

**SETTORE TECNICO F.I.G.C.**

**CORSO UEFA PRO LICENCE  
2010-11**

**LA FUNZIONE DI *LEADERSHIP*  
NELLA CONDUZIONE DI UNA  
SQUADRA DI CALCIO**

**RELATORE**

**PROF. VITTORIO TUBI**

**CANDIDATO**

**STEFANO GUIDONI**

“ Penso che una volta leadership significasse  
imporsi, oggi è possedere le qualità necessarie per  
meritare la stima delle persone”

INDIRA GANDHI

# INDICE

Introduzione.....	5
Capitolo 1 La leadership : significato e stili.....	7
- Malaguti.....	7
- Cei .....	10
- Martens.....	15
Capitolo 2 La mia concezione di leadership.....	21
- Dalla teoria alla pratica.....	21
- La comunicazione e il linguaggio.....	32
- Il linguaggio non verbale.....	35
- Le mie idee comunicative.....	38
Conclusioni.....	41
Bibliografia.....	45

## INTRODUZIONE

In molti anni di attività professionistica non avevo mai pensato che al termine della carriera avrei potuto fare l'allenatore.

Ciò che mi ha fatto cambiare idea sono stati i rapporti che ho instaurato con gli allenatori nel corso degli ultimi anni.

Durante 17 anni di carriera, per vari motivi, sono stato guidato da ben 33 allenatori: tutti quanti, in un modo o nell'altro, hanno lasciato dei ricordi dentro di me.

Credo che siamo in un momento storico in cui gli addetti ai lavori abbiano capito la necessità di un cambiamento nella gestione di una squadra sportiva. Da 30 anni a questa parte l'evoluzione sociale, economica, tecnologica e culturale ha portato ad un profondo cambiamento nelle persone, nel loro modo di pensare e di interpretare la vita.

Anche l'identikit del giocatore di calcio è cambiato, rinnovandosi ed eliminando quasi totalmente alcuni luoghi comuni.

Da un punto di vista culturale il calciatore non è più sinonimo di ignoranza, essendo sempre di più i giocatori laureati o comunque quanto meno diplomati. Inoltre si interessa molto di più di quanto gli succede intorno perché interpreta ormai un ruolo importante non solo sul campo di calcio .

Dall'avvento di internet, non abbiamo più il problema di reperire informazioni, oggi giorno qualsiasi curiosità può essere soddisfatta in meno di 5 minuti. Il compito dei formatori, in

qualsiasi campo, quindi, non è più quello di insegnare delle nozioni, di dare informazioni, bensì, a mio parere, quello di trovare un modo diverso per comunicare con loro, per appassionare gli interlocutori, per coinvolgerli in quello che fanno. E' un dato certo ormai, che chi partecipa attivamente ad un programma di apprendimento, impara meglio e in meno tempo rispetto a chi subisce passivamente l'arrivo di una serie di informazioni.

Con queste premesse non vedo perché la guida di un gruppo sportivo, e nello specifico di una squadra di calcio formata da professionisti al massimo livello, non debba evolvere verso una differente metodologia, portando l'attenzione sul modo in cui cercare di trasmettere informazioni e sul come queste possano essere accettate, piuttosto che sul contenuto delle informazioni stesse.

Per pensare una modalità più attuale di condurre una squadra è necessario, a mio avviso, approfondire gli stili di leadership tra i quali l'allenatore si trova a dover scegliere nell'affrontare il suo compito. L'adozione consapevole di uno stile specifico di leadership porta infatti nell'operare quotidiano significati peculiari e differenti riscontri nella squadra. Un buon allenatore è quindi colui che interpreta meglio lo stile di leadership più opportuno.

# Capitolo 1

## **LA LEADERSHIP : SIGNIFICATO E STILI**

Credo sia importante cominciare dando alcune informazioni sulle teorie di leadership nate dagli studi effettuati dalla metà del secolo scorso fino ad oggi.

E' un argomento che ha prodotto innumerevoli teorie e ricerche , inizialmente soprattutto negli Stati Uniti, e ogni autore o ricercatore ha dato una sua definizione della leadership.

Ho scelto come supporto teorico alle mie riflessioni successive , la classificazione di tre autori che hanno approfondito lo studio della leadership nel mondo del lavoro, come Malaguti, e più specificatamente in ambito sportivo come Cei e Martens.

### **La leadership secondo Malaguti**

Malaguti, seguendo gli studi di Lewin, Lippit e White(1939) individua tre modelli di comportamento a cui corrispondevano reazioni diverse del gruppo in termini di produttività e clima psicosociale:

1 - stile autocratico : il leader organizza le attività del gruppo,esclude i membri dalle decisioni, rimane distaccato e isolato dal gruppo stesso. I risultati sono una buona produttività, dipendenza dal leader del gruppo al cui interno era presente però una certa aggressività tra i membri.

2 - stile democratico : il leader, amichevole e disponibile, cerca di diventare un membro del gruppo, discute con quest'ultimo ogni decisione e attività, si preoccupa di rendere tutti i membri partecipi e agevola le relazioni. La produttività, pur inferiore allo stile autocratico, rimane discreta ma è presente una maggior capacità di autogestione e il clima tra i membri e con il leader era sereno, la motivazione alta e il gruppo aveva maggiore creatività e originalità.

3 - stile permissivo : il leader lascia il gruppo libero di agire intervenendo pochissimo. Stile caratterizzato da scarsa produttività con clima caotico e il leader era meno gradito rispetto allo stile democratico.

Da questi risultati gli autori sostennero che lo stile di leadership migliore fosse quello democratico, sia per quanto riguardava l'efficienza e la produttività sia sotto il profilo dell'autonomia e del morale del gruppo.

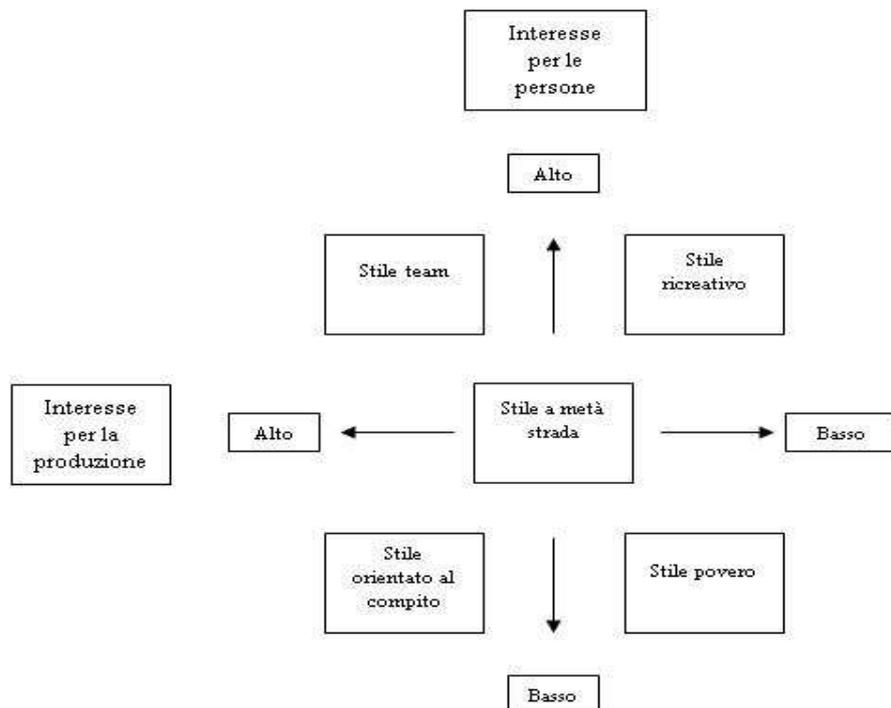
Partendo da queste valutazioni si può fare un'ulteriore suddivisione in base all'orientamento al compito o alle persone da parte del leader ed anche in questo caso si ottengono risultati diversi, sebbene riconducibili a quelli sopra descritti.

Chi è orientato al compito, con un alto interesse per il risultato, traslascia l'aspetto umano concentrandosi su comportamenti che siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Chi è orientato alle persone include comportamenti legati all'aiuto, alla disponibilità e alle relazioni.

Sempre Malaguti riporta la *Griglia manageriale* di Blake e Mouton (1964), come strumento per la valutazione dello stile di comando dei manager sulla base delle due dimensioni sopracitate, incrociando appunto l'interesse per le persone con l'interesse per la produzione ( cfr fig. sotto ).

E' interessante notare come anche in questo caso sia stato giudicato migliore lo stile definito *di team o squadra* in cui l'interesse del leader è alto sia per le persone che per la produzione. Così come per il leader democratico di Lippit e White l'utilizzo di tale stile permette il raggiungimento di buoni risultati in un clima di soddisfazione e fiducia.



L'efficienza dello stile di leadership può essere influenzata da molteplici fattori, quindi l'applicazione di un certo

comportamento non porterà ad ottenere gli stessi risultati in tutti i contesti. Se infatti un certo comportamento da parte del leader influenza la resa del gruppo e il clima al suo interno, non sempre è sufficiente imparare a comportarsi in un certo modo per essere efficaci. La sensibilità del leader determinerà, in differenti situazioni, la scelta da adottare per avere la massima efficacia.

### **La leadership secondo Cei**

Cei definisce la leadership come *il processo di guida degli individui o dei gruppi nel raggiungimento di obiettivi.*

Nello sport questo compito e le relative responsabilità, spettano all'allenatore che è delegato dalla società sportiva a migliorare le competenze sportive degli atleti, a mantenere la disciplina e a realizzare quanto necessario per raggiungere le mete che ci si è prefissati.

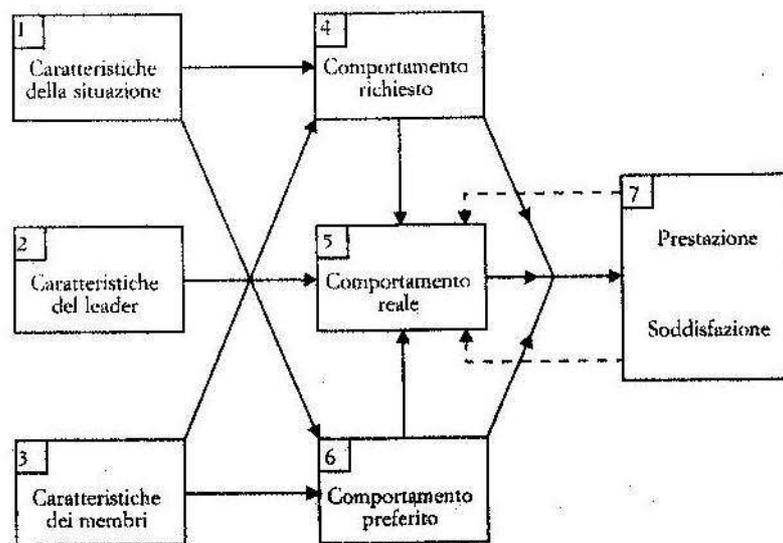
Studi condotti dalla fine degli anni '40 per ricercare se esistessero tratti e dimensioni che distinguessero leader efficaci e inefficaci hanno dimostrato l'inesistenza di tratti distintivi universali ( Stodgill 1948 cit. in Carron 1988 ), anche se è emerso come nei leader efficaci siano presenti tratti come: intelligenza, intuizione, responsabilità, iniziativa, fiducia in sé e sentimento d'identità personale e anche propensione alla responsabilità e al conseguimento del compito, forza e tenacia nel perseguimento degli obiettivi, tendenza a prendere iniziative

in situazioni sociali, originalità nel risolvere problemi e prontezza nell'assorbire lo stress interpersonale.

Altri autori ( Lord, De Vader e Allinger, Kirkpatrick e Locke ) hanno aggiunto ulteriori tratti quali mascolinità e dominanza , grinta , desiderio di comandare , onestà e integrità , abilità cognitiva: in pratica ogni studio ha prodotto una lista di tratti ed evidenziato caratteristiche che possono favorire la leadership ma nessuno è riuscito ad individuare un profilo di personalità univoco. Anche Cei , come Malaguti , cita gli studi di Fiedler ( 1967 ) per sottolineare che una volta abbandonata l'idea di tratti comuni riconducibili ai leader, l'approccio per determinare lo stile di leadership più appropriato a soddisfare gli obiettivi di un gruppo , ha messo in relazione le caratteristiche del leader e quelle del gruppo con aspetti situazionali.

In questo contesto teorico sono stati definiti comportamenti e stili decisionali specifici per determinate situazioni , che hanno dimostrato la validità di alcuni modelli in ambito scolastico o industriale ma che non hanno avuto lo stesso successo in ambito sportivo. Chi ha formulato una teoria della leadership specifica per l'ambiente sportivo è stato Chelladurai (1990-1993 ) . L'autore nel suo *modello multidimensionale* , a differenza di quanto fatto fino ad allora , ha integrato insieme leader , membri e situazioni fornendo loro uguale rilevanza . Le prestazioni del gruppo e il grado di soddisfazione dei singoli membri sono in funzione della congruenza fra tre stati del leader che sono : i comportamenti richiesti al leader dalla situazione , i

comportamenti del leader preferiti dai membri e i comportamenti agiti dal leader. Gli antecedenti di questi tre stati del leader sono : le caratteristiche situazionali, le caratteristiche del leader e le caratteristiche dei membri ( cfr fig. sotto ) .



Il modello multidimensionale della leadership.

I comportamenti richiesti al leader sono quelli che derivano dalle caratteristiche della situazione sportiva nella quale agiscono. Sono dipendenti dalla struttura della organizzazione e dagli obiettivi che devono essere raggiunti.

Per quanto riguarda i comportamenti del leader che sono preferiti dai membri del gruppo, questi sono largamente dipendenti dalle caratteristiche degli atleti. La motivazione al compito o alla vittoria, il bisogno di affiliazione, le competenze sportive

possedute influenzano la preferenza degli atleti per un certo tipo di allenamento, di rinforzi e di supporto sociale.

Infine, i comportamenti realmente agiti dal leader anche se dipendono certamente dalle sue caratteristiche di personalità, dal suo grado di competenza e dalle sue esperienze precedenti, sono influenzati anche da altre dimensioni quali soprattutto le caratteristiche situazionali nelle quali si trovano a lavorare.

In conclusione, Chelladurai ha ipotizzato che le prestazioni positive e la soddisfazione del gruppo sono favorite dalla congruenza fra questi tre aspetti dell'agire dell'allenatore. In altri termini, per raggiungere questi due obiettivi il comportamento del tecnico deve essere coerente con le richieste situazionali e con i comportamenti preferiti dagli atleti.

Dato che sono i giocatori a dover mettere in pratica i dettami dell'allenatore, questi dovrà far capire le ragioni delle sue scelte e dovrà coinvolgere gli stessi nelle decisioni rispettando e valorizzando le naturali propensioni degli atleti; tutto ciò risulta essere decisivo nella buona riuscita di un progetto.

Indubbiamente la parte più complicata delle sue scelte l'allenatore è chiamato a farla proprio sul differente stile decisionale da adottare a seconda del contenuto dei problemi e del contesto nel quale si presentano.

A questo proposito, Cei, prende in esame gli studi di Chelladurai e Haggerty ( 1978 ) che hanno proposto un modello di stili decisionali per lo sport. Partendo dallo *stile autocratico I* e passando per *stile autocratico II* , *stile consultivo I e II* e *stile di*

*gruppo* gli autori evidenziano come il leader possa variare il modo di affrontare i problemi e prendere decisioni adottando le diverse possibilità poste in un ideale continuum compreso tra uno stile assolutista ed uno via via sempre più condiviso con gli atleti, fino ad assumere un ruolo esclusivamente di coordinatore.

Seguendo questo modello, lo stile da seguire dipende da come si caratterizza il problema o meglio dagli elementi che caratterizzano le situazioni di partenza o quelle da affrontare:

- pressione del tempo: il coinvolgimento dei giocatori richiede tempo e se riteniamo di non averne a causa della necessità di ottenere risultati nell'immediato, è evidente che non è possibile adottare questo stile.

- qualità della richiesta: se all'allenatore è richiesta una scelta specifica oppure può bastare una scelta tra candidati diversi ( a volte anche di qualità inferiore ), cambia la prospettiva.

- informazioni dell'allenatore: autocratico se le sue conoscenze sono superiori a quelle dei giocatori, più democratico altrimenti.

- complessità del problema: un problema molto complesso va risolto dall'allenatore da solo.

- richiesta di accettazione: se ritengo necessario il consenso del gruppo, dovrò dare più spazio ai giocatori nelle scelte.

- potere dell'allenatore : se l'allenatore ha il potere di influenzare il gruppo, il bisogno o la motivazione alla partecipazione dei giocatori è inferiore.

- integrazione della squadra : squadre coese, con buoni rapporti tra i membri e omogeneità nel livello di abilità e obiettivi,

richiedono all'allenatore uno stile più partecipativo mentre uno stile autocratico è necessario in gruppi con forti dissensi interni.

E' dunque emerso che le caratteristiche delle situazioni influenzano la scelta dello stile decisionale da adottare; inoltre differenti caratteristiche psicologiche degli atleti prevedono che essi stessi preferiscano differenti tipi di guida - autocratico per coloro i quali sono motivati al successo, all'autonomia e alla dominanza - partecipativo per chi ha più bisogno di affiliazione.

## **La leadership secondo Martens**

*Martens afferma: "La leadership è semplicemente questo : saper dare ad altri un piano di lavoro , una direttiva avendo una visione delle possibilità e delle mete. La leadership è potenziare le condizioni psicologiche e sociali ( cultura di squadra ) per raggiungere gli obiettivi programmati".* Questa "cultura di squadra" consiste nel selezionare, motivare, premiare, sostenere ed unificare i membri della squadra (giocatori, assistenti e tutti coloro che collaborano all' organizzazione).

A sostegno della sua idea, Martens cita Peters e Austin (1985) che scrivono: *" Allenare è guidare insieme persone con diverse esperienze, talenti, interessi, incoraggiarle ad assumere la responsabilità del loro ruolo, portarle ad un continuo miglioramento, considerandosi loro compagni nel proiettarsi verso le stesse mete. Allenare non è memorizzare tecniche o*

*pianificare un perfetto piano di gioco. E' essere veramente attenti agli individui, credendo in loro, avendone cura coinvolgendoli totalmente*". E' evidente l'importanza dello sviluppo di abilità psicologiche e la costruzione di rapporti interpersonali positivi per portare gli atleti verso l'obiettivo e quindi la padronanza di capacità comunicative per esprimere tutto ciò.

Il contratto psicologico fra l'allenatore e i suoi atleti contiene una varietà di aspettative e azioni da ambedue le parti in quanto la leadership in quest'ottica non è unilaterale ma è un continuo flusso di energia fra le parti. Questo tipo di approccio può spingere gli atleti a diventare più respons-abili, cioè maggiormente capaci di attualizzare risposte efficaci.

Per realizzare tutto questo è necessario che l'allenatore si guadagni la stima e il rispetto della squadra dimostrando a sua volta abilità e conoscenze e ottenga credibilità attraverso rapporti chiari con i giocatori.

Inoltre il leader deve rinforzare staff e giocatori indirizzandoli a raggiungere le mete della squadra. Il rinforzo garantisce la responsabilizzazione degli atleti: essi sentiranno di essere importanti nel raggiungimento degli obiettivi di squadra, saranno più coinvolti nello spirito di squadra alimentando la loro motivazione, miglioreranno il loro rendimento apprendendo nuove abilità e troveranno più soddisfazione nella partecipazione, divertendosi di più.

Secondo Martens, la storia della ricerca nel campo della leadership individua quattro componenti da prendere in esame:

- qualità del leader ;
- stile della leadership
- natura della situazione
- caratteristiche di chi è guidato

Confrontando vari leader non è stato difficile, dice l'autore, evidenziare alcune comuni caratteristiche che definiscono, seppure non esaustivamente, un buon leader. Intelligente, assertivo, sicuro di sé, persuasivo, flessibile, intrinsecamente motivato e soprattutto motivato al raggiungimento del successo, alta autostima, ottimismo, possono infatti considerarsi caratteristiche di base, ma il leader deve avere anche altre qualità.

L'empatia è, secondo Martens, la qualità più importante, quella che distingue i migliori allenatori da altri meno efficaci ed è la capacità di assumere come proprio il punto di vista di un altro individuo, per capire come quella persona percepisce gli eventi e le emozioni. L'allenatore empatico capisce come l'altro si sente.

L'empatia fa comprendere all'allenatore gli interessi e i bisogni degli atleti, e una tale conoscenza deve essere utilizzata per motivarli. Il germe dell'empatia è un sincero affetto; il suo terreno sono le abilità di comunicazione e soprattutto di ascolto, il suo sole è aiutare. Si è empatici nel momento in cui ci si rende conto delle differenze individuali, della singolarità dell'essere e del bisogno dello stesso di essere percepito come tale. Occorre

allora fare lo sforzo di impegnarsi, di ascoltare la voce del sentimento degli altri.

L'empatia, da non confondere con permissività o confidenzialità, pone in gioco le reali capacità d'ascolto ed una modalità unica di comprendere l'altro.

Altre qualità che un buon leader dovrebbe possedere, secondo l'autore, sono:

- capacità di individuare e risolvere problemi, anche prima che si manifestino;
- capacità di conquistare la fiducia degli altri, dimostrandosi sicuri e tenaci;
- avere un buon self-control;
- lavorare per incrementare le abilità;
- essere attenti alle situazioni e molto responsabili;
- essere flessibili e concreti, non rigidi e teorici.

Per quanto riguarda la modalità della leadership, Martens, individua due stili : quello autoritario e quello democratico.

Pur essendo considerati dicotomici, questi due stili vengono usati entrambi dai grandi leader i quali riescono a capire tempi e modi per ottenere i migliori risultati.

Incrociando l'interesse per il risultato e quello per gli atleti, Martens ha evidenziato come l'allenatore ideale sia *una persona flessibile che si adatta al suo stile di leadership. Questo stile non è autoritario né democratico, ma una sintesi dei due : per ogni situazione si usa lo stile più appropriato. Questo stile prevede la scelta di una direzione precisa, quando la situazione lo richiede,*

*e un continuo rafforzamento dei membri del gruppo, con l'assunzione di responsabilità individuali ai fini del successo della squadra.*

E' quindi evidente come l'allenatore debba cambiare stile a seconda delle situazioni che incontra.

I risultati emersi dagli studi condotti da Gordon (1986), Chelladurai e Arnott ( 1985 ) indicano che giocatori e allenatori sono convinti che lo stile autocratico sia preferibile, soprattutto quando le decisioni da prendere sono complesse, anche se ci possono essere situazioni in cui l'allenatore deve saper utilizzare anche altri stili decisionali. Ciò conferma che anche lo stile autocratico può svolgere una funzione positiva, soprattutto se è orientato a migliorare le prestazioni e il benessere della squadra. D'altronde, prerogativa degli sport di squadra, e del calcio in particolare, è la velocità con cui vanno prese le decisioni ed è ovvio che in questo caso non può essere efficace una scelta democratica (pur avendo la possibilità di confrontarsi per qualche attimo, l'allenatore consulterà probabilmente i suoi aiutanti e non i giocatori ).

Martens evidenzia poi 4 fattori situazionali da rilevare per una leadership efficiente: tradizioni (cambiamenti di stile non sono sempre accettati), tempo disponibile ( con poco tempo a disposizione è più opportuno uno stile autoritario ), assistenti ( bisogna prepararli a condurre la squadra nello stesso modo del leader ), numero di componenti del gruppo ( con grandi squadre lo stile democratico è più difficile da usare ).

Oltre gli aspetti situazionali, l'autore ritiene importante concentrarsi sulle caratteristiche che hanno coloro che devono essere guidati ( nel nostro caso gli atleti ) e sui processi relazionali che si instaurano nel tempo tra allenatore e giocatore. Gli atleti si differenziano nei bisogni e nei desideri e un buon leader deve considerare valori, personalità e motivazioni dei suoi giocatori. Ciò che è stato fatto un anno potrebbe non andar bene quello successivo. Il consiglio di Martens è quello di conoscere le capacità degli atleti e di sostenerli, di sviluppare e usare in modo appropriato entrambe gli stili di leadership, di adattarsi alle aspettative riposte nel leader e di comportarsi da tale, di delegare ma di non scaricare le proprie responsabilità sul gruppo e di costituire una vera squadra sviluppando l'ambiente psicologico.

Il leader deve dirigere la squadra verso obiettivi futuri, infondere valori, motivare i membri del gruppo, evidenziare i problemi e risolvere i conflitti e deve comunicare in maniera efficace.

## **Capitolo 2**

### **LA MIA CONCEZIONE DI LEADERSHIP**

#### **Dalla teoria alla pratica**

Come ho già detto, l'evoluzione che ha coinvolto tutte le sfere della vita negli ultimi 30 anni, ha modificato profondamente l'approccio del giocatore al proprio lavoro e di conseguenza deve cambiare anche il modo di condurre una squadra da parte dell'allenatore.

E' sempre più difficile guidare un gruppo con uno stile autoritario (molto comune negli anni passati) perché le persone non accettano più di essere meri esecutori di compiti, ma vogliono comprendere il perché, il come e il quando delle cose che fanno: in poche parole vogliono essere protagonisti delle scelte che determinano i loro comportamenti. Tutto ciò evidentemente non è possibile realizzarlo mantenendo rapporti da superiore a subordinato stile militare, ma usando uno stile di leadership tale da permettere all'allenatore di rimanere la figura principale, la guida del gruppo e al tempo stesso avere dei rapporti con i giocatori basati su altri valori.

L'allenatore deve essere colui che mette al servizio della squadra le sue conoscenze, le sue esperienze per portare un gruppo di giocatori ad ottenere i massimi risultati possibili, sia a livello individuale che collettivo.

Potrà essere più o meno simpatico, estroverso, capace a gestire i media e l'ambiente intorno a lui, ma verrà giudicato dal lavoro che

ha fatto e soprattutto dai risultati che ha ottenuto; con un piccolo particolare e cioè che i risultati sul campo li otterranno i suoi giocatori, coloro che scenderanno in campo cercando di mettere in pratica le sue idee, i suoi modi di vedere il calcio. E i suoi giocatori otterranno risultati se avranno qualità tecniche e morali, se avranno volontà e determinazione per superare le difficoltà e superare i propri limiti giorno dopo giorno. E tutto ciò sotto la guida dell'allenatore che quindi dovrà conoscere i mezzi per aiutarli ad emergere, a eccellere.

Dobbiamo porci davanti al gruppo e alle sue problematiche con grande umiltà ed apertura, coscienti che è il gruppo stesso che talvolta può trasmetterci input importanti per crescere, con la consapevolezza che se anche la nostra filosofia è ben consolidata essa sarà comunque soggetta ad uno sviluppo progressivo e continuo, che quindi va incontro a continui cambiamenti nel corso della nostra vita.

E' importante avere delle idee proprie, una propria filosofia fatta di convincimenti, ideali e obiettivi sulla base della quale costruiamo i nostri comportamenti e strategie. Condividerla con i giocatori aiuta a migliorare la conoscenza e il rapporto di fiducia con loro. Se i giocatori condivideranno e si convinceranno della bontà delle idee dell'allenatore, dipenderà da come quest'ultimo saprà trasmetterle.

L'obiettivo di un allenatore è quello di esaltare il gruppo, la squadra e il senso di appartenenza ( al cui proposito Vercelli scrive che *è basato sulla condivisione di esperienze emotive da*

*parte di tutti i componenti e di rituali, propri dell'organismo squadra, che hanno da sempre lo scopo di unire per focalizzarsi sull'obiettivi da raggiungere ) , favorendo però, il benessere e la massima espressione del singolo nel rispetto delle sue esigenze. Tutto ciò renderà il giocatore consapevole dell'importanza del proprio ruolo per l'ottenimento del risultato.*

Il calciatore ha bisogno di sentire, emotivamente e realmente, un ambiente che lo sostenga e lo faciliti nel raggiungimento degli obiettivi di squadra, stimolandolo positivamente e in modo creativo.

Come sostenuto da Rogers, perché possa esserci crescita occorre che venga predisposto un clima di atteggiamenti facilitanti che si genera con la presenza di tre condizioni necessarie e sufficienti: congruenza, accettazione attenta e incondizionata e comprensione empatica.

La congruenza intesa anche come genuinità e autenticità permette all'allenatore di essere credibile, agendo coerentemente nei propri pensieri e principi.

Per accettazione incondizionata si intende un atteggiamento improntato alla considerazione positiva dell'altro in quanto persona, al di là di ogni distinzione di razza, cultura, condizione sociale ecc.. Si esprime nella fiducia riposta nell'uomo e guarda alla persona come ad una potenzialità in divenire.

Dell'empatia ho già dato una ampia descrizione parlando delle teorie rogersiane nel primo capitolo, ma è importante ricordare che l'autore ritiene *che un alto grado di empatia in una relazione è*

*probabilmente il fattore più potente nell'apportare trasformazioni e apprendimento .*

La cosa che più mi ha colpito leggendo le teorie, le considerazioni e le conclusioni di Rogers è che sono completamente votate ad un miglioramento della persona come essere unico e irripetibile: esattamente il contrario di tutta una serie di storielle che ho sentito in molti spogliatoi, in cui gli allenatori affermavano che all'interno del gruppo tutti i giocatori erano uguali salvo poi dimenticarsene all'occorrenza.

Esaltare l'unicità dell'individualità, empaticamente, permette alle persone di conoscersi meglio, di valorizzarsi, di aumentare l'autostima e la consapevolezza di sé, fattori riconosciuti come parte fondamentale anche per la crescita del giocatore, perché singolo e squadra possano crescere insieme.

Concludo le mie riflessioni sulle teorie di Rogers, accennando alla “ tendenza attualizzante “ : *in ogni essere umano c'è una tendenza naturale verso uno sviluppo più complesso e completo. Sia che lo stimolo provenga dall'interno o dall'esterno , sia che l'ambiente sia favorevole o sfavorevole , i comportamenti di un organismo possono essere compresi in termini del mantenimento e dell'arricchimento di se stesso.*

Tutto ciò è vero anche per un giocatore di calcio, il quale per anni coltiva una grande passione e tende con l'allenamento a ricercare un naturale miglioramento delle sue qualità: il problema è domandarci se il sostegno che riceve dall'allenatore è appropriato.

Nella mia esperienza personale posso dire che pochi, pochissimi allenatori mi hanno spronato ad andare oltre i miei limiti e quella serie di convinzioni ed etichette che anno dopo anno ti cuciono addosso gli “addetti ai lavori”.

E' importante capire cosa l'atleta pensa di sé, quali limiti è convinto di avere e se crede di poterli superare; capito questo, il lavoro sul campo ( materia in cui gli allenatori sono sicuramente preparati ) diventa un efficace mezzo per la crescita del giocatore.

Se ripenso alla mia carriera fin da bambino all'oratorio e poi nel settore giovanile, i miei ricordi sono più legati alle persone e a come si rapportavano a me che non a quello che mi insegnavano.

Così concetti tecnici o tattici sono in secondo piano rispetto alla simpatia, all'educazione e alla passione ( o meno ) che avevano i miei istruttori: ricordo ancora alcuni di loro con tale affetto da averli presi come modello in questi anni di esperienza fatta come allenatore nel settore giovanile.

Quando poi ho cominciato a fare il professionista mi sono reso conto, anno dopo anno, che la differenza la faceva soprattutto la testa...e io in questo ero forte dal lato motivazionale mentre a livello di autostima e convinzione non ero sicuramente al top: nessuno mi ha mai detto che avrei potuto migliorare il mio rendimento lavorando su me stesso a livello mentale!

Ancora oggi ricordo quanto apprezzassi rinforzi nelle positività e sostegno nei periodi più difficili, ma l'impressione è che tutto avvenisse per caso o comunque senza una metodicità alla base.

Il giocatore, a qualsiasi livello ha bisogno del sostegno dell'allenatore; fa piacere ricevere momenti di attenzione che permettono ad autostima e convinzione di rimanere ad alti livelli. E laddove un giocatore attraversi un momento di difficoltà, le parole di sostegno sono pietre preziose che permettono all'atleta di ritrovare più velocemente la via.

Ritengo che un atteggiamento costante di rinforzo e sostegno faccia parte della sensibilità personale dell'allenatore ( dimostrando così un coinvolgimento in termini di sentimenti ed emozioni ) e deve essere ricercata ed allenata perché il giocatore rendendosi conto delle attenzioni rivoltegli, sarà pronto a restituirle sul campo con migliori prestazioni.

Come dice Accame ( 2007 ), *al giorno d'oggi - nell'esercizio di certe professioni - sembra indispensabile assumere un atteggiamento distaccato. Tuttavia è vero anche il contrario: se non ci si prende a cuore il problema dell'altro, la soluzione che si proporrà non sarà mai risolutiva e il problema non verrà condiviso: da una parte rimarrà chi ha il problema e dall'altra chi è stato interpellato per risolverlo. Il mister partecipa di un'impresa collettiva con un ruolo di alta responsabilità. Non rimanerne coinvolto sul piano umano - in termini di sentimenti , di emozioni, di relazioni non superficiali - sarebbe quantomeno poco professionale. Ma, al contempo, al mister si chiede di mantenere il sangue freddo nelle circostanze più sfavorevoli e, soprattutto, di indurre ad atteggiamenti di piena consapevolezza coloro che deve guidare. Fra i due estremi del comportamento,*

*pertanto, si può indicare una soluzione mediana, quella del coinvolgimento critico: partecipare emotivamente sì, ma senza mai rinunciare all'analisi.*

Siccome nel calcio si devono ottenere risultati fin da subito, credo che l'allenatore possa cominciare con uno stile direttivo o autocratico, per poi gradualmente passare ad informare i suoi giocatori e renderli partecipi.

Penso sia importante riconoscere che non è possibile condurre una squadra con una sola modalità ma bensì che il leader deve attuare un'adeguata conduzione, contribuendo in maniera diversa alla vita del gruppo, cercando di comprendere comportamenti, vissuti, esigenze, risorse, valori e filosofie.

L'allenatore dovrà quindi essere :

-una guida tecnico-tattica di aiuto alla squadra nell'analisi di sé e dell'avversario, elaborando la strategia migliore per raggiungere l'obiettivo.

-una guida per sviluppare la consapevolezza nei giocatori.

-una guida per aiutare i calciatori a capire le cause e le conseguenze dei propri comportamenti all'interno del campo e non solo.

Il sogno sarebbe quello di poter trasferire al calcio il pensiero e il metodo di Socrate laddove l'allenatore riesca attraverso il dialogo e la discussione, ad aiutare i propri giocatori a scoprire gradatamente ed autonomamente la soluzione dei problemi che incontrano.

Anche Elbert Hubbard , filosofo statunitense vissuto a cavallo del '900 scrive: “ se posso darvi il mio pensiero, può darsi che ve ne ricordiate o meno. Ma se riesco a farvi pensare per conto vostro, ho contribuito notevolmente ad accrescere la vostra personalità.”

Ogni allenatore ha il suo modo di gestire la leadership. La storia ci insegna che si possono ottenere grandi risultati con diversi metodi, la cosa importante è usare quello che più ci appartiene, quello che sentiamo più vicino al nostro modo di essere e di pensare: è fondamentale per riuscire a mantenere nel tempo alcune condizioni necessarie all'ottenimento del rispetto dei propri giocatori quali congruenza e coerenza.

Sono noti gli stili decisionali con cui i più affermati allenatori italiani degli ultimi anni hanno ottenuto i loro successi: Sacchi, Capello, Lippi, Ancelotti,, Spalletti e Prandelli pur in modo differente hanno guidato i loro gruppi all'ottenimento di importanti risultati.

A questo punto credo possa essere significativo parlare delle mie esperienze, delle modalità di conduzione degli allenatori che ho avuto e dell'effetto che certe gestioni hanno avuto su di me: sono situazioni che descriverò evitando chiaramente di fare nomi di persone e società, anche perché la cosa importante è il tipo di esperienza vissuta e non parlare bene o male di qualcuno in particolare. Numero le esperienze in modo da poterle separare.

ESPERIENZA 1: il quadro della situazione iniziale era comune a molte realtà, con un presidente particolarmente invadente che

limitava il potere decisionale dell'allenatore e che prendeva anche decisioni contro il suo volere ( vedi ritiri punitivi ). L'intimità dello spogliatoio era continuamente violata da "informatori" del presidente e il gruppo di giocatori creò una sorta di patto per screditare gli stranieri del gruppo a favore degli italiani . In questa baraccola l'allenatore ha provato ad essere autonomo nelle scelte e a portare i suoi valori ma ha finito per pagare con l'esonero una situazione che non riusciva più a gestire. Il tipo di conduzione era basato sulla condivisione, ma vertici societari poco collaborativi e un clima da caccia alle streghe nella squadra, crearono un ambiente insostenibile all'interno del quale nessuna idea partecipativa è riuscita ad attecchire. Feci la scelta di stare dalla parte sbagliata ( alcuni stranieri erano ottimi giocatori e, parlando un po' d'inglese, ebbi l'opportunità di conoscerli anche come ragazzi avendone un'ottima impressione ) e venni pian piano emarginato dal gruppo che "comandava": quando l'allenatore venne esonerato scomparve l'ultimo garante di giustizia e correttezza. L'ambiente era per me davvero invivibile ed ancora oggi è rimasta l'esperienza che ricordo con più amarezza nonostante il raggiungimento di un importante risultato finale . E' stato inoltre l'anno in cui ho segnato meno gol nella mia carriera, a conferma del fatto che poca serenità e un clima difficile ebbero ripercussioni anche sulla mia capacità realizzativa.

ESPERIENZA 2 : la società appoggiava il lavoro del tecnico e gioco e risultati della squadra non tardarono a venire.

Lavoravamo molto sul campo, i toni del tecnico erano sempre molto tranquilli e la sua competenza coinvolgente, cercava di condividere idee e pensieri e creava competizione senza esasperarla. Raggiungemmo l'obiettivo di squadra con grande anticipo esprimendo un ottimo gioco, superando anche alcuni momenti di scarsi risultati senza che il leader cambiasse troppo i modi e i tempi di gestione del gruppo.

ESPERIENZA 3 : lavorai per un breve periodo con l'allenatore che tuttora ritengo l'unico che abbia avuto nei miei confronti un comportamento di completa onestà e chiarezza. Per questioni contrattuali tornai a giocare nella squadra della prima esperienza senza grande entusiasmo, anzi, con i fantasmi del passato pronti a ripresentarsi. Mi resi conto in breve tempo che l'allenatore aveva invece cambiato radicalmente l'aria che si respirava: prendeva decisioni che la società rispettava, limitava le incursioni del presidente e soprattutto aveva stabilito delle regole che tutti rispettavano. Era super partes, diretto nelle sue esternazioni e non privilegiava nessuno, ottenendo in questo modo il rispetto di tutti. Il lavoro tecnico-tattico non era di grande qualità e la gestione dei giocatori durante gli allenamenti della settimana poco condivisibile ( chi non giocava la domenica passava molto tempo a bordo campo ) ma c'era una leadership comunque riconosciuta da tutta la società e questo limitava critiche e malumori anche dal gruppo.

ESPERIENZA 4 : ho vissuto con più di un allenatore questo tipo di esperienza.

La persona, ancor prima del tecnico, era incoerente, incongruente, poco propensa al dialogo. Il tecnico poi si basava su un'immagine che si era costruito nel corso del tempo, la classica fama da duro, da sergente di ferro. Peccato che da un giorno all'altro cambiasse opinione a seconda degli input societari o della comodità mediatica nell'appoggiare una certa situazione o meno. Il quadro era completato da allenamenti tecnico-tattici che poco insegnavano al giocatore, il quale in questo contesto aveva poca stima della sua guida rendendosi conto che non contribuiva in modo significativo alla crescita sua e della squadra. Tutto questo sommato ad esercitazioni standard ripetute canonicamente in certi giorni della settimana, portava nel lungo periodo a scadimento di interesse e calo di motivazione che, nel mio caso, ha avuto come conseguenza un calo delle prestazioni e dei risultati della squadra.

ESPERIENZA 5 : rapporto con un allenatore che stimo a livello personale perché, secondo me, portatore di valori umani ma di cui non ho condiviso la gestione. All'interno dello spogliatoio infatti, non interveniva mai nelle situazioni di conflitto che si creavano, con l'effetto di aumentare il disappunto e la frammentazione del gruppo.

Inoltre coloro i quali erano abituati a rispettare regole e a comportarsi professionalmente, nel verificare la mancanza di volontà nel richiamare certi atteggiamenti, sono stati tacitamente autorizzati a comportarsi nella stessa, scorretta, maniera.

ESPERIENZA 6 : gestione lasciata molto ai giocatori, ai quali era richiesta un'analisi approfondita dei propri comportamenti in gara, di riscaldarsi per conto proprio e di partecipare alla gestione dell'allenamento e delle variabili tattiche. Secondo me la finalità era quella di stimolare la crescita del gruppo attraverso lo scambio di opinioni, la critica e la partecipazione. Peccato che il gruppo non si è dimostrato in grado di gestire questo stile di leadership soprattutto, secondo me, perché all'allenatore non era riconosciuta quella capacità decisionale che è necessario dimostrare quando tra i giocatori crescono dubbi e paure. E' un allenatore tra i più vincenti della serie C quindi questo atteggiamento deve averlo consolidato nel tempo e con le esperienze vissute dove, probabilmente, aveva gruppi più autonomi e meno bisognosi della competenza della guida.

### **La comunicazione e il linguaggio**

Il termine “ comunicazione “ deriva dal verbo comunicare che nel suo significato originale vuol dire “mettere in comune” ossia condividere con gli altri pensieri, opinioni, esperienze, sensazioni e sentimenti. La comunicazione non è semplicemente parlare ma presuppone necessariamente una relazione e quindi uno scambio. L'emittente ( persona che avvia la comunicazione) e il ricevente ( colui che accoglie il messaggio, lo decodifica, lo interpreta e lo comprende ) condividono almeno un codice ( una lingua ), alcuni elementi dello stesso codice e il loro significato ( le parole ),

nonché l'eventuale influenza temporale sulla variabilità del significante e del significato ( sincronia sui termini ). E' proprio sul significato che nascono le maggiori incomprensioni.

Credo sia importante sottolineare che per un comunicatore adeguare il proprio linguaggio in base agli ascoltatori e al loro livello socio-culturale è fondamentale.

In questi anni mi è capitato di verificare più volte che quanto avevo detto ad un ragazzo non era stato recepito per quello che io volevo trasferire : sia nella trasmissione di concetti tecnico-tattici che in un colloquio su altri temi è veramente importante assicurarsi che l'auditore abbia compreso il significato del messaggio. Come affermato da Dilts, *un comunicatore efficace non è tanto una persona capace di utilizzare il linguaggio con grande padronanza, quanto una persona dotata dell'esperienza sensoriale e della flessibilità necessarie per far sì che la risposta che suscita negli altri corrisponda al significato che intendeva trasmettere.*

Come dice Accame, la parola è un potente selettore sociale e bisogna usarla al posto e al momento giusto onde evitare di usare termini troppo elevati in contesti di basso profilo o, viceversa, essere verbalmente poco eleganti nel contesto in cui ci si esprime.

Due aspetti comunicativi importanti per l'allenatore sono l'economia del linguaggio e l'enfasi.

Chi gestisce un gruppo non ha tempo per essere prolisso, anzi, sul campo deve essere il più conciso possibile esprimendo

concetti in maniera chiara e completa: durante l'allenamento deve guidare i giocatori senza perdere tempo, mantenendo alto il ritmo del lavoro mentre durante la gara i messaggi che invia dalla panchina devono essere colti in brevi attimi. Questo è possibile soltanto se tutto il gruppo ( squadra e tecnico ) ha costruito nel tempo un linguaggio comune che, sulla base di esperienze condivise, permetta realmente di non "sprecare" parole ma, ad esempio, dia la possibilità di esprimere un concetto anche attraverso un unico gesto o un singolo vocabolo. Più un gruppo di persone lavora insieme e si frequenta e più aumenteranno gli impliciti diminuendo le parole.

Una patologia della comunicazione è l'enfasi. Se l'allenatore riesce a controllare il proprio coinvolgimento emotivo avrà più possibilità di trovare aiuto nel dialogo. Viceversa se comincerà ad alzare i toni sarà costretto ad aumentarli ogni volta di più per mostrare il proprio coinvolgimento emotivo e la sua autorità sul gruppo. Situazioni di questo genere sono di grande impatto ma difficilmente riescono a veicolare il messaggio in modo che l'atleta ne percepisca inconfutabilmente il significato. A mio modo di vedere se nelle difficoltà l'allenatore riesce a mantenersi lucido nell'analisi e nella critica, trasferirà questa qualità anche ai giocatori, facendo sì che questi ultimi possano affrontare le difficoltà con maggiore equilibrio.

Se siamo attenti osservatori, un primo importante feedback al nostro messaggio lo riceviamo immediatamente, analizzando la

postura dell'ascoltatore, la sua mimica facciale e soprattutto lo sguardo.

## **Il linguaggio non verbale**

Qualche secolo fa Leonardo da Vinci scriveva:

“ L'uomo medio guarda senza vedere, ode senza ascoltare ( ...) tocca senza percepire (...) si muove senza essere cosciente del suo corpo (...) e parla senza prima pensare”.

Oggi le cose sono senz'altro cambiate ma pochi fanno attenzione ai loro e agli altrui movimenti corporei sapendone associare un significato. Se, come si usa dire: ”la prima impressione è quella che conta” e come recitava una pubblicità“ non avrai una seconda possibilità di fare una buona prima impressione”, quando si incontra una persona bisognerebbe fare attenzione a quello che si dice ma anche a come ci si muove perché la comunicazione non si basa solo sul linguaggio verbale ma, anzi, è tipico della natura umana comunicare più attraverso il corpo che attraverso la parola.

Nei rapporti interpersonali una parte preponderante di ciò che comunichiamo è rappresentata dai contenuti espressi inconsapevolmente attraverso un linguaggio “ muto “ , i quali possono confermare o contraddire il senso delle parole che pronunciamo.

Borg afferma che il corpo è una finestra sull'inconscio, quindi essere in grado di interpretare il linguaggio corporeo altrui potrebbe aiutarci a comprendere i messaggi che ci inviano.

La comunicazione con i nostri simili, si esplica anche attraverso il modo di vestire, la postura, l'espressione del volto, il contatto oculare, i movimenti degli arti, la tensione del corpo, la distanza spaziale, il contatto diretto, la voce intesa come tono, ritmo e inflessione.

E' chiaro che dobbiamo affinare i sensi per imparare a leggere il linguaggio non verbale altrui e per imparare a dominare il nostro. Gestii, espressioni facciali e tratti vocali sono tre fattori che ben interpretati possono permetterci di risalire ai reali sentimenti dei nostri interlocutori.

Nel rapporto con i giocatori può chiaramente essere importante riuscire a interpretare i fattori sopra citati al fine di anticipare valutazioni e tradurre atteggiamenti in maniera utile al nostro lavoro.

Duchenne , Ekman ed altri importanti studiosi hanno dato un significato preciso a molti comportamenti ed espressioni umane permettendo così ad un osservatore attento ( e nel caso specifico ad un allenatore attento ) di poterle utilizzare come feedback ai propri interventi.

Ritengo importante osservare la postura dei giocatori in alcune situazioni perché è un indicatore dei loro stati d'animo, del loro interesse e della loro partecipazione.

La camminata e la postura che assumono mentre ,per esempio, si avviano verso lo spogliatoio prima dell'allenamento, possono indicarmi lo stato emotivo del giocatore. Una persona depressa, difficilmente camminerà ben dritta e con passo veloce, probabilmente avrà le spalle ricurve e chiuse; al contrario una persona soddisfatta ed entusiasta camminerà con passo più deciso, guardando davanti a sé con spalle decontratte ed aperte.

Se nello spogliatoio mentre parlo c'è attenzione, i ragazzi saranno seduti normalmente o con il corpo leggermente proteso in avanti, viceversa un atteggiamento di abbandono corporeo sulla panca può denotare scarso interesse.

Il viso non sempre riesce a nascondere ciò che pensiamo o le emozioni che stiamo vivendo perché su di esso possono apparire segnali involontari. Il colore della pelle ( rossore e pallore ) può tradire un particolare stato emotivo, possiamo capire se il sorriso del nostro interlocutore è spontaneo o forzato grazie alla contrazione di alcuni muscoli oppure di altri.

Lo sguardo è un altro importante indicatore di stati d'animo. Con lo sguardo si cerca un contatto con l'altra persona e le si comunicano emozioni. Se vogliamo comunicare, uno sguardo acceso o spento trasmette ai nostri interlocutori interesse o noia veicolando di conseguenza la nostra partecipazione emotiva al dibattito: occhi aperti, presenti e luminosi coinvolgono maggiormente l'ascoltatore.

Chiaramente lo sguardo coinvolge palpebre e sopracciglia ( che con i loro movimenti sono in grado di esprimere anche piccole emozioni ) ma soprattutto gli occhi.

E' noto che la pupilla si dilata quando si vede qualcosa di piacevole e si è in uno stato di eccitazione ( oltre che naturalmente sotto l'influenza della luce o sotto l'effetto di droghe) e si restringe in situazioni sgradevoli. Se l'occhio del giocatore segue i nostri movimenti, se il suo sguardo è acceso e luminoso, è probabile che quanto stiamo dicendo lo interessi e l'oggetto della nostra comunicazione raggiunga l'obiettivo.

Viceversa notare sguardi distratti, occhi spenti e socchiusi probabilmente significa che dobbiamo fare qualcosa per cambiare la strategia comunicativa nei suoi confronti.

Io ritengo sia molto importante quando parlo con la squadra cercare di fissare lo sguardo di tutti i giocatori almeno per un momento per far notare loro che li vedo, che sono attento a richiamare la loro attenzione , che cerco la loro partecipazione.

### **Le mie idee comunicative**

Negli anni che ho trascorso al settore giovanile ho cercato di mettere in atto alcune modalità per fare in modo che i messaggi arrivassero ai ragazzi nella maniera più costruttiva possibile e sono molto contento dei risultati che ho ottenuto.

Innanzitutto ho sempre cercato di rinforzare ogni loro gesto positivo ed efficace, sia tecnico, che tattico o comportamentale e

questo ha aumentato decisamente l'autostima soprattutto dei ragazzi che credevano poco in se stessi e ciò ha realizzato quanto afferma Cei quando dice che *ogni giocatore deve sapere che il suo contributo è apprezzato ed è rilevante per il successo della squadra* .

L'analisi dell'errore non era mai rivolto al perché dell'azione sbagliata, quanto piuttosto a trovare una soluzione perché la volta successiva, lo stesso gesto potesse essere eseguito meglio e in maniera più efficace: per fare questo ho dovuto cercare un confronto continuo con loro, spronarli nel darmi sensazioni e valutazioni di ciò che facevano.

Ho cercato di stare attento ed evitare le negazioni, che come dicono Bandler e Grinder , *intralcia il lavoro di chi comunica. La negazione esiste solo nel linguaggio, e non esiste nell'esperienza reale*.

Analizzando le regole di comportamento dell'allenatore enunciate da Ferrari, il principio della consapevolezza è senz'altro il più importante a livello comunicativo.

Il calciatore è l'attore , il protagonista sul campo in ogni momento, ed è quindi compito dell'allenatore trasferirgli nel modo più chiaro e completo possibile le informazioni per poter scegliere al momento opportuno, la soluzione migliore. Rendere consapevole il giocatore ne accresce l'autostima, esaltando sempre la propria individualità, avendo le sue percezioni sfumature uniche e irripetibili. Quello che secondo me è importante fare in fase di allenamento è innanzitutto non

dare mai nulla per scontato e poi spiegare le ragioni delle nostre scelte e il percorso di attuazione delle stesse. E' un cammino che partendo dal perché facciamo una determinata scelta, e passando attraverso il cosa e il come fare per realizzarlo, ci porta ad esaminarne i vantaggi, condizione necessaria affinché il giocatore si convinca della bontà del percorso. A conferma di quanto detto è ancora Cei a scrivere *che sollecitare le discussioni del gruppo e analizzare pro e contro di comportamenti e scelte per prevedere le conseguenze , responsabilizzerà i componenti della squadra e li metterà a conoscenza di quali saranno gli effetti , per sé e per il collettivo , di prestazioni efficaci o scadenti , di comportamenti collaborativi o individualisti , di allenamenti svolti con impegno o mostrandosi demotivati. In questo modo ogni squadra partecipa attivamente alle decisioni che la riguardano ed è consapevole delle conseguenze che deriveranno dai risultati delle sue azioni.*

## CONCLUSIONI

La popolarità del gioco del calcio si fonda sulla mancanza di verità assolute, così che ognuno possa crearsi la propria. Si dice che ha ragione chi vince e in questa affermazione si nasconde tutta l'impalpabile vena critica del gioco che più appassiona e accalora il mondo.

Ma chi guida un gruppo ha, oggi più di ieri, la possibilità di operare con uno stile diverso, che conquisti per il suo modo di essere più che di apparire.

Essere oggi un leader di successo prevede una predisposizione naturale, molteplici conoscenze ed esperienza sul campo .

Un leader che per definizione si assume la responsabilità di un gruppo, deve prima essere responsabile e consapevole della sua vita , degli obiettivi che vuole raggiungere. Deve saper gestire i propri stati d'animo, veicolare le proprie emozioni perché siano sempre un valore aggiunto al suo progetto e non un ostacolo per la crescita del gruppo.

Deve saper prendere decisioni, quando serve in modo veloce e convincente perché i suoi giocatori si sentano sicuri, privi di dubbi.

Deve essere coerente con i suoi valori per dimostrarsi sempre autentico, genuino: ciò rafforza la stima del gruppo nei suoi confronti, ne consolida la leadership e favorisce

rapporti sinceri ed onesti tra i giocatori: un ambiente sereno e arricchito dalle attenzioni dell'allenatore verso l'atleta permette al giocatore di recepire un alto interesse nei suoi confronti e ne favorisce l'apprendimento.

Ho spiegato come ci siano atteggiamenti e comportamenti facilitanti la crescita individuale e di gruppo e che tipo di allenatore voglio diventare.

Tre sono gli aspetti che in conclusione voglio affrontare, personali e situazionali: crescita, risultati e cambiamento.

Sebbene abbia una visione chiara del modo in cui affrontare la mia professione, è altrettanto evidente che ho bisogno ancora di imparare molto sia di me che degli altri e se studiare mi consente di acquisire concetti e metodi, sarà l'esperienza sul campo che mi permetterà di applicarli e consolidarli.

L'obbligo del raggiungimento del risultato, una scure che pende sulla testa di ogni allenatore, sarà un ulteriore carico emotivo con cui misurarmi per verificare la possibilità di realizzare il mio percorso: solo allora capirò realmente come aggiustare, calibrare e correggere i miei metodi per poter guidare un gruppo raggiungendo gli obiettivi.

La resistenza al cambiamento c'è sempre e va gestita, per fare spazio alla disponibilità, perché è altrettanto normale migliorare, evolversi, essere più creativi, rinnovarsi.

Il cambiamento deve essere accettato dai protagonisti ed è necessario avere il tempo per lavorare sulla testa dei

giocatori: con flessibilità e sensibilità si possono ottenere quei risultati che sono determinanti per aver continuità nel lavoro.

Faccio l'allenatore con passione, curiosità e voglia di apprendere, ho l'opportunità di mettere in pratica ciò in cui credo e mi preparo per questo.

## BIBLIOGRAFIA

- Accame F.  
*Come dice il mister - manuale per la comunicazione dell'allenatore di calcio -*  
Milano , Editoriale Sport Italia , 2007
- Accame F.  
*Pratica del linguaggio e tecniche della comunicazione ,*  
Roma , Società Stampa Sportiva , 1996
- Bandler R. / Grinder J.  
Ipnosi e trasformazione ,  
Roma , Astrolabio-Ubaldini Editore , 1983
- Bassi G.  
*Come migliorare il rendimento della squadra - aspetti psicologici della vita di gruppo - ,*  
Città di Castello (PG) , Edizioni Nuova Prhomos , 1998
- Blake R.R. / Mouton J.S.  
*Gli stili di direzione ,*  
Milano , Etas Kompass , 1969
- Borg J.  
*Il linguaggio del corpo - guida all'interpretazione del linguaggio non verbale - ,*  
Milano , Tecniche Nuove , 2009
- Carron A.V.  
*Group dynamics in sport ,*  
London Ontario , Spodym , 1988
- Cei A.  
*Psicologia dello sport ,*  
Bologna , il Mulino , 1998.
- Chelladurai P.  
*Leadership in sports ,* in “ International journal of sport psychology “, 21 , pp. 328-354 , 1990
- Chelladurai P. / Haggerty T.R.  
A normative model of decision style in coaching ,  
in “ Athletic administrator “, 13 , pp. 6-9 , 1978
- Dilts R.  
*La pnl e le sue applicazioni ,*  
NLP Italy , 2006

- Ferrari F.  
*Elementi di tattica calcistica vol. 1 - analisi e riflessioni  
sull'organizzazione difensiva e sistemi di gioco -*  
Milano , Editoriale Sport Italia , 2001
- Fiedler F.E.  
A theory of leader effectiveness ,  
New York , McGraw-Hill , 1967
- Gordon S.  
Behavioral correlates of coaching effectiveness , doctoral  
dissertation , University of Alberta , Canada , 1986
- Kirkpatrick S.A. / Locke E.A.  
*Leadership: do traits matter ?* , in " The executive " , 5 ,  
pp.48-60 , 1991
- Lewin K., Lippitt R. e White R.  
*Patterns of aggressive behaviour in experimentally created  
social climates*, in " Journal of social psychology " , 10 ,  
pp. 271-299
- Lord R.G. , DeVader C.L. e Allinger G.M.  
*A meta-analysis of the relation between personality traits  
and leadership perceptions: an application of validity  
generalization procedures*, in " Journal of applied  
psychology " , 71 , pp. 402-410 , 1986
- Malaguti D.  
*Fare squadra - Psicologia dei gruppi di lavoro -*  
Bologna , il Mulino , 2007
- Martens R./ Bump L. A.  
*Psicologia dello sport* ,  
Roma , Borla , 1991
- Rogers C. R.  
*Un modo di essere* ,  
Firenze , Psycho , 1983
- Tubi V.  
*La formazione psicologica dell'allenatore di calcio* ,  
Roma , Società Stampa Sportiva , 2009
- Vercelli G.  
*Vincere con la mente* ,  
Milano , Ponte alle grazie , 2006