buon occhio. Naturalmente l'allenatore dovrà mostrarsi convinto delle sue soluzioni alternative e spingere alla loro applicazione, portando a sostegno delle motivazioni tecnico-tattiche convincenti e se possibile esempi pratici di problemi precedentemente risolti, anche in altre squadre, con la medesima metodologia. Guidare i suoi atleti passo dopo passo, senza pretendere che i nuovi schemi vengano da subito capiti ed applicati con successo, è il prezzo che il mister deve pagare per far accettare i cambiamenti; imporli non porterebbe a niente di buono perché è necessario che ogni giocatore li faccia propri per vederlo impegnarsi al massimo. Anche in questo caso però la convinzione non deve diventare cocciutaggine, anche il migliore allenatore deve accettare che a volte i suoi dettami possano non essere adatti per le caratteristiche di un determinato gruppo di atleti e dunque essere tanto attento e umile da capire che non è quella la strada giusta da seguire ed abbandonarla prima di peggiorare la situazione.

4. Leader aziendale e leader sportivo: i punti di contatto

La prima cosa che allenatore e manager hanno in comune è il fatto di lavorare con gruppi di individui i quali si avvicinano ad un determinato progetto con lo scopo di ottenerne vantaggi in primo luogo individuali. Ecco quindi che non si può procedere se prima non si è riusciti ad inculcare il concetto che l'unico modo per conseguire vantaggi personali è aiutare il team a raggiungere l'obiettivo per cui è stato creato.

In altre parole il leader deve guidare i suoi collaboratori o i suoi atleti lungo quel processo che viene chiamato "team building"¹⁵⁰: "un'attività e una concreta modalità d'intervento che il gruppo stesso adotta per costruirsi e per porsi come soggetto sociale...è un processo che interviene sulla struttura dell'organizzazione così come sulla cultura, che produce autostima e possibilità di autodeterminazione, che promuove la leadership professionale, che esalta l'organizzazione come rete di relazioni e d'idee".

Affinché i membri del gruppo accettino questo passaggio da soggetto, inteso in quanto persona singola con i suoi valori, convinzioni e mete, a parte di un gruppo, di cui adotta le metodologie, i traguardi, la cultura, il leader deve controllare il corretto funzionamento di una serie di variabili intervenienti.

¹⁴⁹ Deering A., Dilts R. e Russel J., *Coaching e leadership*, NPL Italy – Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004

¹⁵⁰ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

Prima tra tutte l'esistenza di un obiettivo¹⁵¹ che sia chiaro e specifico, nel quale lavoratori o sportivi possano riconoscersi a pieno in quanto espressione anche dei loro interessi. E' probabile che chi fa parte di un team aziendale voglia ottenere per sé miglioramenti dal lato della carriera professionale e della situazione economica. Il manager dovrà allora mostrare come il raggiungimento del traguardo fissato per l'azienda sia allo stesso tempo un modo per conseguire i benefici individuali di cui si ha bisogno per soddisfare le proprie necessità; solo così ogni membro sarà disposto a muoversi nella direzione tracciata dal leader. Stesso discorso è valido anche per l'allenatore che potrà contare sul massimo impegno da parte dei suoi atleti solo se essi si vedono coinvolti in un progetto esaltante e coinvolgente che li appaga e che fa sì che si superino le mire squisitamente individuali in nome della squadra. Lottare in nome di qualcosa di effimero, come una posizione di predominio nel mercato economico che però non si capisce bene in che cosa consista o un miglioramento del piazzamento ottenuto dalla squadra precedentemente senza però definirlo precisamente, è difficile e molto presto non si sarà più disposti a sacrificarsi in nome di non si sa bene cosa. Avere invece un punto di arrivo ben definito davanti è diverso, perché di volta in volta si potrà constatare un piccolo progresso, un avvicinamento alla meta e ricavarne così nuovo vigore. Sarà opportuno allora che il manager fissi un certo fatturato da raggiungere per l'azienda e magari preveda la concessione di premi di produzione, e che l'allenatore parli di salvezza o vittoria del campionato o raggiungimento della qualificazione alle Coppe Europee e che si incentivi la prestazione degli atleti con dei premi partita.

Una volta definito cosa si vuole ottenere dal lavoro del gruppo, il leader dovrà dare le coordinate per agire; sviluppare e comunicare cioè quale sarà il metodo¹⁵² e quali i ruoli¹⁵³ assegnati ad ognuno.

Scegliere un metodo di lavoro significa specificare da un lato quali sono i principi ed i criteri che orienteranno l'azione del gruppo e dall'altro le modalità che strutturano ed organizzano l'attività stessa.

Il concetto di norma è infatti di estrema importanza quando si ha a che fare con gruppi sociali, a prescindere poi dallo specifico campo di azione dello stesso. L'uso di questo termine può però indurre l'idea che i comportamenti all'interno di tutti i membri siano assolutamente e totalmente imposti e regolati; così non è perché viene sempre lasciato spazio all'individualità e alle differenze che caratterizzano ogni membro. Sarà allora meglio parlare di norme consensuali¹⁵⁴, cioè di un numero limitato di comportamenti e opinioni a cui i membri debbono conformarsi ma che scaturiscono dalla dinamica delle relazioni ed interazioni all'interno del gruppo stesso. Quindi una modalità di rapportarsi agli altri e alle situazioni che non è totalmente imposta dall'alto ma che appunto si condivide e si crede utile e consona ai

¹⁵¹ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A. , *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo* , Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

¹⁵² Ibidem

¹⁵³ Ibidem

¹⁵⁴ Palmonari A., Cavazza N. e Rubini M., *Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002

¹⁵⁵ Festinger L., "Informal social communication", *Psychological Review*, 1950

¹⁵⁶ Palmonari A., Cavazza N. e Rubini M. , op. cit., 2002

traguardi che si intende raggiungere. Sostiene infatti Festinger¹⁵⁵ che l'uniformità ad una regola deriva dal suo essere considerata desiderabile o necessaria affinché il gruppo avanzi nel senso degli obiettivi stabiliti.

Questo insieme di regole prevedrà anche dei compiti specifici e delle aspettative particolari legate al ruolo che un determinato individuo ricopre all'interno del team.

E' infatti presente costantemente quando si parla di gruppi il concetto di status¹⁵⁶, con cui si intende la posizione occupata da una persona all'interno dell'organizzazione e la valutazione del prestigio derivato dalla stessa.

Nella scala gerarchica, il leader si colloca sul gradino più alto; a lui sarà richiesto di avere abilità maggiori rispetto a tutti gli altri componenti del gruppo per quel che riguarda le competenze specifiche, le capacità organizzative e quelle comunicative. Ricordiamo sempre che per essere a capo del gruppo non basta essere stato scelto dalla Dirigenza; un leader imposto dall'alto ha infatti vita breve se poi non riesce a guadagnarsi l'appoggio e l'adesione di chi dovrà seguire le sue direttive.

Compito del manager e dell'allenatore sarà poi fissare i ruoli degli altri membri del gruppo, in relazione alle inclinazioni personali e alle particolari caratteristiche, e fare in modo che tutti ricavano la maggior soddisfazione possibile da quello che fanno. E' certamente più facile gestire la situazione di chi gode di uno status elevato rispetto a chi è considerato come meno importante all'interno del team. Essere il direttore creativo di un'azienda o il capitano di una squadra garantisce ricompense, sia intrinseche che estrinseche, diverse rispetto a fare le fotocopie e portare il caffè o essere la riserva che entra in campo solo quando la vittoria è sicura. E' proprio la capacità di gestire queste tensioni che contraddistingue il leader dagli altri.

Una delle caratteristiche fondamentali del capogruppo è la capacità di influenzare¹⁵⁷ il comportamento e la percezione della situazione altrui, in tal modo egli riesce a mantenere un clima armonioso mostrando considerazione pari nei confronti di tutti i componenti del team a prescindere dalla reale importanza del lavoro svolto da ognuno. Così fa in modo che tutti si sentano utili e contribuiscano alla realizzazione degli obiettivi prefissati.

Per permettere che tutte le parti dell'organizzazione siano in rapporto di collaborazione le une con le altre è necessario che ci sia un buon livello di comunicazione. Per citare Flament¹⁵⁸ potremmo dire che "le comunicazioni sono la trama, la causa, il riflesso della struttura interna del gruppo, collegando e determinando le relazioni interpersonali, le amicizie o le inimicizie, gli accordi o i disaccordi, la collaborazione o la competizione". Il leader deve collocarsi al centro della rete comunicativa, in modo tale da avere sotto controllo tutte le situazioni che si vengono a creare tra i vari sottogruppi nonché al loro interno. E' importante favorire il confronto all'interno del gruppo, aumentando la possibilità di ognuno di esprimere le proprie opinioni ed ipotesi reali, non solo quelle che si crede siano più accettabili per il gruppo¹⁵⁹. Non è raro che all'interno di una squadra un giocatore che ha meno

¹⁵⁷ Palmonari A., Cavazza N. e Rubini M., *Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002

¹⁵⁸ Flament C., *Réseaux de communication et structure de groupe*, Dunod, Parigi, 1964

¹⁵⁹ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

abilità tecniche possa però essere dotato di intelligenza tattica maggiore rispetto ai suoi compagni più dotati; se l'allenatore si dimostra pronto a discutere con lui e ad accettare eventualmente alcune idee che possono risolvere dei problemi in fase di gioco, l'atleta si sentirà utile e la frustrazione creata dal suo mancato impiego in campo sarà minore e meglio gestibile.

Ecco quindi che la figura del leader ricopre le stesse funzioni, ha le stesse difficoltà, deve tenere sotto controllo gli stessi aspetti a prescindere dall'area di lavoro.

Questo confronto proposto tra due settori diversi, quello dello sport da un lato e quello aziendale dall'altro, dimostra come l'aspetto sociale sia determinante per l'ottenimento dell'obiettivo finale sia che esso consista in una ricompensa materiale o in un accrescimento del proprio prestigio.

Avere a che fare con un gruppo significa dover lavorare con delle persone, conoscere la loro psicologia, favorire una loro interazione, creare le condizioni migliori nelle quali ognuno possa dare il meglio ed ottenere il massimo per se stesso e per la collettività. E' probabilmente per questo che sempre di più si nota una commistione tra questi due mondi, quello dell'economia e quello dello sport: perché entrambi hanno scoperto che l'aspetto sociale e psicologico dei team è necessario per una loro efficace azione sul campo.

5. Esempi di commistione tra mondo dello sport e dell'impresa

Non è raro notare come ultimamente grandi gruppi industriali tentino fortuna anche nel mondo dello sport. A capo di queste aziende ci sono degli uomini, dei leader che hanno deciso di unire le loro indubbie capacità di gestione economica con la passione per un determinato tipo di sport.

Quello che è interessante vedere è come i principi che regolano la loro azione in entrambi i campi siano simili e tengano conto delle stesse variabili.

Si è detto come per ottenere risultati importanti sia fondamentale avere chiaro l'obiettivo.

Ivan Beggio¹⁶⁰, presidente dell'Aprilia s.p.a., afferma che fin da quando aveva sedici anni i suoi sogni erano due: costruire una grande impresa ed avere una moto che diventasse campione del mondo. La storia recente gli sta dando ragione su entrambi i fronti. Nel suo caso è stato lo sport la scintilla per far nascere e portare ai massimi livelli il gruppo industriale. Egli ammette che solo la conoscenza resa possibile dal confronto con le competizioni ha dato la possibilità di far crescere le competenze che poi sarebbero state necessarie a sviluppare moto che potessero occupare una posizione di leadership nel mercato. Ancora più interessante è notare come i suoi collaboratori siano rimasti gli stessi dagli inizi: chi si occupava di lavorare sul campo durante le prime corse, poi è diventato capo di aree e di divisioni dell'azienda.

Una frase pronunciata dallo stesso Beggio si ricollega a quanto più volte detto sull'importanza di fare affidamento sulle capacità altrui e di fare in modo che ogni

¹⁶⁰ Azzariti F., *Lezioni di leadership*, Ed. Baldini Castaldi Dalai, Milano, 2003

collaboratore si senta spinto a contribuire con le proprie idee: “ho avuto rispetto dell’intelligenza dei miei collaboratori”.

Ancora viene sottolineata l’importanza del gruppo quando si afferma che “dove c’è successo c’è un gruppo di uomini che hanno rispetto dell’intelligenza di tutti. In quel momento i risultati arrivano: ci vuole l’uomo giusto al momento giusto e al posto giusto. Il pilota ha rispetto dei suoi colleghi”¹⁶¹. Ogni concetto di questa frase si può ricollegare a quanto sostenuto da psicologi sociali e sportivi: l’importanza della collaborazione tra tutti i membri del team e tra le varie aree che si occupano di sviluppare il progetto; la necessità di capire quali sono le abilità principali di ognuno potendogli così affidare il compito più consono a lui, il ruolo giusto all’interno dell’organizzazione grupale; la bravura nel distribuire i meriti non solo a chi effettivamente raggiunge il risultato sul campo, ma anche a chi lavorando in secondo piano rende possibile ottenere quel riconoscimento.

Il leader deve anche creare continuamente nuovi stimoli, non permettere che i suoi atleti o collaboratori si sentano appagati di quanto già raggiunto: “lavorare sempre sul breve periodo, avere continuamente idee, pensieri, stimoli, non fermarsi mai”¹⁶². Martens¹⁶³ sostiene che un allenatore per essere un vincente deve avere chiara una sua filosofia e saperla trasmettere ai suoi atleti; leggere questa dichiarazione di Gilberto Benetton dimostra quanto questa affermazione teorica sia vera nella realtà e fatta propria da chi ha costruito una delle maggiori aziende italiane dal niente e una delle Società Sportive di maggiore spicco in tutti i settori in cui partecipa: “fare sport con una precisa filosofia, quasi la stessa della nostra famiglia: lotta, impegno, gioco di squadra e risultati”¹⁶⁴. E quando gli si chiede quali siano i segreti del successo cita la determinazione e la semplicità nonché la capacità di “individuare le persone giuste che hanno saputo interpretare le nostre deleghe e la nostra filosofia di gruppo, traducendole in risultati”¹⁶⁵. Ancora una volta viene posto l’accento sull’importanza del gruppo, di costruirlo con persone che abbiano una precisa filosofia a guidarle e la necessità di saper assegnare a ognuno i giusti compiti.

Si è parlato della capacità del leader di saper sfruttare le sconfitte per dare al gruppo la possibilità di crescere; leggendo “è necessario puntare ad essere vincenti, ma una sconfitta deve essere vista come aspetto migliorativo e propositivo. E’ necessario cogliere gli aspetti negativi della sconfitta per apportare i miglioramenti nella gara successiva”¹⁶⁶ si potrebbe attribuire la paternità di questa frase allo stesso modo ad uno psicologo sociale che tratta dei problemi all’interno di un qualsiasi gruppo orientato all’ottenimento di un determinato obiettivo, come ad un allenatore che si rivolge alla sua squadra, come ad un manager che spinge i suoi collaboratori a ritrovare gli stimoli dopo aver perso una commissione. Potremmo dire allora che

¹⁶¹ Azzariti F., *Lezioni di leadership*, Ed. Baldini Castaldi Dalai, Milano, 2003

¹⁶² Ibidem

¹⁶³ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹⁶⁴ Azzariti F., op. cit., 2003

¹⁶⁵ Ibidem

¹⁶⁶ Ibidem

Patrizio Bertelli è un po' di tutto questo: è proprietario del gruppo Prada, quindi un grande industriale e manager, è fondatore del Team Prada che compete nella Coppa America di Vela e sicuramente ha dovuto affinare anche le sue abilità psicologiche per far sì che i suoi obiettivi ed ideali fossero introiettati anche dai suoi collaboratori. Egli afferma poi come sia nella sua attività quotidiana di imprenditore che nella sua esperienza all'interno del Team Prada ha imparato l'importanza del processo di delega: "se il processo di delega è efficiente avremo grandi risultati con una logica finalizzata agli obiettivi, alla tempistica, alla modalità di lavoro, al confronto e alla dialettica tra le persone".¹⁶⁷

A conclusione di questa breve carrellata di testimonianze di uomini che hanno realizzato grandi progetti sia in campo economico che in campo sportivo, si può notare come sempre essi riconoscano come base della loro fortuna l'aver costruito un team efficiente ed efficace.

¹⁶⁷ Azzariti F. , *Lezioni di leadership*, Ed. Baldini Castaldi Dalai, Milano, 2003

CAPITOLO 4

LA LEADERSHIP

Ogni gruppo per potersi muovere verso l'obiettivo prefissato ha bisogno di una guida, di qualcuno che per competenze, esperienza, carisma possa essere definito come il leader. Esserlo significa assumersi la responsabilità di creare le condizioni affinché il progetto possa essere realizzato, nei modi e nei tempi previsti.

Ci sono sfumature diverse nella definizione del concetto di leadership così come più di una modalità di esercitarla, ma tutte prevedono l'attenzione agli individui che formano il gruppo perché sono essi in definitiva a decidere se sposare la linea operativa del leader e se impegnarsi insieme per ottenere il raggiungimento della meta richiesta.

Ancora una volta quindi emerge l'importanza del lavoro di gruppo, del saper creare un legame indissolubile tra interessi del singolo ed interessi del team, in maniera che ci sia una coincidenza tra i due e la disponibilità a seguire le direttive del leader, una volta che quest'ultimo si è conquistato la fiducia di chi insieme a lui è stato scelto per realizzare un determinato compito.

1. Definizioni di leadership

Quando si parla di gruppo in psicologia sociale si è concordi nel definirlo come “un numero ristretto di individui aventi un'identità comune basata su un obiettivo comune, implicito o esplicito, e su una struttura più o meno informale che comprende una qualche forma di leadership informale o semiformale”¹⁶⁸.

Si è già parlato dell'importanza di creare una identità di gruppo, una cultura di squadra che faccia sì che l'essere individuo venga inglobato nell'essere parte di un team, che l'obiettivo personale passi in secondo piano rispetto a quello collettivo, anche in considerazione del fatto che il raggiungimento di quest'ultimo soddisfa il componente della squadra e lo fa sentire realizzato anche a livello individuale.

E' quindi il momento di concentrarsi sulla puntualizzazione del concetto di leadership e dunque sulla figura del leader.

Nella letteratura sociopsicologica tale termine si è colorato di sfumature diverse, a seconda del punto di vista che si utilizza per analizzare il lavoro a cui è chiamato il leader ed i suoi rapporti con il gruppo che si trova a guidare.

Hollander¹⁶⁹ sostiene che l'aspetto che accomuna tutte queste diverse declinazioni sia l'aver rivelato l'esistenza di un processo di influenza tra il leader e i suoi seguaci in ordine al raggiungimento degli obiettivi del gruppo; quindi si può considerare il leader colui che mostra il più elevato livello di influenza su tutti gli altri. Rimanendo sulla stessa linea, Turner¹⁷⁰ sottolinea come il leader mostri maggiore iniziativa rispetto agli altri, dirigendo, suggerendo, proponendo nuove idee, consigliando chi si trova di fronte ad un problema significativo non solo per se ma anche per il gruppo;

¹⁶⁸ Bentivegna S., *Teorie delle comunicazioni di massa*, Laterza, Roma – Bari, 2003

¹⁶⁹ Hollander E. P., “Conformity status and idiosyncrasy credit”, *Psychological Review*, 1985

¹⁷⁰ Turner J. C., *Social influence*, Pacific Grove, Calif., Brooks/Cole, 1991

all'interno dell'organizzazione occupa una posizione elevata nella gerarchia di status e nella rete comunicativa occupa una posizione centrale.

In base a queste correnti di pensiero, il tratto distintivo della leadership è dunque la possibilità di influenzare il comportamento altrui, facendo in modo che l'idea, il metodo, l'obiettivo proposti dal leader vengano fatti propri da ogni individuo e diventino così parte della cultura di gruppo.

Bisogna però chiedersi in che modo un qualunque individuo diventi capace di influenzare gli altri, più di quanto essi stessi non lo influenzino. Uno dei primi tentativi di risposta ha suggerito l'esistenza di alcuni tratti della personalità che favoriscono l'assunzione di questo ruolo. Sulla base di 163 studi compiuti tra il 1948 ed il 1970, Stogdill¹⁷¹ annovera tra le caratteristiche fondamentali di un leader la propensione alla responsabilità e all'esecuzione del compito, la tenacia nel perseguire gli obiettivi, la costanza e la caparbia nell'affrontare e risolvere i problemi anche con soluzioni originali, la tendenza a prendere l'iniziativa, la fiducia in se stesso e il forte sentimento di identità, la capacità di sopportare le conseguenze delle decisioni e di gestire lo stress in situazioni complicate, l'abilità nell'influencare gli altri ed infine la bravura nello strutturare il sistema di interazioni sociali nel gruppo. Tuttavia questa ipotesi di Stogdill è stata contrastata da più versanti, in quanto molte persone possiedono queste caratteristiche, ma non per questo diventano leader o vanno a ricoprire una posizione importante in un qualche tipo di organizzazione. Ecco quindi che la teoria del grande uomo¹⁷², del leader naturale non sembra essere idonea a spiegare l'emergere di un individuo sugli altri in situazioni di lavoro in gruppo.

Meglio, sempre secondo Hollander, fare attenzione a due fattori specifici che sono il comportamento del leader e la situazione particolare in cui ci si trova ad operare.

Per quanto riguarda il primo fattore Bales e Slater¹⁷³ sostengono che i leader svolgono due funzioni essenziali, che danno vita a due esplicazioni complementari di leadership: primo assicurare un clima di gruppo armonioso mostrando interesse e considerazione nei confronti di tutti i membri del gruppo e, secondo, realizzare il compito mostrando le idee migliori ed organizzando il lavoro del team; si parlerà rispettivamente di leader socioemozionale e centrato sul compito. I due autori sottolineano anche come difficilmente una persona possa essere in grado di svolgere entrambe le mansioni con la stessa bravura. Questa considerazione ci porta direttamente a considerare il secondo aspetto, cioè la dimensione situazionale della leadership; è infatti palese come chi è in grado di condurre un gruppo in una determinata situazione, può non essere in grado di fare lo stesso quando le variabili in campo cambiano o quando a progetto già iniziato vengono fatte richieste differenti. Vedremo più avanti con precisione quali fattori contingenti influenzano leader e leadership; per il momento acquisiamo il concetto che leader non si nasce, ma si diventa, imparando a usare quei tratti di personalità che sono comunque necessari per poter pensare di porsi alla guida di un gruppo, ma che non sono sufficienti se non si è in grado di rapportarsi con la realtà da affrontare in un determinato momento, con un team dotato di particolari caratteristiche.

¹⁷¹ Stogdill R. M., *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, Free Press, New York 1974

¹⁷² Palmonari A., Cavazza N. e Rubini M., *Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002

¹⁷³ Bales R. F., Slater P. E., *Role differentiation in small decision-making groups*, New York, 1955

La necessità di muoversi su due piani diversi ma ugualmente importanti risalta anche da un'altra definizione di leadership, sempre di stampo sociopsicologico¹⁷⁴, che ipotizza appunto l'esistenza di due sue espressioni:

- leadership strumentale, che si concentra sulle funzioni del gruppo concernenti la produzione delle risorse, la sopravvivenza e le relazioni formali interne ed esterne; il leader strumentale dunque fissa gli obiettivi e fa in modo che essi vengano raggiunti
- leadership espressiva, che è centrata sulle relazioni sociali interne e sui valori di base condivisi; il leader espressivo cercherà così di conquistarsi la legittimazione da parte del gruppo, perché senza un consenso totale da parte dei suoi collaboratori non sarà possibile ottenere alcunché

Altro punto di vista particolarmente interessante ed articolato è quello fornitoci in "Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo". Qui la leadership¹⁷⁵ viene definita come il punto di equilibrio tra membership, da intendersi come l'insieme delle esigenze dei singoli componenti, e groupship, cioè gli interessi del gruppo come collettivo; affinché il leader possa porsi come elemento di collegamento tra questi due versanti è necessario che egli sia un professionista nelle relazioni, che cioè sia in grado di amalgamare le competenze, le richieste, i bisogni creando un team efficace ed efficiente nel quale il raggiungimento delle mete richieste sia un avvicinamento al conseguimento degli obiettivi individuali. Viene altresì sottolineato come la forza del leader si dimostri nei momenti più difficili, quando c'è confusione sul da farsi, stanchezza mentale e fisica ed è più facile che nascano conflitti tra i componenti del gruppo stesso. Altra funzione vitale del capogruppo è rintracciare e valorizzare le risorse interne ed esterne a cui il team può attingere.

Viene proposto un tipo di leadership particolare, detta leadership di servizio¹⁷⁶ che considera una "visione d'insieme, nella quale il leader ed il gruppo sono indistinguibili all'interno del processo relazionale e delle scelte operative e non correlati in modo direttamente proporzionale (buon leader = buon gruppo)". La leadership non può dunque essere imposta ed esercitata tramite esercizio di un qualche potere, al contrario è il gruppo stesso a produrre uno stile di comando e a creare un leader che sia in grado di attuarlo, attraverso una continua negoziazione di ruoli e funzioni.¹⁷⁷ Attraverso questo particolare modo di intendere la leadership all'interno del gruppo si stimolano le capacità di tutti i membri, la loro esposizione, la condivisione totale dei rischi e dei meriti che dunque non sono più appannaggio esclusivo di uno solo in quanto leader. Condivisione delle responsabilità ed assunzione delle conseguenze delle scelte fatte significa anche attribuzione degli eventuali meriti non solo a chi guida il gruppo, ma a tutti i componenti in ugual modo e misura. La nuova immagine è quella di un leader che non si limita a indicare i comportamenti da tenere e le azioni da mettere in pratica, ma che lavora egli stesso

¹⁷⁴ Bentivegna S., *Teorie delle comunicazioni di massa*, Laterza, Roma – Bari, 2003

¹⁷⁵ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

¹⁷⁶ Ibidem

¹⁷⁷ Ibidem

con il gruppo; la sua finalità ultima sarà ottimizzare le potenzialità del team, attivando nei suoi collaboratori quelle abilità ancora solo accennate. In questo modo in momenti diversi e in situazioni differenti più o meno tutti gli elementi del gruppo potrebbero ricoprire il ruolo di leader o svolgere funzioni di leadership, mettendo le proprie specifiche capacità al servizio dell'attività che lo stesso sta svolgendo.

Ecco quindi che la leadership non è un concetto astratto consistente semplicemente nell'imporre la propria volontà ed il proprio modo di fare a persone prive di idee e di carattere; al contrario è un prodotto dei rapporti di gruppo e la sua necessità di esistere si esplica nello svolgimento di alcune funzioni fondamentali.

La prima che si può citare è detta leadership della competenza¹⁷⁸, cioè quella funzione che garantisce la sopravvivenza del gruppo permettendo l'adattamento all'ambiente; il suo esercizio da parte del leader richiede l'utilizzo di una serie di conoscenze tecniche e professionali. Essa è responsabile dell'efficienza nel lavoro svolto dal gruppo e dunque fortemente correlata ai compiti da affrontare.

La leadership dell'appartenenza invece si occupa di preservare le relazioni all'interno del team, facendo particolare attenzione al clima affettivo che si crea e alla soddisfazione dei bisogni e degli obiettivi individuali. Facendo attenzione a questi aspetti, contribuisce a creare e preservare la cultura di gruppo che come precedentemente spiegato è fondamentale per la sua stessa esistenza. Il leader che voglia occuparsi di questa funzione dovrà riconoscere e valorizzare le competenze dei membri del gruppo, stimolandoli e motivandoli ad un impegno costante, realizzando processi di collaborazione ed integrazione.

Infine la leadership della comunicazione si concentra sulla crescita del gruppo, dando vita a scambi tra interno ed esterno, creando canali, reti e sinergie. Creando legami, essa mantiene l'equilibrio tra le due funzioni precedentemente citate perché attiva una comunicazione continua sia tra i componenti del team che tra questi e il mondo esterno.

Questa panoramica su alcune delle definizioni date al concetto di leadership in psicologia ed in sociologia, ci fa capire come sia complicato stabilire quali possono essere le caratteristiche fondamentali per diventare un leader e come sia difficile esercitare questa funzione all'interno di un gruppo.

2. Leadership nello sport

I concetti chiave appena espressi sono naturalmente validi anche nel mondo dello sport, dove il ruolo di guida può essere assunto sia dall'allenatore, che dal Capitano, che da altre figure investite di una particolare importanza e carisma dai membri della squadra.

Martens¹⁷⁹ afferma che la leadership consiste nell'essere in grado di dare agli altri un piano di lavoro, una serie di direttive, scaturite da una visione generale delle possibilità a disposizione e delle mete da raggiungere; significa altresì riconoscere e potenziare le condizioni psicologiche e sociali per raggiungere gli obiettivi programmati. In altre parole esercitare il ruolo di leader significa costruire quella

¹⁷⁸ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

¹⁷⁹ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

cultura di squadra di cui si è già ampiamente detto; ciò selezionando, motivando, premiando, sostenendo ed unificando i membri del gruppo in vista di un traguardo comune, portatore anche di soddisfazioni a livello personale. L'allenatore "vincente"¹⁸⁰ è quello che riesce ad offrire alla sua squadra una visione chiara di quali saranno i passi da compiere nella realtà per aggiudicarsi il premio finale; suo compito sarà quindi creare le migliori condizioni nelle quali gli atleti possano coltivare le loro abilità mettendole al servizio della squadra e così facendo aumenterà anche la possibilità individuale di appagare le proprie necessità: raggiungere il successo di squadra diverrà il modo per concretizzare le aspettative personali. Quando una squadra porta a termine un campionato di ottimo livello, i giocatori che sono stati i protagonisti in quella stagione ottengono prospettive migliori a livello personale: di sicuro riceveranno offerte da altre squadre disposte a garantirgli un ingaggio superiore o palcoscenici più importanti, dall'altro lato anche il team di appartenenza sarà disposto forse a cedere a qualche richiesta in più per non privarsi delle sue prestazioni.

Ecco quindi che l'allenatore in quanto leader è colui che guida gli individui e il gruppo da essi composto fino al raggiungimento degli obiettivi; la sua è una grande responsabilità perché la Società delega tutti i compiti che concernono l'acquisizione e il miglioramento delle competenze sportive degli atleti, nonché il mantenimento delle motivazioni degli stessi sempre a livello elevato tanto da realizzare gli obiettivi indicati dalla Società stessa¹⁸¹.

In base a questa prospettiva, il carico delle responsabilità assunto dal leader è pesante e dunque egli deve dimostrare non solo di essere dotato di una serie di competenze tecniche e tattiche, ma anche di saper gestire lo stress causato da situazioni a volte difficili da gestire. Tom Peters e Nancy Austin¹⁸² a questo proposito affermano che "allenare è guidare insieme persone con diverse esperienze, talenti, interessi, incoraggiandole ad assumere la responsabilità del loro ruolo, portandole ad un continuo miglioramento, considerandosi loro compagni nel proiettarsi verso le stesse mete". Per essere un buon allenatore dunque è importante sviluppare abilità psicologiche e relazionali che sono indispensabili per costruire rapporti interpersonali solidi ed efficaci¹⁸³.

Il leader si differenzia da tutti gli altri perché è capace di influenzare gli altri, di far sì che le sue superiori conoscenze vengano riconosciute; questo gli permette di assicurarsi la prestazioni migliori da parte dei suoi atleti che converranno nell'applicare certe metodologie di allenamento e nell'applicare determinate modalità di gioco nella convinzione di ottenere così il massimo per se stessi e per la squadra. L'allenatore in altre parole fa sì che la sua visione del futuro divenga anche quella dei suoi atleti, in modo tale da poter utilizzare le loro potenzialità e le loro azioni per realizzare il progetto che ha in testa¹⁸⁴.

Non bisogna però cadere nell'errore di identificare l'allenatore come una sorta di superuomo capace di plasmare i suoi atleti a sua immagine e somiglianza; la leadership è infatti un processo collettivo¹⁸⁵ nel quale allenatore e giocatori

¹⁸⁰ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹⁸¹ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

¹⁸² Peters T. J., Austin N., *A passion for excellence*, Random House, New York, 1985

¹⁸³ Martens R. e Bump L., op. cit., 1991

¹⁸⁴ Ibidem

¹⁸⁵ Bennis W. e Nanus B., *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper&Row, New York, 1985

collaborano insieme per andare incontro alle esigenze individuali e reciproche in maniera da conseguire gli obiettivi finali. Tale modalità di condurre il gruppo viene definita leadership trasformativa¹⁸⁶ ed implica una relazione dinamica nella quale non è solo il mister ad influenzare la squadra ma anche viceversa; ricordiamo infatti che la negoziazione del ruolo di leader è essenziale affinché una direzione altrimenti imposta dall'alto venga sostenuta da una legittimazione da parte di tutti gli atleti che compongono il gruppo. Senza tale sostegno anche il migliore degli allenatori sarebbe impossibilitato ad ottenere risultati soddisfacenti.

Leader e membri del gruppo dunque lavorano fianco a fianco con lo scopo di ottenere risultati soddisfacenti per tutti. Tale relazione biunivoca però non è sufficiente a dar conto di tutti gli elementi che influenzano la leadership e anche la possibilità di conseguire l'obiettivo finale; manca un terzo elemento di fondamentale importanza: le caratteristiche della situazione.

In ambito sportivo, due sono state le proposte più interessanti per incrociare queste variabili e creare così un modello di azione da seguire.

L'approccio proposto da Hersey e Blanchard¹⁸⁷ mette appunto in relazione le caratteristiche del leader e degli atleti con gli aspetti della situazione. Combinando queste tre variabili vengono definiti i comportamenti e gli stili decisionali che sono indicati in determinate situazioni e che invece sono da modificare col verificarsi di cambiamenti ambientali o situazionali.

Sulla stessa scia si pone anche la proposta teorica di Chelledurai¹⁸⁸ che ha il merito di sintetizzare, ampliare ed amalgamare i modelli precedentemente proposti; questi ultimi secondo l'autore avevano infatti il difetto di focalizzarsi sui tre aspetti singolarmente. Egli invece si propone di integrare i tre aspetti dando uguale rilevanza a ciascuno. Nella costruzione di Chelledurai le prestazioni del gruppo e il grado di soddisfazione dei membri vengono visti in funzione della congruenza tra tre stati del leader: i comportamenti richiesti al leader dalla situazione, i comportamenti del leader preferiti dai membri e i comportamenti agiti dal leader.

Per quanto riguarda i primi, essi sono quelli che si originano per diretta causa della situazione sportiva che la squadra si trova ad affrontare; sono altresì dipendenti dalla struttura organizzativa nella quale il team è inserito e dagli obiettivi prefissati. In pratica, è chiaro che chi compete a livello internazionale dovrà assumere atteggiamenti, si troverà a prendere decisioni e a puntare obiettivi diversi rispetto a chi milita in campionati regionali.

I comportamenti del leader preferiti dal gruppo sono legati alle caratteristiche degli atleti; essere motivati al compito piuttosto che alla vittoria, essere mossi dal bisogno di affiliazione o da quello di riconoscimento, avere competenze sportive maggiori o minori, fanno sì che atleti diversi preferiscano modalità di allenamento diverse. Allo stesso modo vi sarà chi preferisce avere un rapporto più coinvolgente emotivamente con il mister e chi invece vuole mantenerlo solamente sul piano allenatore-atleta.

Infine, i comportamenti agiti dal leader dipendono in primo luogo dalle sue caratteristiche personali, dal suo grado di competenza e dalle esperienze pregresse; tuttavia sono influenzati anche da altri elementi quali le caratteristiche situazionali nelle quali viene svolto il ruolo di mister.

¹⁸⁶ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹⁸⁷ Hersey P. e Blanchard H. K., *Management of organizational behaviour*, Englewood Cliffs, New York, 1977

¹⁸⁸ Chelledurai P., "Leadership in sports", *International Journal of Sport Psychology*, 1990

L'ipotesi di Chelledurai è che esista una correlazione positiva tra prestazioni e soddisfazione del gruppo da una parte, e congruenza tra questi tre aspetti dell'agire dell'allenatore dall'altra; ritiene che per raggiungere i primi due obiettivi è necessaria la coerenza tra il comportamento del tecnico, le richieste situazionali e i comportamenti preferiti dagli atleti.

Questa idea della leadership come relazione tra più variabili è ribadita anche da Azzariti¹⁸⁹ il quale definisce il leader come “quella persona che ha una visione verso l'obiettivo e nel trasmetterla riesce a creare relazioni forti con altre persone tali da condurle verso il suo raggiungimento”; viene dunque sottolineata l'importanza delle relazioni che si creano tra i membri del gruppo e tra questi ed il leader per direzione, intensità e durata. Far sì che i rapporti all'interno del gruppo favoriscano la conquista della meta finale significa combinare le differenti caratteristiche individuali, gli atteggiamenti ed i bisogni di ognuno, con quelli del gruppo. Ecco perché la leadership viene definita come una relazione tra¹⁹⁰:

- caratteristiche degli stili di direzione
- atteggiamenti degli atleti
- caratteristiche della Società
- contesto sociale, economico e politico

Lo stesso autore propone poi un nuovo modello di leader che denomina “Leader a sei dimensioni”¹⁹¹; si comprende dunque come egli evidenzi appunto sei punti fondamentali di cui chi si trova a condurre una squadra, o un gruppo in generale, deve tenere conto e padroneggiare.

Primo aspetto da considerare è l'essere *guida*. L'allenatore sa di dover essere il punto di riferimento dei suoi giocatori, perché è lui che prende le decisioni, che si assume le responsabilità di eventuali errori o che viene incensato per scelte giuste; è soprattutto lui che risponde alla Società dei risultati conseguiti: quando una stagione sta andando male, il primo a pagare è il mister che viene esonerato. Ma essere leader formalmente non basta; egli deve diventarlo senza bisogno di ricordare quale è il suo ruolo, la sua posizione di comando, dovrebbero essere gli atleti a riconoscergli tale autorità. Il primo passo da compiere allora sarà proprio cercare di conquistarsi la stima ed il rispetto dei suoi atleti.

Secondo elemento imprescindibile è il *gruppo*. Senza una forte coesione e una totale collaborazione tra i membri della squadra, non si potrà mai ottenere alcun risultato importante. Ecco perché tutti i migliori mister esaltano il gruppo ed il saper fare gruppo; essere uniti verso il traguardo significa lasciare la propria immagine di sé come singolo fuori dagli spogliatoi e dal campo e assumere una prospettiva diversa in cui la definizione del proprio Io è data in base ai rapporti con gli altri e al proprio ruolo all'interno della squadra. Spetterà all'allenatore condurre gli atleti lungo una serie di passaggi, di cui si è già detto, attraverso i quali formare una identità ed una cultura di squadra.

Importante è anche il *contesto societario* in cui ci si trova a lavorare. Rapportarsi a giocatori professionisti o a ragazzi che coltivano lo sport in quanto hobby è sicuramente diverso. L'allenatore deve saper comprendere le esigenze dei suoi atleti

¹⁸⁹ Azzariti F., *Lezioni di leadership*, Ed. Baldini Castaldi Dalai, Milano, 2003

¹⁹⁰ Ibidem

¹⁹¹ Ibidem

e certo non può pretendere che il comportamento, l'impegno, l'investimento in termini di tempo ed energie, non solo mentali ma anche fisiche, siano le stesse in entrambi i casi.

Attenzione particolare va poi riservata alle *prestazioni ed al loro giudizio*; è fondamentale che l'allenatore analizzi con la massima obiettività le prestazioni fornite dai singoli e dal gruppo, senza dimostrare di avere preferenze o al contrario antipatie personali per qualcuno. Questo può sembrare un aspetto quasi stupido da sottolineare, ma invece non è così. Chi ha esperienza di spogliatoi sa che troppo spesso si sente dire "il mister ce l'ha con me" o "è inutile che mi impegni, tanto c'è chi gioca comunque". Frasi come queste sottintendono un forte malumore da parte del giocatore che le pronuncia e lo allontanano dal gruppo e dall'obiettivo comune. Se non si riesce a recuperare immediatamente la sua fiducia in se stesso e nell'allenatore, è perso, non è più di alcuna utilità né per la squadra né per se stesso.

La caratteristica forse più importante di un leader è l'*equilibrio*, la capacità di mantenere sempre la calma, il contatto con la realtà, la lucidità per esaminare problemi e cercare possibili soluzioni; solo così egli trasmetterà la stessa tranquillità anche alla sua squadra che sarà capace di non esaltarsi oltremisura nelle vittorie e di non perdere la fiducia nei momenti di affanno. Gestire la tensione dei suoi atleti è forse il compito più difficile per un mister: tenerla costante lungo l'arco della Stagione a prescindere dai risultati contingenti significa avere creato un rapporto di influenza e stima con la squadra e essere riuscito ad insegnare ai giocatori che i conti sia nel bene che nel male si fanno solo all'ultima giornata di campionato.

Ma il mister non è solo colui che si propone di insegnare, anzi affinché egli possa rimanere sempre aggiornato e in costante progresso deve avere la voglia di *apprendere*. Essere consapevoli del fatto che c'è sempre qualcosa da imparare da ogni persona e da ogni situazione è il punto di partenza per chi vuole toccare l'eccellenza.

3. Stili di leadership

L'allenatore nel guidare la sua squadra ha a che fare con caratteri diversi e si trova a contatto con situazioni differenti da gestire; ecco quindi che non sempre può adottare il medesimo comportamento e neppure rapportarsi a tutti con lo stesso tipo di comunicazione.

Si può dire a prima approssimazione che le modalità di condurre un gruppo sono due: usare uno stile autoritario o al contrario cooperativo¹⁹².

Il primo è caratterizzato da un atteggiamento di chiusura del mister in rapporto alle decisioni da prendere, nel senso che egli conduce il gruppo in modo esclusivo senza tener conto delle opinioni né degli atleti né dei suoi collaboratori; si sente l'unico responsabile nella direzione della squadra e l'unico in grado di comprendere come motivare i suoi giocatori. Ritiene che sia necessario spingere gli atleti a compiere determinate azioni e a tenere certi comportamenti perché senza il suo controllo e la sua guida costanti, crede, essi sarebbero "passivi o addirittura ostili rispetto agli obiettivi della squadra"¹⁹³. La sua idea è imporre il piano di lavoro dall'alto, usando l'autorità che gli deriva dal suo ruolo di leader istituzionale e un sapiente mix di

¹⁹² Cabrini M., *L'allenatore psicologo*, Ed. Sprint Print, Reggio Emilia, 2004

¹⁹³ Ibidem

premi e punizioni. Infine egli si proclama responsabile in toto dell'organizzazione della squadra, avocando a sè anche il compito di provvedere alla gestione delle attrezzature, degli investimenti economici, del parco giocatori.

Al contrario l'allenatore che adotta lo stile cooperativo tiene conto anche delle idee dei suoi atleti e dei suoi collaboratori, pur naturalmente arrivando a decidere in modo autonomo. Dal suo punto di vista non è possibile che gli atleti siano passivi o ostili agli obiettivi del gruppo e se questo accade è proprio perchè nelle loro esperienze passate gli è stata negata la possibilità di sperimentare l'opportunità della responsabilità e del controllo. Egli non si ritiene responsabile nel creare le motivazioni dei suoi atleti. Ogni giocatore ha le proprie motivazioni, il proprio potenziale, una determinata capacità di assumersi responsabilità ed esercitare il controllo su se stesso; il compito del mister sarà allora creare il clima e l'ambiente migliore nel quale queste caratteristiche insite in ogni membro della squadra possano estrinsecarsi e svilupparsi, mettendole al servizio degli obiettivi sia individuali che di gruppo. Egli sa quale è il suo posto all'interno della Società e dunque si rende pronto a collaborare all'organizzazione della squadra al fine di renderla competitiva senza però andare ad invadere campi che non sono i suoi.

Differenza fondamentale che viene riscontrata per quanto riguarda l'approccio alla gara, è che l'allenatore autoritario punta solo alla vittoria, che viene prima di qualunque altra cosa e che è l'unico obiettivo di cui tenere conto. Per questo mister non ha alcuna importanza comprendere quale possa essere la psicologia dei suoi atleti, quali le loro motivazioni; anzi, preferisce atleti mossi da spinte estrinseche perché più facilmente manipolabili.¹⁹⁴

Da un punto di vista completamente diverso si pone l'allenatore che abbiamo detto collaborativo, il quale prima di tutto cerca di capire i suoi atleti, di conoscere i loro processi psicologici e le loro motivazioni; per questo motivo predilige giocatori motivati intrinsecamente, perché ha più fiducia nella loro volontà di migliorarsi al fine di ottenere l'obiettivo. Sua caratteristica fondamentale è il sapersi mettere in discussione, potendo così modificare in corsa alcuni atteggiamenti, sia personali che tecnico-tattici, se si rende conto di aver commesso degli errori.¹⁹⁵

Facendo una piccola riflessione personale, si può dire che l'allenatore autoritario crede che il suo compito si esaurisca nel far vincere la sua squadra; creare un atleta vincente per chi adotta questo approccio significa solo curare l'ambito sportivo: far parte del gruppo che ha vinto il campionato o un'altra competizione di pari livello, significa appunto essere un vincente. Al contrario l'allenatore che dà più importanza all'atleta in quanto essere umano si preoccupa di creare una "persona vincente", qualcuno cioè che sia in grado di affrontare le difficoltà e di superarle, di mantenere lo stesso approccio competitivo ma leale non solo dentro al campo ma anche negli altri ambiti della vita quotidiana. C'è però da dire che questo compito così oneroso non può essere svolto da chi ha delle richieste ben precise da parte dei dirigenti della sua Società. Una squadra professionistica non chiede al proprio mister di "crescere" i suoi giocatori, di fargli da educatore; e forse non sarebbe neanche giusto. Questo ruolo fondamentale però dovrebbe essere incentivato da parte di chi si occupa dei bambini in età evolutiva, mentre troppo spesso anche in questo settore la vittoria viene messa davanti a tutto.

¹⁹⁴ Cabrini M., *L'allenatore psicologo*, Ed. Sprint Print, Reggio Emilia, 2004

¹⁹⁵ Ibidem

Un ulteriore passo avanti nella distinzione tra questi due stili di comando viene resa possibile da Martens¹⁹⁶, il quale nel contrapporre poche caratteristiche rende chiara la differenza di approccio tra i due.

Il leader autoritario adotta uno stile centrato sulla vittoria, esercitando il proprio comando sui suoi atleti e orientandoli unicamente al raggiungimento del risultato richiesto.

Il leader democratico, termine equivalente al “collaborativo” usato da Cabrini, si concentra prima di tutto sull’atleta, le sue motivazioni ed i suoi bisogni, adotta uno stile cooperativo nella gestione della vita della squadra e è orientato prima di tutto all’individuo.

Ciò che l’autore sottolinea e che è importante tenere sempre presente è che questi due stili in apparenza dicotomici, nella realtà hanno contorni molto più sfumati. In effetti l’esercizio della leadership è una qualità che si manifesta in modo continuo¹⁹⁷, cioè più volte nel corso del tempo ed in situazioni differenti. Ecco quindi che un allenatore che adotta un comportamento autoritario in un momento particolare non è detto che lo faccia in uno diverso. E’ chiaro che quando il mister deve prendere una decisione nel corso di una partita lo farà di testa sua; primo perché saper leggere la gara è ciò che si richiede all’allenatore, secondo perché non è certo proponibile che egli si metta a chiedere a chi è in panchina o a tutti i suoi collaboratori se un determinato cambio può essere più o meno giusto: questo non significa essere cooperativi, ma non saper fare il proprio lavoro. In situazioni in cui è necessaria una reazione veloce e tempestiva, il mister ha il dovere di decidere da solo e nel minor tempo possibile. Al contrario quando si tratta di prendere decisioni che riguardano la vita quotidiana della squadra, come gli orari degli allenamenti o una loro modifica perché magari stanno diventando noiosi e ripetitivi, è auspicabile che il mister si rivolga anche ai membri del gruppo e tenga conto delle loro opinioni.

Robert Blake e Jane Mouton¹⁹⁸ propongono di incrociare due variabili che sono l’interesse per gli atleti da un lato e l’interesse per la prestazione dall’altro, per arrivare a definire “l’allenatore ideale”.

Dalla trasposizione grafica di questa teoria, emerge che egli deve essere caratterizzato da un alto livello di interesse per entrambi gli elementi in modo da costruire motivazioni intrinseche nei suoi giocatori, avere buona interazione con gli atleti, creare un ambiente positivo per tutti al fine di raggiungere mete sempre più elevate che garantiscano la soddisfazione sia degli individui che della Società.

L’immagine che scaturisce è quella di un leader che sa essere flessibile¹⁹⁹, adattando il suo comportamento alle situazioni che d volta in volta gli si pongono davanti, sapendo adottare come stile di conduzione uno che sia la sintesi dei due estremi.

Nella pratica questo si dovrebbe tradurre da un lato nella capacità di assumere una direzione chiara e decisa nei momenti di difficoltà che richiedono polso, assumendo su di se tutti gli oneri e gli onori delle decisioni; dall’altro lato però il mister dovrebbe anche cercare di rafforzare ,ogni volta che ve ne è la possibilità, la fiducia in se stessi dei membri del gruppo, facendo si che si assumano le proprie responsabilità e che sappiano sostenere il ruolo che gli è richiesto.

¹⁹⁶ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

¹⁹⁷ Ibidem

¹⁹⁸ Blake R. e Mouton J., *Building a dynamic corporation through grid organization development*, Addison Wesley, 1969

¹⁹⁹ Martens R. e Bump L., op. cit., 1991

Questa polarizzazione in due fondamentali insiemi di comportamenti e stili di direzione di un gruppo è stata recentemente superata e si preferisce adottare distinzioni meno nette; ciò fa sì che si creino più categorie alla voce stili di leadership.

Un esempio di questo nuovo modo di analizzare tale elemento si ritrova in *Lezioni di Leadership* di Azzariti, testo più volte citato, nel quale viene ripreso il modello di Bodega²⁰⁰ che ipotizza l'esistenza di sei stili leadership.

Il primo rimane quello *autoritario*, nel quale la forza del leader dipende dallo status di capo che gli deriva dalla posizione ricoperta nell'organizzazione; è colui che impartisce ordini che gli atleti non possono discutere ma solo applicare. Si sottolinea tuttavia come nel corso del tempo questa tipologia di legittimazione solo dall'alto abbia perso di importanza e di riconoscimento; per questo è anche la meno efficace se usata con continuità mentre può essere utile, come già detto, in situazioni limitate nel tempo. Suo svantaggio principale è esaurire il senso di responsabilità del singolo tanto che l'atleta non si sente più in grado di essere padrone delle proprie prestazioni e per questo non mette neanche più impegno in qualcosa che non sente più dipendente dai suoi sforzi.

Il secondo stile viene denominato *eroico*; questo tipo di leader ha la sua forza nella capacità di creare visioni altamente motivanti e coinvolgenti per i propri atleti. Pensiamo ad una squadra che a poche giornate alla fine campionato si trova già sulla strada per la retrocessione; il clima che caratterizza il gruppo sarà probabilmente di scoramento e gli atleti dovranno in qualche modo ritrovare la forza di lottare. E' qui che interviene questo tipo di allenatore: puntando sulle caratteristiche più di carattere e forza di volontà che non solamente tecniche e tattiche, potrà stimolare i suoi atleti a tal punto da fargli tirare fuori il 1000% delle loro capacità, conducendoli lungo una rimonta insperata. Il primo passo per il mister sarà assumere su di sé la responsabilità della squadra; poi analizzare cosa ha condotto a questa situazione negativa e stabilire quali sono i punti fondamentali da migliorare per uscirne. Una volta fatte queste considerazioni di ordine pratico, fisserà la direzione da intraprendere e farà convergere su di essa l'attenzione e l'impegno di tutti gli atleti. In che modo? Motivando gli atleti e sottolineando la loro importanza sia in funzione del ruolo di ciascuno che del compito; toccando le corde più emotive di ognuno sarà possibile ottenere quel qualcosa in più che può rappresentare l'ultima riserva a cui attingere in momenti delicati. Può sembrare questo un discorso utopico, ma l'esperienza personale mi dimostra che spesso proprio la forza di volontà e l'unità del gruppo attorno al leader che in tali situazioni diventa anche il trascinateur, spinge a volte oltre i propri limiti reali.

Lo stile *affiliativo* è l'equivalente del cooperativo; il mister che lo adotta si concentra infatti in primo luogo sui suoi atleti e sui rapporti sia con loro che tra di loro. Il suo credo è che sia necessario creare forti legami emozionali per raccogliere i benefici, consistenti su un saldo senso di fiducia e di aiuto reciproco. Ciò che si vuole sviluppare è dunque un forte senso di appartenenza, quello che spinge a ritrovarsi più forti di prima dopo una sconfitta con la voglia di ripartire subito per riprendersi quello che si crede sia stato ingiustamente tolto. Attingendo ancora una volta dall'esperienza personale, posso affermare che avere un allenatore in grado di creare le condizioni affinché forti legami nascano all'interno del gruppo può fare la differenza, soprattutto quando non si parla di atleti professionisti ma di che dello

²⁰⁰ Bodega D., *Le forme della leadership*, Etas, Milano 2002

sport fa un hobby che a volte diventa però anche molto importante. Quando la propria immagine di sé non dipende più solo da azioni e risultati assolutamente personali, ma da ciò che accade in un gruppo che è diventato significativo per l'individuo, le relazioni sociali che si intessono all'interno di quel particolare contesto che è la squadra e i rapporti tra questa e il mondo esterno, divengono responsabili della completezza e significatività del proprio Sé²⁰¹. Cercando di semplificare questo concetto, l'atleta non guarda più solo alla prestazione individuale: segnare una doppietta se la squadra ha perso non dà gioia. E non è una frase fatta, ma la realtà che appunto nasce in concetti dove i legami sono forti. Così quando a fine stagione si perde una finale, il pensiero non è abbandonare il gruppo in cerca di una squadra più forte, ma rimboccarsi le maniche per arrivare la prossima stagione ancora allo stesso punto e questa volta vincere.

Per fare in modo che si crei questo clima, in cui non mancano certo conflitti e tensioni ma c'è la capacità di affrontarli e superarli, l'allenatore deve essere un attento ascoltatore, deve essere capace di mettersi in discussione e deve continuamente negoziare la propria leadership, dimostrando la propria autorità ma non imponendola.

Il quarto stile, quello *democratico*, è molto simile al precedente. Anche in questo caso infatti si punta sulla costruzione di legami fiduciari, resi possibili dal rispetto e dal coinvolgimento di atleti e collaboratori, valorizzandone e considerandone idee ed opinioni. Tramite un rapporto da pari con i suoi giocatori, l'allenatore riesce ad ottenere la loro legittimazione e proprio in virtù di questa può decidere liberamente sapendo di poter contare sull'appoggio dei suoi. Il leader dovrà quindi essere un ottimo comunicatore e motivatore, perché solo così saprà in che modo migliorare le prestazioni dei suoi giocatori. Mostrando come tutti siano importanti anche se in modi diversi, egli otterrà la propensione al gioco di squadra e alla collaborazione, elementi senza i quali non si può neanche iniziare a lavorare.

L'approccio *pragmatico-produttivo* è preso a prestito dal mondo dell'economia; il mister è più distaccato emotivamente dal gruppo e si limita a definire gli standard di prestazione che vuole ottenere e i metodi attraverso i quali ritiene di poterli soddisfare. La sua unica preoccupazione è il raggiungimento della meta nel minor tempo possibile. L'errore più grande in questo tipo di conduzione è che non si fa attenzione alle peculiarità dei singoli, ma si stila un programma che tutti devono tenere. Chi ha l'abilità per farlo riuscirà, per gli altri non c'è possibilità di migliorarsi. O meglio, l'allenatore non fa nulla per aiutarli perché concentrato solo sul gruppo dei migliori che possono fargli ottenere ciò che vuole nel minor tempo possibile. Questa tipologia di approccio ha alcuni elementi positivi, perché un leader così ansioso di raggiungere risultati significativi sarà preparato, preciso, in grado di reggere la tensione e scrupoloso nell'affrontare e risolvere i problemi. Tuttavia il prezzo da pagare è molto alto, perché non tenendo in conto le esigenze di tutto il gruppo ma solo di una parte, si troverà senza dubbio in gravi difficoltà quando per un motivo o per un altro sarà costretto ad attingere anche dalle risorse di chi non è mai stato considerato.

Infine l'ultimo stile è quello del *coaching* che consiste “nella valorizzazione delle persone in ambiti organizzativi dimensionalmente limitati”²⁰². L'abilità fondamentale di cui deve essere in possesso chi volesse applicare questa modalità è

²⁰¹ Emiliani F. e Zani B, *Elementi di psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1998

²⁰² Azzariti F., *Lezioni di leadership*, Ed. Baldini Castaldi Dalai, Milano, 2003

la capacità di leggere le persone, di motivarle, di convincerle che il ruolo affidatogli è il migliore possibile, creando così un ingranaggio che si muova all'unisono. Ciò significa anche guidare l'atleta lungo un processo di apprendimento e affinamento delle sue competenze che gli permetta di superare gli ostacoli che lo frenano in qualche senso. Ciò che il coach tenta di fare è convincere il giocatore che ha ancora margini di miglioramento, che se segue i suoi consigli, se modifica determinati comportamenti potrà andare oltre le sue più rosee prospettive, contribuendo così anche e lanciando la squadra verso obiettivi importanti. E' in quest'ottica che l'atleta accetta di compiere anche piccoli sacrifici. Sempre in ambito non professionistico, pensiamo al ragazzo che accetta di non far tardi la sera prima della partita o a quello che si mette a dieta per perdere quei chili di troppo che ne ostacolano i movimenti. Senza la spinta dell'allenatore non lo avrebbero mai fatto, così come se l'avessero vissuta come un'imposizione. Se invece il mister è in grado di operare un cambio di prospettiva, si accetteranno piccoli compromessi per sentirsi realizzati. Si può dunque affermare che il coaching si concentra in primo luogo sullo sviluppo degli atleti in quanto persone e poi sul raggiungimento degli obiettivi.

Anche in questo caso è difficile rintracciare nella pratica allenatori che si caratterizzino per l'uso esclusivo di uno stile piuttosto che di un altro; si può allora dire che è dal modo in cui vengono amalgamati tutti questi differenti tratti di leadership che si ottengono risultati positivi o negativi.

Altro approccio di stampo più psicologico nei confronti della leadership è quello proposto da Lewin²⁰³ che durante un esperimento compiuto su quattro gruppi di ragazzi, ha rintracciato l'esistenza di tre differenti stili e ne ha analizzato le conseguenze sui membri del gruppo.

Il primo lo ha definito autoritario; tale tipo di conduzione crea una forte dipendenza nei confronti del leader e aggressività reciproca tra i componenti. Si registra inoltre un basso apporto creativo e una forte insoddisfazione per le attività svolte. Per quel che concerne i risultati, si può parlare di un alto rendimento quantitativo di contro ad uno scarso qualitativo²⁰⁴.

Una leadership permissiva invece produce una scarsa dipendenza nei confronti del capogruppo ma comunque aggressività tra i membri e insoddisfazione. Favorisce la proposta di idee che però poi difficilmente vengono realizzate in pratica; quindi il rendimento è nel complesso basso²⁰⁵.

Infine lo stile democratico che sembra essere il migliore, in quanto permette una scarsa dipendenza dal leader e non stimola l'aggressività interna; inoltre i membri del gruppo si sentono soddisfatti e contribuiscono con un buona spinta creativa alla realizzazione del progetto; si riserva maggiore attenzione alla qualità che non alla quantità²⁰⁶.

Oltre che nella gestione del gruppo e nella capacità di massimizzare le risorse a propria disposizione in rapporto alla situazione contingente, l'attività del leader si esplica nel prendere le decisioni. Un modello che da conto di alcuni degli stili

²⁰³ Lewin K. , *Resolving social conflicts : selected papers on group dynamics*, New York, Harper 1948

²⁰⁴ Pojaghi B., *Il gruppo come strumento di formazione complessa. Il farsi ed il disfarsi delle idee*, Franco Angeli, Milano 2000

²⁰⁵ Ibidem

²⁰⁶ Ibidem

decisionali che è possibile attuare, è quello proposto da Chelledurai e Haggerty.²⁰⁷ Le alternative proposte dai due studiosi sono cinque e vanno dal più autoritario al partecipativo.

Il primo è definito stile “autocratico I”; è il leader a prendere tutte le decisioni basandosi sulle informazioni che può ottenere osservando la situazione.

In successione troviamo l’”autocratico II” nel quale le informazioni vengono reperite dall’allenatore tramite il contatto e il dialogo con gli atleti ed i collaboratori; è sempre però solo lui a decidere.

Un passo in avanti verso la cooperazione si ha con il “consultivo I” che prevede una condivisione dei problemi con i membri più influenti del gruppo consultati individualmente; il mister nel decidere terrà conto anche delle loro proposte.

Lo stile “consultivo II” prevede la partecipazione di tutto il gruppo che viene riunito e messo a parte dei problemi; tutte le opinioni verranno ascoltate dal leader che però ancora si trova a voler decidere da solo.

Infine arriviamo allo stile “di gruppo” nel quale il ruolo dell’allenatore può essere equiparato a quello del coordinatore e del moderatore: la questione viene sviscerata insieme da tutti i componenti della squadra, vengono proposte soluzioni alternative e si decide consensualmente quale è la migliore strada da percorrere.

Così come già detto per gli stili di leadership, anche l’assunzione di un comportamento decisorio anziché di un altro dipende dalle variabili in gioco.

A. Cei²⁰⁸ ne tratta alcune tra le più importanti.

Certamente ad influenzare la scelta dell’allenatore sarà il tempo a sua disposizione²⁰⁹: maggiore è la pressione, minore sarà la possibilità di procedere a consultazioni e meglio sarà assumersi l’onere di decidere da se.

Altrettanto determinante è la qualità della richiesta²¹⁰, cioè il margine di errore che si può ragionevolmente ammettere. Quando a risultato già raggiunto ci si trova a disputare una partita, si può accettare di giocare con un modulo che i giocatori ritengono più divertente e spettacolare; non sarebbe invece ammissibile se la gara è fondamentale per l’esito della stagione: qui deve essere l’allenatore a fare il suo lavoro e scegliere al meglio.

A volte il mister propende per lo stile autocratico quando è in possesso di un maggior numero di informazioni e conoscenze rispetto ai suoi atleti, mentre può intelligentemente ricorrere alla loro consultazione se sa di avere alcune lacune in materia²¹¹. Pensiamo a chi per la prima volta va ad allenare in un Paese straniero e magari per sfortuna già alla prima di campionato sa di dover affrontare una delle squadre più forti. E’ dimostrazione di serietà e coscienza chiedere magari al Capitano o a membri particolarmente influenti alcuni piccoli “segreti”, informazioni che solo chi ha un’esperienza maggiore della sua in quel contesto può fornirgli. Stesso dicasi per chi fa il salto dalla piccola squadra senza pretese a una blasonata; informarsi sulle

²⁰⁷ Chelledurai P. e Haggerty T. R. , *A normative model of decision styles in coaching*, Athletic Administrator, 1978

²⁰⁸ Cei A., *Psicologia dello sport* , Il Mulino, Bologna, 1998

²⁰⁹ Ibidem

²¹⁰ Ibidem

²¹¹ Ibidem

gestioni precedenti non è segno di debolezza, anzi verrà apprezzato dall'interlocutore e probabilmente gli procurerà la sua stima.

Quando invece il problema è di particolare complessità e coinvolge situazioni delicate, l'allenatore deve essere in grado di comprendere da solo cosa è meglio fare²¹², evitando di coinvolgere la squadra o alcuni atleti minando così il loro equilibrio e la loro tranquillità.

Ci sono casi poi in cui è necessario assicurarsi il consenso del gruppo e quindi maggiore è questo bisogno, più partecipativo sarà lo stile²¹³. Questa situazione si verifica principalmente in settori del non professionismo, quando la legittimazione dell'allenatore è assolutamente necessaria per prendere decisioni che vadano contro la "tradizione"; può ad esempio accadere che il mister rintracci un elemento nel gruppo che crea problemi per il comportamento tenuto o per lo scarso impegno. Da parte sua ritiene che sarebbe meglio allontanarlo per lo meno finché non si rende conto dei suoi errori. In un ambiente professionistico questa decisione spetta alla Società e i giocatori non hanno voce in capitolo; diverso è tra i dilettanti, per i quali come sottolineato precedentemente la squadra diventa spesso un gruppo di amici. Quindi solo con un ampio consenso il mister può procedere ad un provvedimento di questo tipo.

La possibilità di prendere decisioni da solo senza creare attrito all'interno del gruppo, dipende anche dal grado con cui il mister è capace di influenzare i suoi giocatori²¹⁴, dunque dal potere che esercita su di essi, dal suo carisma in altre parole.

Infine l'ultima variabile di cui tenere conto riguarda l'integrazione della squadra²¹⁵. Un buon livello di interazioni tra i membri e una omogeneità in termini di abilità e di obiettivi, richiedono all'allenatore uno stile maggiormente partecipativo. Avendo un livello elevato di conoscenza del proprio sport e dei meccanismi che comporta, l'atleta preferirà essere coinvolto, almeno quando possibile, nelle decisioni che riguardano la strada e non tenuto totalmente al di fuori.

Quelle proposte sono solo alcune delle caratterizzazioni specifiche, perché l'esercizio della leadership è un compito molto delicato. Ciò che però si ricava da tutte le riflessioni sull'argomento è la necessità di considerare i fattori situazionali prima di applicare una qualunque metodologia di azione.

4. Leader istituzionale e funzionale

Quando si parla di leader è opportuno tenere presenti alcune piccole distinzioni. Oltre allo stile di leadership e a quello decisionale, la differenza tra una guida ed un'altra dipende anche dal tipo di legittimazione e dalle funzioni svolte. Vi sono infatti più occasioni nelle quali esercitare il proprio carisma, la propria influenza sugli atleti e non sempre è l'allenatore a farlo.

Il primo focus di attenzione riguarda il confronto tra il leader istituzionale e quello funzionale.

²¹² Cei A., *Psicologia dello sport*, Ed. Il Mulino, Bologna, 1998

²¹³ Ibidem

²¹⁴ Ibidem

²¹⁵ Ibidem

Il leader istituzionale è “colui che è stato scelto dall’organizzazione per condurre il lavoro del gruppo”²¹⁶. Nel caso particolare sarà stata la dirigenza della Società a scegliere l’allenatore considerato più adatto, in relazione ai suoi metodi, ai suoi risultati pregressi e agli obiettivi che si vogliono ottenere.

A chi è stato designato per svolgere questo compito, l’organizzazione attribuisce due caratteristiche fondamentali: la responsabilità e l’autorità²¹⁷.

Con la prima si intende²¹⁸ la somma dei compiti e delle mansioni a lui affidate, nonché la valorizzazione delle risorse umane e l’ottimizzazione dei mezzi messi a disposizione in vista dell’obiettivo finale. In altre parole, il mister si preoccuperà di analizzare il parco giocatori con il quale si trova a lavorare e sulla base di questo detterà le linee guida per la stagione, scegliendo le tattiche di gioco più opportune, programmando come dosare le forze e così via. Inoltre potrà contare su una serie di mezzi aggiuntivi per variare l’allenamento, come l’uso della palestra o della piscina e sarà lui a scegliere come e quando utilizzarli.

L’autorità²¹⁹ offertagli dal suo ruolo definisce l’area nella quale si troverà ad intervenire, i collaboratori sui quali può contare e i mezzi a sua disposizione. Nel caso dell’allenatore, la Società può o meno decidere di mettergli a disposizione un preparatore atletico o uno psicologo; la loro presenza delimita la sua area di lavoro e gli permette di concentrarsi esclusivamente sul lavoro tecnico e tattico in campo. Certo è comunque che all’inizio l’allenatore avrà previsto una serie di incontri con i suoi collaboratori per decidere insieme la tipologia e la frequenza del lavoro da svolgere, sul piano fisico e psicologico.

Possiamo dunque dire che la responsabilità è bilanciata dall’autorità²²⁰, nel senso che il leader istituzionale può delegare ai collaboratori e anche ad uno o più membri del gruppo alcuni compiti; al contrario le esplicazioni pratiche derivanti da queste due attribuzioni, che consistono nel fissare gli obiettivi, disporre le risorse e massimizzarle, non potranno mai essere delegate dal leader istituzionale in quanto sue specifiche caratteristiche derivanti dal ruolo che ricopre.

In partenza quindi, quando l’allenatore incontra la sua squadra per la prima volta, ha la responsabilità di creare un’unità di gruppo tale da poter procedere alla realizzazione degli obiettivi e ha l’autorità di ruolo necessaria per prendere decisioni e guidare i suoi atleti lungo il percorso che lui ha predisposto.

Come sappiamo però questa legittimazione dall’alto non è sufficiente. E’ cioè necessario integrare ed articolare il ruolo di leader istituzionale, assegnato dalla Società, con le funzioni di leadership, per le quali ogni gruppo sceglie i suoi leader. Ciò significa che l’allenatore deve guadagnarsi la stima e l’appoggio dei suoi atleti, fare in modo che essi riconoscano e legittimino la sua autorità, lasciandogli poi la libertà di scegliere altri leader all’interno del gruppo stesso che ricoprono funzioni particolari e delicate. Se queste due tipologie di leader vengono invece a contrapporsi, si genera una situazione di conflitto e di tensione difficilmente gestibile che impedisce il lavoro; ciò è dannoso soprattutto per il leader istituzionale perché

²¹⁶ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

²¹⁷ Ibidem

²¹⁸ Ibidem

²¹⁹ Ibidem

²²⁰ Ibidem

difficilmente il gruppo potrebbe scagliarsi contro quegli individui che leader lo sono per volontà dei loro compagni.

Il leader funzionale infatti “risulta dalla negoziazione tra l’individuo ed il gruppo e poggia sulle capacità e qualità personali e sulle aspettative e richieste del gruppo stesso”²²¹; quello istituzionale invece è previsto dall’organizzazione e scelto dai quadri dirigenziali. Ciò che egli dovrà fare per ottenere la legittimazione dal basso è dimostrare di poter ricoprire quella funzione che gli è stata assegnata, non perché così è stato deciso ma perché ha le capacità e le competenze per farlo. Una volta ottenuto questo riconoscimento dovrà accettare di dividere il suo ruolo di leader con chi il gruppo ha eletto come suo portavoce e anzi se possibile cercare di individuare uno o più elementi che abbiano qualità spiccate e ai quali decidere di delegare alcune funzioni pratiche.

Se il leader istituzionale è l’allenatore, quello funzionale coincide quasi sempre con il Capitano. Quest’ultimo è scelto dal gruppo dei pari e riconosciuto dai suoi compagni come il più rappresentativo, il più carismatico. A volte è il giocatore più forte della squadra, mentre altre è chi da più anni veste gli stessi colori societari. Ciò che non cambia mai però è l’importanza di questa figura che fa da collegamento tra la squadra, l’allenatore e la dirigenza; è quello che scuote i suoi compagni quando ce n’è bisogno, è il trascinato. Si comprende allora come sarebbe stupido da parte dell’allenatore mettersi contro il Capitano; di sicuro i membri della squadra si schiererebbero al suo fianco. Meglio allora cercare fin dall’inizio di entrare in sintonia, dimostrare di accettare e considerare l’importanza del suo ruolo, coinvolgerlo per quanto possibile nelle decisioni riguardanti la vita sportiva del gruppo. Conquistarsi la sua fiducia significa essere già a buon punto per guadagnarsi anche quella di tutti gli altri atleti.

A volte si vede, nelle squadre che non possono contare su un preparatore atletico, un giocatore guidare il riscaldamento pre-partita mentre l’allenatore osserva da bordo campo. Questo non è indice di disinteresse dell’allenatore quanto piuttosto un punto a sua favore. Significa infatti che egli è stato così attento da rintracciare chi tra i suoi compagni ha le doti atletiche migliori e una dose di carisma tale da farsi seguire dagli altri. Attribuendogli questa specifica mansione il mister ha creato un altro leader funzionale all’interno del gruppo, dimostrando di credere nella capacità dei membri di gestire una quantità di responsabilità; questo sarà recepito favorevolmente dagli atleti e aiuterà il lavoro del mister.

5. Leadership e leader efficiente

Si è più volte sottolineato che per comprendere quale sia il modo migliore di guidare una squadra, è opportuno analizzare quali sono le variabili situazionali in gioco in un determinato momento. La teoria del Big Bang proposta da Martens²²² afferma infatti che “è la situazione stessa a fornire a persone normali l’occasione di diventare leader”; dunque è il verificarsi di eventi particolari che favorisce l’assunzione del ruolo di leader da parte di chi questi fenomeni sa controllarli. Molti giocatori una volta conclusa la loro carriera in campo, provano a trasferirsi in panchina; tuttavia

²²¹ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

²²² Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

non è detto che questa trasformazione abbia esito positivo. Gestire lo stress da allenatore è ben altra cosa che farlo da atleta, dovendo pensare solo a se stesso e alla propria prestazione prima di tutto. Ecco perché chi è stato un leader indiscusso in campo può essere un fallimento come allenatore e viceversa un atleta mediocre può essere un grande tecnico: le variabili situazionali sono cambiate e così anche il prodotto finale non è lo stesso.

Per ottenere una leadership efficiente è consigliabile tenere conto di quattro componenti²²³ che sono : le qualità del leader, lo stile della leadership, la natura della situazione e le caratteristiche di chi è guidato. Del secondo elemento si è già detto precedentemente; nel corso di questo paragrafo analizzerò ciò che riguarda l'allenatore in prima persona per poi passare a chiarire i restanti punti.

Quando ci si figura in mente il leader, si pensa quasi ad un superuomo, dotato di una serie di qualità che lo rendono migliore di tutti gli altri, capace di risolvere ogni problema e di traghettare il gruppo oltre le difficoltà. Una definizione di questo genere può forse essere affiancata ai grandi condottieri di cui piene sono le pagine della storia; sembra troppo scomodare questi esempi per il presente anche perché la teoria del leader naturale è stata sorpassata da tempo dalla letteratura sociopsicologica²²⁴. E' tuttavia possibile citare alcune qualità caratteriali che sono necessarie anche se non sufficienti per pensare di diventare un leader: l'intelligenza, la capacità di essere propositivi, la sicurezza in se stessi e nei propri mezzi, il saper persuadere ed influenzare gli altri, la flessibilità, l'essere motivati al successo ma preferibilmente da spinte intrinseche ed infine l'ottimismo, la forza di affrontare le situazioni difficili pensando al modo per uscirne vincenti e non per limitare i danni.²²⁵

Un tratto della personalità particolarmente dal quale non si può prescindere se si deve guidare un gruppo è l'empatia: la capacità di assumere come proprio il punto di vista di altri individui, per capire come ognuno percepisce e vive eventi ed emozioni²²⁶; è quella risorsa alla quale l'allenatore può attingere per comprendere interessi e bisogni dei suoi atleti²²⁷. Il mister userà queste informazioni per motivare i suoi atleti, sapendo quali tasti toccare, su che cosa fare leva per ottenere un impegno e una prestazione maggiore. Questa abilità è poi fondamentale anche nella gestione dei conflitti, quando l'allenatore deve fare da mediatore e dunque gli è necessario capire per lo meno in parte quali sono i percorsi psicologici che un determinato atleta segue. L'empatia dà poi al mister un altro vantaggio, perché rendendolo in grado di cogliere i segnali emotivi individuali lo aiuta a superare le difficoltà derivanti dal doversi rapportare con persone di formazione e culture differenti²²⁸: le emozioni sono indipendenti dalla lingua, dal titolo di studio, dall'età.

Per poter dirigere la squadra poi il mister deve avere chiara la visione²²⁹, cioè dove vuole arrivare con la sua squadra e attraverso quali passi. Costruire questo progetto è complicato e si migliora in questa abilità solo accumulando esperienza. Il leader deve

²²³ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

²²⁴ Palmonari A., Cavazza N. e Rubini M., *Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002

²²⁵ Martens R. e Bump L., op. cit., 1991

²²⁶ Ibidem

²²⁷ Cabrini M., *L'allenatore psicologo*, Ed. Sprint Print, Reggio Emilia, 2004

²²⁸ Azzariti F., *Lezioni di leadership*, Ed. Baldini Castaldi Dalai, Milano, 2003

²²⁹ Martens R., Bump L., op. cit., 1991

raccogliere tutte le informazioni possibili riguardanti le caratteristiche dei suoi giocatori, il loro livello di preparazione fisico e tecnico-tattico, la loro disponibilità a lavorare e a sacrificarsi in vista di mete importanti, le risorse ulteriori che la Società può mettergli a disposizione e comparare il tutto con la stessa analisi fatta nei confronti degli avversari. Fatto questo potrà interpretare tutti i dati in suo possesso e stilare un primo programma contenente gli obiettivi e gli step per realizzarli; ne metterà a parte i giocatori, definendo quale meta la Società ha richiesto e cosa ci si aspetta da ognuno. All'allenatore spetterà poi saper scegliere la giusta strategia in situazioni diverse e saper cambiare piani in corsa se necessario, proteggendo per quanto possibile i giocatori dall'ambiente esterno sia in caso di risultati più positivi del previsto che in caso contrario.

Nel sapersi destreggiare nei vari momenti della stagione ed in modo particolare durante le partite, risulta fondamentale l'intuito²³⁰, cioè l'abilità di comprendere quegli elementi del problema che non sono immediatamente visibili; questo è possibile tramite l'uso di quello che Martens chiama pensiero creativo²³¹: prendere in considerazione il massimo numero di possibilità adatte a risolvere un determinato interrogativo e scegliere la migliore.

Oltre ad essere preparato nella sua disciplina, il mister deve cercare di affinare due qualità, strettamente collegate tra di loro, che gli permettono di porsi alla guida del gruppo: le abilità comunicative e quelle di ascolto²³².

La comunicazione all'interno di un gruppo è fondamentale, perché crea e mantiene legami tra i gli atleti, tra questi e il mister e i suoi collaboratori, tra l'allenatore e la dirigenza, tra quest'ultima e la squadra. Ecco quindi che si andranno a costruire delle reti di comunicazione²³³ che possono essere analizzate tenendo conto di due fattori principali che sono l'indice di distanza²³⁴, cioè il numero minimo di legami che un individuo deve attraversare per poter raggiungere l'interlocutore, e l'indice di centralità²³⁵, che misura quanto le comunicazioni del gruppo siano centralizzate in una persona o distribuite tra i membri.

In una squadra minore è l'indice di distanza e maggiore è la centralità del leader più il lavoro si semplifica; questo perché è più facile per l'allenatore tenere sotto controllo lo stato d'animo dei suoi atleti e cogliere eventuali problemi se l'informazione che gli arriva è diretta, piuttosto che mediata da altri componenti del gruppo o del suo staff. Allo stesso modo avere un rapporto immediato con gli atleti è preferibile che non servirsi di terze persone per comunicare con loro. In questo modo si evita che il senso del messaggio venga stravolto lungo il passaggio dall'emittente al destinatario.

Vi sono alcune caratteristiche fondamentali che una comunicazione deve possedere per poter essere efficace e dunque rendere chi se ne serve, in questo caso l'allenatore, altrettanto efficace.

In un gruppo di lavoro, come è una squadra, la comunicazione non è fine a se stessa, ma finalizzata: è un'attività riferita alla presa di decisioni e diretta allo sviluppo di

²³⁰ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed Borla, Roma, 1991

²³¹ Ibidem

²³² Ibidem

²³³ Palmonari A., Cavazza N. e Rubini M., *Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002

²³⁴ Leavitt H. J., "Some effects of certain communication patterns on group performance", *Journal of abnormal and social psychology*, 1951

²³⁵ Ibidem

ipotesi per la gestione dei problemi e delle relazioni.²³⁶ Gli scambi comunicativi sono uno degli elementi usati per avvicinarsi all'obiettivo finale, migliorando le interazioni tra i membri del gruppo e chi ha la responsabilità di guidarli. Ecco quindi che nel caso di contrasti o conflitti sarà opportuno mantenere costante l'attenzione sulla meta finale e mostrarsi coerenti con essa.

Altra necessità è che la comunicazione sia pragmatica²³⁷, che cioè privilegi la raccolta e la considerazione di dati di fatto e arrivi ad una proposta di soluzione dopo l'attenta analisi degli stessi. Dunque il mister dovrà cercare di non dare ascolto alle così dette voci di corridoio, quanto piuttosto verificare i fatti. Può accadere che la gelosia nei confronti del compagno più dotato porti alcuni a parlare male di lui, a cercare di minare la sua posizione di forza mettendogli contro l'allenatore o i compagni. Il bravo allenatore non cade nella trappola, ma analizza il comportamento del giocatore e così facendo decide se dar conto o no delle voci che gli vengono riportate. Anche nel caso in cui decidesse di dar loro rilevanza, il passo successivo sarebbe affrontare direttamente l'atleta in questione.

Fondamentali poi sono la trasparenza e la completezza²³⁸, consistenti nel dare a tutti la possibilità di capire e di esprimere la propria opinione; se tutti scambiano le informazioni di cui sono in possesso, il gruppo può crescere imparando qualcosa da ciascuno. Questo elemento è fondamentale soprattutto quando si devono affrontare problemi o dirimere conflitti.

Infine la comunicazione efficace è situazionale²³⁹, nel senso che è coerente con il momento e la fase che sta attraversando il gruppo e si esplica con un linguaggio e un modo adeguato alla composizione più o meno omogenea del team; ciò implica uno sforzo da parte di ogni membro per modificare un pò le proprie abitudini e venire incontro a chi ha un background socioculturale differente.

Martens²⁴⁰ poi aggiunge a queste alcune altre caratteristiche fondamentali di cui l'allenatore dovrebbe tenere conto quando invia un messaggio ai propri atleti.

Affinché, come già detto, vengano evitati fraintendimenti, sarà meglio propendere per un messaggio che sia diretto, completo e specifico. Nell'esposizione dei concetti è opportuno che si separino i fatti dalle opinioni e che sia chiara la non esistenza di secondi fini. Per favorire poi la comprensione dei contenuti, si consiglia di adottare alcuni accorgimenti come ad esempio mettere a fuoco un concetto per volta e rendere adeguato il messaggio allo schema di riferimento di chi lo riceve. Infine mantenere la congruenza tra il messaggio verbale e i comportamenti non verbali, cioè non tradire con atteggiamenti del corpo l'insicurezza di ciò che si sta affermando.

Per verificare poi la buona riuscita della comunicazione è importante fare attenzione ai feedback, "all'informazione di ritorno"²⁴¹; essa è utile per comprendere come gli atleti percepiscano il comportamento ed il ruolo dell'allenatore²⁴². Un feedback si ottiene osservando il responso dei giocatori rispetto al metodo di conduzione della

²³⁶ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

²³⁷ Ibidem

²³⁸ Ibidem

²³⁹ Ibidem

²⁴⁰ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

²⁴¹ Quaglino G. P., Casagrande S. e Castellano A., op. cit., 1992

²⁴² Martens R. e Bump L., op. cit., 1991

squadra oppure chiedendolo direttamente durante colloqui singoli o nel corso di riunioni²⁴³.

L'altra variabile che coinvolge l'allenatore riguarda le abilità di ascolto; in particolare è importante curare l'ascolto attivo²⁴⁴, cioè non porsi passivamente di fronte all'interlocutore, ma partecipando al processo di comunicazione nel ruolo di ascoltatore. Questo significa impedire che le parole attraversino l'orecchio senza lasciare alcuna traccia, perdendosi tra i propri pensieri, ma fare lo sforzo di cogliere ogni particolare ed il senso d'insieme del discorso. E' possibile utilizzando alcune tecniche come l'uso di domande per confermare di aver capito bene o richiedere qualche chiarimento anche se può sembrare superfluo, servirsi di cenni non verbali come conferme con cenni del capo e con lo sguardo o al contrario alzate di spalle o espressioni interrogative se non si è convinti di aver colto il punto. In questo modo si dimostrerà all'atleta che non sta parlando al vento, ma che si è veramente interessati al suo sfogo o alla sua idea e questo farà sì che in altre occasioni egli si rivolga ancora direttamente al mister anziché passare da canali secondari; per chiudere il cerchio, questo permetterà alla comunicazione di essere più diretta e trasparente.

Una volta capito il messaggio, l'ascolto attivo si completa con l'emissione di un feedback sulla comprensione di ciò che si sta ascoltando²⁴⁵; esso dà la possibilità a chi parla di comprendere il punto di vista dell'allenatore e i perché egli abbia interpretato in un determinato modo il suo discorso e gli abbia dato certi consigli. Permette di imparare a capirsi e di sviluppare un confronto aperto che farà crescere i rapporti interpersonali e così la comprensione e la coesione all'interno del gruppo.

6. Le caratteristiche degli atleti e della situazione

Spostiamo ora l'attenzione dall'allenatore a chi è allenato, cioè agli atleti. Naturalmente anche le loro caratteristiche di personalità ed il loro modo di intendere lo sport influenzano ed orientano lo stile di leadership che l'allenatore dovrebbe attuare per rendere il suo operato il più possibile efficace.

Un buon leader si sforzerà di considerare i valori e le inclinazioni di chi compone la sua squadra, considerando in modo particolare le motivazioni che lo hanno spinto a praticare quel determinato sport. Gli atleti infatti differiscono per bisogni e desideri; inoltre alcuni mostrano di preferire una leadership più morbida mentre altri riconoscono di rendere meglio sotto una guida autoritaria²⁴⁶. Tutte informazioni vitali per l'allenatore.

Una variabile che sembra influenzare le preferenze per quanto riguarda lo stile della leadership è quella intersessuale²⁴⁷: i maschi affermano di preferire una direzione autoritaria e meno democratica e hanno bisogno di maggior supporto sociale, mentre le donne propendono per uno stile maggiormente democratico. Per quanto riguarda poi la percezione dell'allenatore, sia le atlete che gli atleti di alto livello sottolineano di apprezzare nei comportamenti dei loro allenatori, a prescindere dal genere,

²⁴³ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello Sport*. Ed. Borla, Roma 1991

²⁴⁴ Ibidem

²⁴⁵ Ibidem

²⁴⁶ Ibidem

²⁴⁷ Chelledurai P. e Saleh S. D., "Preferred leadership in sports", *Canadian Journal of Sport Science*, 1978

istruzioni tecniche e feedback positivi²⁴⁸. A livelli inferiori invece, vi è una differenza tra i mister uomini e quelli donna: queste ultime vengono considerate più democratiche e più socialmente supportive rispetto ai colleghi maschi.²⁴⁹

Questo dimostra come per decidere quale stile sia migliore adottare l'allenatore ha bisogno di avere a disposizione il maggior numero di informazioni possibili: sapendo di dover allenare atleti maschi o femmine di alto livello, sia uomini che donne avrebbero adottato il medesimo stile, utilizzando istruzioni tecniche e feedback positivi per guidare il gruppo. Trovandosi invece in un gruppo di livello più basso, le allenatrici sapranno che da loro ci si aspetta maggior supporto sociale ed uno stile più democratico rispetto agli uomini.

Sempre basandosi sui risultati delle tre ricerche citate in nota, Cei²⁵⁰ propone alcune riflessioni in ordine al rapporto tra leadership preferita e dimensioni di personalità:

- gli atleti motivati al compito sono disponibili a carichi di allenamento superiori e a un numero di istruzioni maggiore, mentre quelli motivati estrinsecamente o spinti dal bisogno di affiliazione desiderano maggior supporto sociale
- i giocatori con un elevato bisogno d'informazione e strutturazione dell'ambiente richiedono più allenamento nonché istruzioni e comportamenti poco autocratici rispetto a quanto si verifica con quelli con minor bisogno di strutturazione cognitiva
- gli atleti impulsivi dimostrano la richiesta di forte supporto sociale

Da considerare è anche l'esperienza competitiva degli atleti²⁵¹: maggiore è l'abitudine a partecipare alle competizioni maggiore è la preferenza degli atleti per comportamenti da parte del mister che forniscano feedback positivi e per atteggiamenti autocratici e di supporto sociale.

Volendo tirare alcune conclusioni da questa analisi²⁵², si può affermare che gli atleti propendono per una tipologia di leadership nella quale sia il mister a prendere le decisioni, consultandoli solo se necessario, e ad assumersi le conseguenze delle scelte; allo stesso tempo però l'allenatore dovrebbe anche mostrarsi interessato al benessere fisico e psicologico dei suoi giocatori e impegnato nel creare un clima sociale positivo per il gruppo.

Chiudiamo questa carrellata sulle variabili che influenzano la leadership dando conto degli elementi situazionali: momenti differenti richiedono un diverso modo di esercitare la propria autorità.²⁵³ Un aspetto importante riguarda il compito da svolgere: se un allenatore deve effettuare un cambio durante la gara, non avrà certo il tempo di consultare i membri della panchina o lo staff, dovrà agire autocraticamente. Inoltre se gli viene chiesto di formare un gruppo di giovani, il suo stile di conduzione sarà più morbido, centrato sugli atleti e attento a sviluppare la loro personalità che

²⁴⁸ Serpa S., Pataco V. e Santos F., "Leadership patterns in handball international competition", *International Journal of Sport Psychology*, 1991

²⁴⁹ Liukkonen J. e Salminen S., "The athletes' perception of leader behaviour of Finnish coaches", *relazione presentata al Congresso Mondiale sullo Sport*, svoltosi in Finlandia nel 1990

²⁵⁰ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

²⁵¹ Chelldurai P. e Carron A. V., "Task characteristics and individual difference and their relationship to preferred leadership in sports", *Psychology of motor behaviour*, 1981

²⁵² Cei A., op. cit., 1998

²⁵³ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello Sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

non diretto al risultato e centrato sulla vittoria come invece accadrebbe con una squadra di professionisti rodati.

Secondo Martens²⁵⁴, oltre al compito, esistono quattro fattori situazionali di cui dar conto.

Il primo riguarda le tradizioni della squadra: un gruppo abituato ad un determinato stile di leadership difficilmente accetterà senza resistenze un suo cambiamento. Al mister si propongono allora due opzioni, o accettare di modellare i suoi comportamenti e le sue idee sulla linea adottata in precedenza, o condurre attraverso piccole ma costanti modifiche i suoi atleti ad introiettare la nuova tipologia di conduzione.

Come già accennato in precedenza, il fattore tempo non è da trascurare: quando si deve reagire in fretta è necessario dimostrare la propria autorità, determinazione e sicurezza procedendo a decidere da sé senza aspettare il consenso e l'appoggio altrui; in caso contrario è segno di intelligenza adottare uno stile più o meno cooperativo.

Influenza la scelta della modalità di leadership anche il numero di assistenti che l'allenatore ha a disposizione; avere uno staff in cui ognuno svolge una funzione ben precisa permette e allo stesso tempo costringe l'allenatore ad adottare uno stile democratico e a delegare alcuni compiti ad altri; è però importante che si sia in grado di armonizzare le metodiche di lavoro e i modi di gestire i rapporti interpersonali, per dare agli atleti sempre un forte senso di coerenza.

Infine riflettere sul numero di componenti del gruppo. Al contrario di quanto detto per i membri dello staff, in un team particolarmente numeroso sarebbe difficile dar conto allo stesso modo delle esigenze di tutti e dare lo stesso peso a tutte le idee o proposte; meglio allora propendere per uno stile più distaccato e autocratico, mantenendo magari i rapporti con i leader funzionali scelti dal gruppo stesso.

L'impostazione teorica usata per analizzare questo fattore è più o meno la stessa utilizzata da Cei.²⁵⁵

Concentrandosi sugli obiettivi posti dalla Società, si sottolinea come agli allenatori di squadre di alta classifica sia richiesto l'uso continuo di istruzioni tecniche e tattiche e buona dose di supporto sociale; bassa è invece la richiesta di feedback positivi e si preferisce uno stile più autocratico che democratico.

Una riflessione in più viene fatta sulla differenza tra sport di squadra e individuali²⁵⁶: gli atleti che praticano discipline di squadra mostrano di richiedere in misura maggiore allenamento, istruzioni, comportamenti autocratici, supporto sociale e feedback positivi rispetto agli altri.

Altra interessante teoria sulla leadership situazionale è quella diffusa da Hersey e Blanchard²⁵⁷ che la definiscono come " quel processo volto ad influenzare le attività di un gruppo o di un individuo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione". Da ciò si evince come sviluppare la leadership tenendo conto della particolare situazione significhi attuare un'azione combinata tra:

- quantità di guida di un leader, cioè il comportamento direttivo assunto dall'allenatore

²⁵⁴ Martens R. e Bump L., *Psicologia dello Sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

²⁵⁵ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

²⁵⁶ Liukkonen J. e Salminen S., "The athletes' perception of leader behaviour of Finnish coaches", *relazione presentata al Congresso Mondiale sullo Sport*, svoltosi in Finlandia nel 1990

²⁵⁷ Hersey P. e Blanchard K., *Leadership situazionale*, Sperling & Kuffer Editori, Milano, 1984

- quantità di sostegno socio-emotivo fornito dal leader, intesa come comportamenti ed atteggiamenti tenuti nella comunicazione
- livello di prontezza manifestato dai collaboratori o dai leader funzionali nel perseguire lo specifico compito assegnato loro dal mister.

7. Valutazione della leadership

Come si può desumere da quanto fin qui detto, il rapporto che si viene a creare tra l'allenatore ed i suoi giocatori è di fondamentale importanza affinché gli obiettivi fissati possano essere centrati.

Partendo dalla considerazione che molte volte, nonostante le forti e positive motivazioni che li spingono ad intraprendere la professione, gli allenatori manifestino evidenti limiti che non gli consentono di entrare in relazione efficacemente con i loro giocatori, Smith Smoll e Curtis²⁵⁸ allo scopo di colmare queste lacune hanno formulato un sistema per codificare e classificare i comportamenti degli allenatori sia durante gli allenamenti che in gara. In questo modo sarà possibile caso per caso conoscere quali sono i comportamenti più frequenti degli allenatori e quale impatto essi hanno sugli atleti²⁵⁹.

Ricavando da questi dati da un lato le percezioni e le valutazioni degli atteggiamenti degli allenatori da parte degli atleti e dall'altro lato lo stesso fatto però dagli allenatori nei confronti degli atleti, è stato possibile formulare programmi atti alla formazione dei tecnici con lo scopo di ottimizzare il rapporto allenatore-giocatore.

Il sistema proposto dagli autori e denominato CBAS (Coaching Behaviour Assessment System) identifica dodici categorie comportamentali, a loro volta suddivise in due sottogruppi²⁶⁰:

- comportamenti reattivi, che si riferiscono a risposte rispetto a qualche comportamento o azione dell'atleta
- comportamenti spontanei, cioè indipendenti da uno stimolo da parte dell'atleta ma dipendenti unicamente dall'allenatore

I comportamenti reattivi vengono poi ulteriormente precisati.

Il primo sottoinsieme raccoglie tutte le reazioni a prestazioni corrette e positive degli atleti; in tali occasioni l'allenatore può propendere per rinforzi positivi verbali o non verbali o piuttosto può ignorarli e non fornire alcun tipo di rinforzo²⁶¹.

Al contrario di fronte ad un errore, il mister può decidere di incoraggiare l'atleta, di fornire un'istruzione tecnica di correzione, di dare una punizione, di combinare istruzione e punizione oppure di ignorare l'accaduto²⁶².

²⁵⁸ Smith R. E., Smoll F. L. e Curtis B., "Coaching behaviours in little league baseball", *Psychological perspectives on youth sports*, Washington D.C. , 1978

²⁵⁹ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino Bologna 1998

²⁶⁰ Smith R. E. , Smoll F. L. , Curtis B. , op.cit. , 1978

²⁶¹ Cei A. , op. cit. 1998

²⁶² Ibidem

Infine vi sono le reazioni a comportamenti di distrazione o non rispetto delle norme; in tutti questi casi il mister metterà in atto comportamenti tesi a ristabilire l'ordine e a rifocalizzare l'attenzione²⁶³.

Per quanto riguarda la categoria dei comportamenti spontanei, essi sono stati differenziati in due gruppi: quelli correlati al gioco e quelli non correlati al gioco²⁶⁴. Quando il mister esperisce comportamenti spontanei correlati al gioco, essi consisteranno o in una istruzione tecnica generale o in un incoraggiamento o in una qualche forma di direttiva organizzativa²⁶⁵.

Mettendo in atto invece azioni non correlate al gioco egli potrà ricorrere a comunicazioni generali riguardanti ad esempio la vita sociale della squadra o il modo di rapportarsi agli altri al di fuori del gruppo²⁶⁶.

Tirando le somme da tutti i dati raccolti, Smith ed i suoi collaboratori poterono offrire agli allenatori e al movimento sportivo in generale alcuni spunti di riflessione per quanto concerne il rapporto con gli atleti.

I comportamenti che i giocatori mostravano di preferire erano i seguenti: rinforzo, incoraggiamento sia dopo un errore che in generale, istruzione tecnica dopo un'azione errata, organizzazione e mantenimento della disciplina. Al contrario venivano mal tollerate punizioni ed istruzioni tecniche se fornite in maniera punitiva dopo un errore²⁶⁷.

Facendo un ulteriore sforzo di astrazione, si può ipotizzare con ragionevole sicurezza che la volontà di chi decide di praticare uno sport, in special modo di squadra, è di imparare e migliorarsi essendo disposti non solo a seguire le istruzioni ed i consigli del mister ma anche "rubando" piccoli segreti dai compagni più dotati; tuttavia ciò può accadere solo in un ambiente regolato da norme precise che li sostenga a livello psicologico, con un allenatore che non sia pronto solo a condannare e a far notare gli errori ma che sia un bravo educatore in grado di capire a fondo i suoi atleti e le loro esigenze.

²⁶³ Cei A., *Psicologia dello sport*, Il Mulino, Bologna, 1998

²⁶⁴ Ibidem

²⁶⁵ Ibidem

²⁶⁶ Ibidem

²⁶⁷ Ibidem

