

**F.I.G.C. CENTRO TECNICO FEDERALE COVERCIANO**

**Firenze**

**Settore Tecnico F.I.G.C.**



**MASTER UEFA PRO**

**Allenatore professionista prima categoria**

**Tesi:**

**DINAMICHE ALLENATORE – GRUPPO SQUADRA**

**Relatore: Prof. Vittorio Tubi**

**Candidato: Simone Inzaghi**

# INDICE

## PRIMA PARTE

### INTRODUZIONE

#### 1.1 ESPERIENZE SUL CAMPO DA GIOCATORE E DA MISTER

## SECONDA PARTE

### 2.1 IL GRUPPO

#### 1.1 COME SI FORMA IL GRUPPO

#### 1.2 LA COESIONE DEL GRUPPO

#### 1.3 IL CONFLITTO

## TERZA PARTE

### 3.1 LA COMUNICAZIONE: L'ALLENATORE, LEADER E MEDIATORE NEL GRUPPO

### 3.2 GLI ESEMPI PRATICI: IL REGOLAMENTO E L'ANALISI CONDIVISA DELLA PARTITA

## CONCLUSIONI

## Introduzione

*'La dinamica di gruppo è lo studio delle condizioni della vita di un gruppo e delle forze che possono provocare dei cambiamenti, Il termine dinamica si riferisce a queste forze' (Kurt Lewin)*

Un allenatore che crede nel suo lavoro e vuole avere successo sa quanto sia importante **la forza del gruppo e saper gestire le dinamiche tra se stesso e la squadra.**

Nella mia esperienza di giocatore e allenatore, ho spesso verificato quanto il rapporto, la comunicazione, la gestione da parte del MISTER del gruppo - squadra, abbia influito sia positivamente, sia negativamente, al rendimento individuale e collettivo in gara, e all'impegno negli allenamenti.

Infatti, la cura di questo particolare aspetto, mi ha indotto ad approfondire l'argomento, poiché considerare **le dinamiche come forze che cambiano** l'esito e il successo di un anno calcistico, in uno sport nel quale il collettivo è fondamentale, deve far parte del bagaglio di conoscenze di un allenatore moderno.

Nella prima parte, voglio perciò partire da quelle che sono state le mie riflessioni sull'esperienza vissuta da giocatore prima, e da allenatore di giovani poi, per una visione reale della questione.

La premessa teorica che seguirà, nella seconda parte della tesi, permetterà di inquadrare l'argomento per poi entrare più specificamente e praticamente nella gestione da parte dell'allenatore nella terza parte.



## PRIMA PARTE

### 1.1 ESPERIENZE SUL CAMPO DA GIOCATORE E DA MISTER

Nella mia carriera da calciatore, sin dagli anni del settore giovanile, tutti gli allenatori che ho avuto, hanno **contribuito alla formazione** del mio bagaglio personale, sia dal punto di vista tecnico, sia comportamentale, aiutandomi a sviluppare al meglio le mie doti tecnico-tattiche ed umane. Ovviamente ognuno dei tecnici, con i quali ho avuto modo di lavorare, era diverso dall' altro, sia nella metodologia di allenamento, sia dal punto di vista caratteriale e di gestione del gruppo. Premettendo che, sono grato ad ogni mister che ho avuto nella mia lunga carriera, voglio soffermarmi in particolare su tre di loro.

Per primo voglio nominare mister Materazzi, a lui devo tanto, mi ha lanciato nel grande calcio con tanto coraggio , nonostante io fossi molto giovane ed in rosa ci fossero altri attaccanti più grandi e con tanta più esperienza di me. Di suo porterò sempre nel mio bagaglio, di uomo ed allenatore, il **coraggio di credere e lanciare i giovani**, certo non a prescindere, ma dopo attente e meditate considerazione, lui mi ha insegnato che bisogna credere nei giovani che danno prova di maturità ed equilibrio, perché la gioventù diventa una arma in più solo quando è accompagnata da **l'umiltà** di carpire dai più grandi le **dinamiche comportamentali non solo tecnico/tattiche, ma soprattutto umane.**

Poi voglio nominare Sven Goran Ericksson , indiscutibilmente un numero 1, a lui sono legati momenti, della mia carriera da calciatore, semplicemente indimenticabili, per me e per i compagni di quella squadra meravigliosa e di una intera tifoseria, quella laziale. Ciò che mi sempre colpito positivamente di mister Eriksson, e' stata la **gestione di un gruppo formato da tanti campioni assoluti**, che lui sapeva condurre con calma ed educazione, senza mai alzare i toni, ma nello stesso tempo con grande fermezza e sicurezza. Era

rispettato da tutti e le sue scelte, sempre molto difficili, avendo una rosa di assoluto valore, erano accettate da tutti senza batter ciglio. Tecnico estremamente intelligente e preparato, mi ha insegnato **come far comprendere ai campioni che il "noi" è sempre più importante dell' "io"** sempre e comunque, a prescindere dalla grandezza del singolo campione.

Infine, voglio soffermarmi su mister Roberto Mancini , inutile dire che grande campione e' stato in campo, e' noto a tutti, di conseguenza e' ovvio che la sua credibilità tecnico/tattica nei confronti del gruppo era cosa scontata. I grandi campioni come lui hanno la fortuna di partire con un piccolo vantaggio, rispetto ad altri allenatori che hanno avuto carriere da giocatore meno importanti. La sua grandezza da tecnico però, sta proprio in questo, infatti, questo "vantaggio" v'è poi confermato agli occhi del gruppo, e lui è da subito riuscito ad **entrare dentro** ognuno di noi, sfruttando il fatto di essere stato fino a pochissimo tempo prima dall'altra parte della barricata. Questo gli ha permesso di capire noi atleti senza sforzo, da lui ho imparato, o almeno spero, come **vivere la transizione da giocatore ad allenatore, come usare " il bastone e la carota", e come stimolare nel modo giusto le diverse personalità di un gruppo di calciatori.**

La mia carriera da allenatore inizia con soluzione di continuità, infatti chiusa la stagione da calciatore il 30 giugno 2010, ad agosto dello stesso anno iniziai quella da allenatore. Fu proprio a mister Mancini che mi ispirai in quel passaggio, dato che valutavo delle similitudini con la mia situazione. Una osservazione fondamentale da tenere in considerazione nel passaggio da atleta a tecnico, e' il fatto che si passa da essere "oggetto" (di una programmazione e di un progetto) a "soggetto", di conseguenza, a prescindere dalla categoria che si allena, le responsabilità aumentano e vanno **gestite con intelligenza, competenza ed equilibrio.**

Nella carriera di allenatore penso che si cresca sempre, non esiste un punto di arrivo, si può sempre migliorare, anche quando si raggiungono traguardi importantissimi. Un esempio, per esplicitare questo pensiero, riguarda mister Ancelotti che, ha vinto la Champions nel maggio scorso, e oggi sarà certamente un allenatore più esperto, più equilibrato, più consapevole del mister Ancelotti che vinse la Champions 2003, anche se il risultato è il medesimo. Ho portato un esempio così importante, solo per dire, che a mio avviso, il fulcro della nostra professione è **la crescita continua, il sapersi sempre aggiornare e migliorare dal punto di vista tecnico, tattico e umano**. Dopo 3 stagioni con gli allievi nazionali, quando a gennaio del 2014 sono stato chiamato alla guida della primavera, ho trovato enormi differenze, non mi trovavo più di fronte un gruppo di ragazzi eterogeneo tutti della stessa età, ma un gruppo di atleti di età diverse, di situazioni contrattuali disuguali e di prospettive di carriera differenti. Tutte situazioni che rendono più problematica **la gestione del gruppo**. È stato allora che mi sono reso conto che, la cosiddetta "gavetta" nelle categorie minori mi aveva aiutato tantissimo, infatti, senza falsa modestia credo di essere riuscito sin da subito, ad **entrare** nella testa dei singoli e a **trasmettergli una idea** di collettivo importante. Quindi considero, ogni salto di categoria che avrò la fortuna spero di affrontare, come una sfida bella ed affascinante, consapevole che solo **attraverso il lavoro e la crescita sia professionale che umana continua potrò affrontare al meglio**. Ho voluto sottolineare alcune parole chiave, che saranno riprese nel corso del mio approfondimento teorico e pratico di questo lavoro sulle dinamiche tra allenatore e gruppo squadra, gestione fondamentale per il successo di un progetto.



## SECONDA PARTE

### 2.1 Cos'è il gruppo?

Ho prima approfondito il discorso che riguarda il gruppo, valutando ciò che si dice in psicologia e sociologia.

Nella classificazione classica dei gruppi, una squadra di calcio composta da circa 25 giocatori è considerata **un gruppo grande**. Il "gruppo" è stato definito in molti modi e da diversi autori. Il gruppo ha una vita propria.

- Un gruppo è un insieme d'individui che condividono coscientemente un destino comune.
- Un gruppo genera incessanti regolazioni nelle quali ciascun membro è al tempo stesso un elemento regolatore e regolato.
- Un gruppo è organizzato in profondità da una rete d'attrazioni e di repulsioni tra gli individui.
- È fatto sia di complementarità sia di conflitti e antagonismi.
- È uno spazio sociale nel quale gli individui interagiscono, comunicano ed organizzano una rete spesso complessa di relazioni affettive.

A questo proposito, un test molto semplice da proporre alla squadra è di far esprimere individualmente e in modo anonimo, i nomi di due compagni:

1. Quello con cui essere in campo negli ultimi minuti di una partita fondamentale
2. Quello con cui uscire a divertirsi

Si scoprirebbe facilmente il leader collegato all'efficacia e riconosciuto come l'esempio tecnico-tattico e il leader affettivo in altre parole quello che lega il gruppo. Emergerebbero sicuramente delle sorprese per l'allenatore di cui poter far tesoro anche per la gestione di queste dinamiche, per esempio per la scelta del capitano della squadra.

## **2.2 Come si forma un gruppo?**

Secondo alcune teorie sociali, i gruppi si fondano secondo un processo che comporta alcune fasi, delle strutture, dei ruoli e delle norme relative alla struttura del gruppo. Gli allenatori, giustamente, si preoccupano anche del rendimento del gruppo ed in particolare della relazione fra le attitudini individuali e la performance collettiva. Anche se la ricerca propone un legame positivo tra le attitudini individuali e la prestazione di gruppo (i migliori individui formano la migliore squadra), tuttavia quest'affermazione è molto imperfetta e **squadre composte di molti campioni spesso non raggiungono i traguardi sperati**, se non **gestiti al meglio**, vedi l'esempio positivo di Mancini ed Eriksson nella mia esperienza. La trasformazione di un gruppo in una squadra avviene secondo quattro fasi: formazione, ribellione, normalizzazione, performance. Sinteticamente è un processo cronologico che parte dallo sviluppo della disponibilità, per arrivare al collettivo attraverso l'amicizia, la collaborazione e tutte le cosiddette abilità sociali.

### **Formazione**

In questa prima tappa dello sviluppo i membri familiarizzano tra loro. Gli individui cercano di sapere se fanno parte del gruppo e qual è il loro ruolo. Una volta che ciascun atleta ha trovato il suo posto nella struttura della squadra, si stabiliscono delle interrelazioni ed ognuno è messo alla prova dagli altri membri della squadra e la squadra con i leader (**inizialmente gli**



**allenatori**). I giocatori che incontrano difficoltà ad identificarsi con la squadra avranno problemi a stabilire relazioni positive con gli altri membri. Gli allenatori possono collaborare nella risoluzione di questi problemi utilizzando strategie che favoriscano l'interazione collettiva. E' la **disponibilità verso gli altri** l'abilità sociale più importante da sviluppare in questa fase.

### **Ribellione**

La seconda fase della formazione di una squadra è caratterizzata dalla rivolta contro il leader, da una resistenza al controllo esercitata dal gruppo e da conflitti interpersonali. Possono sorgere delle dispute interne nel momento in cui i membri del gruppo ed il leader provano ad identificare il loro ruolo e statuto in seno alla squadra. Questi conflitti possono diventare anche fisici; "bagarre" scoppiano talvolta tra i compagni in competizione per un posto in squadra. Queste dispute sono soprattutto di natura sociale ed interpersonale. In questa tappa è necessario che gli allenatori **comunicano con gli atleti in modo obiettivo ed aperto, sereno ma al tempo stesso deciso**. Anche questo aspetto è stato verificato nella mia esperienza. La loro valutazione delle debolezze di ciascun atleta e del ruolo che ognuno gioca in seno alla squadra potrà **attenuare l'incertezza**, la quale costituisce la fonte maggiore di stress negli atleti. La riduzione dello stress frenerà le ostilità. E' indispensabile in questa fase far crescere il valore dell'**amicizia**.

### **Normalizzazione**

In questa fase l'ostilità fa posto alla **solidarietà e cooperazione**. Invece di preoccuparsi del loro benessere, i giocatori lavorano insieme per **raggiungere obiettivi comuni**. La coesione del gruppo si stabilisce durante questa fase, man mano che i membri si raggruppano e costituiscono l'unità di squadra. Questo sforzo collettivo può essere il catalizzatore di un maggior livello di soddisfazione tra i membri della squadra; può servire da base per il successo ulteriore. I ruoli all'interno della squadra si stabilizzano e s'instaura il

rispetto per il contributo unico di ciascun giocatore. Invece di battersi per ottenere un certo statuto o un riconoscimento, i giocatori cercano di economizzare gli sforzi e di realizzare il loro compito efficacemente. Perciò è la **collaborazione** l'obiettivo di questa fase.

### **Performance**

Durante quest'ultima fase i membri della squadra formano un vero gruppo e canalizzano le loro energie in vista del successo della squadra. I problemi di struttura sono risolti e le relazioni interpersonali sono stabili. I ruoli sono ben definiti ed i giocatori si aiutano reciprocamente per riuscire: **l'obiettivo principale è il successo della squadra**. L'allenatore retro - agisce con ciascun giocatore per quanto riguarda il suo personale contributo e si accerta di non trascurare nessuno. Si crea a questo punto un **collettivo (gruppo di lavoro)**.

Un individuo appartiene ad un gruppo dal momento in cui egli stabilisce con altri individui delle relazioni d'interdipendenza basate su credenze ed un progetto comuni. È con gli altri che può agire sul suo ambiente e proiettarsi nell'avvenire per superare lo stato attuale delle cose. La relazione d'interdipendenza stabilita tra i suoi membri, fa comunque del gruppo una struttura mutevole. L'azione degli uni determina una reazione degli altri per sfociare in un nuovo equilibrio. I ricercatori in psicologia sociale chiamano ***dinamica di gruppo*** questo fenomeno di **regolazione permanente**. **Un gruppo non è una semplice raccolta d'individui**. È uno spazio sociale nel quale i membri interagiscono, comunicano, formano dei sottogruppi in funzione degli effetti e degli affetti, che risentono gli uni di fronte agli altri. Questa rete di relazioni sottostanti partecipa alla dinamica di gruppo. Sebbene i suoi membri abbiano spesso dei punti di vista divergenti, un gruppo ha bisogno di una certa coesione per funzionare. L'identità sociale di un individuo si basa in gran parte sulle credenze condivise con gli altri

membri dei gruppi ai quali appartiene, cioè delle norme, dei valori, degli scopi, delle ideologie. Bisogna instaurare un metodo dialogico che permetta una visione convergente della realtà per permettere una buona dinamica di gruppo. Ecco che **avere una condivisione di regole e di progetto diventa fondamentale**. Tuttavia gli effetti della coesione sulla produttività di un gruppo sono difficili da valutare con precisione.

### **2.3 La coesione nel gruppo**

Si tratta dell'insieme delle forze che agiscono sui membri di un gruppo e che fanno in modo che si mantengano insieme e di resistere alle forze (interne ed esterne) di disgregazione. La coesione si traduce con l'attrazione che esercita il gruppo sui suoi membri. Numerosi fenomeni sono riuniti sotto l'idea di coesione. Si parla **d'attrazione**:

- tra individui,
- per il gruppo,
- per il compito (obiettivo),
- d'omogeneità delle opinioni,
- degli statuti,
- del prestigio collegato all'appartenenza,
- di valorizzazione,
- di una solidarietà d'interessi generata dalla promessa di una gratificazione comune.

**L'alto grado di** consenso raggiunto nei gruppi in cui la **coesione** è importante, **facilita la comunicazione, la cooperazione, alza il livello di stima di sé e della stima reciproca, e favorisce così un sentimento di sicurezza all'interno del gruppo**. L'implicazione e l'investimento di tutti i membri di un gruppo coesivo sono importanti. Il fatto che la coesione sia sempre strettamente legata alle prestazioni del gruppo non sfugge a

nessuno. Il risultato migliora la coesione del gruppo e viceversa. Tuttavia la coesione può perfino aumentare in occasione di un insuccesso. La disfatta di una squadra è in grado di generare dei comportamenti di solidarietà, d'abnegazione e di far prendere coscienza dell'importanza degli altri. Talvolta, quando una squadra gioca in sotto numero, essa rinforza la sua coesione e ciò può renderla particolarmente prestativa. Classico il caso di quando una squadra è ridotta in dieci dopo l'espulsione di un giocatore. Quindi l'allenatore deve sfruttare come risorsa positiva, qualsiasi situazione (anche negativa) per far crescere la coesione della squadra e favorire la sopra citata **attrazione**.



#### **1.4 Il conflitto**

Nella mia esperienza ho visto molto spesso crearsi incomprensioni, tensioni, malumori, disaccordi, nervosismo e, persino palese ostilità. Sono solo alcune delle situazioni tipiche del vivere in gruppo tra individui di diverso carattere e personalità, che l'allenatore deve poter essere in grado di riconoscere tempestivamente ed **imparare a gestire**. Ecco perché ritengo che nella gestione della squadra sia necessario conoscere il cosiddetto **conflitto**.

Situazioni e stati d'animo, intesi dai più nella loro accezione tipicamente negativa in quanto, come comunemente riconosciuto, afferenti a momenti disgreganti l'armonia del gruppo e sufficienti a modificarne il percorso, a volte persino precludendo in modo irreparabile il perseguimento degli obiettivi

prefissati. Eppure, ciò che può realmente fare la differenza per l'allenatore, inteso come manager di sé stesso e dell'intero team, sancirne il successo piuttosto che decretarne il fallimento, è proprio il modo di **concepire la difficoltà**, cercando di trarre cioè dalla negatività utili spunti di riflessione per rivedere le proprie posizioni e poter trovare un punto di unione e coesione con l'intero gruppo. **Il conflitto** non deve essere inteso, infatti, come un momento patologico del rapporto che si instaura tra l'allenatore ed i giocatori od anche tra gli stessi, ma deve essere interpretato dall'allenatore vincente come una tappa del percorso e, comunque, **come risorsa**. In questa accezione stretta e originale, dal conflitto l'allenatore trae ulteriori spunti per crescere, affrontando nuove problematiche od alcune già verificatesi, che cercherà di risolvere nuovamente od in modo in modo diverso, perché le situazioni non sono sempre tutte uguali e perché, a volte, non è sufficiente fornire una sola spiegazione per ritenere di aver prevenuto o risolto una problematica. Un'occasione di arricchimento personale e del gruppo, normale esperienza che rientra nella relazione di vita del gruppo, cioè per rivedere una propria posizione, magari immedesimandosi, a livello di empatia, nelle difficoltà del giocatore. Naturalmente, non s'intende assolutamente sottovalutare le difficoltà che il mister incontra quotidianamente nella gestione del gruppo e che, spesso, possono essere determinate da errori di comunicazione o differenza di motivazione, ma ci si riferisce alla **positività che può essere ricavata da un momento "conflittuale"** laddove da questo si possa ricavare uno spazio di sereno e leale e costruttivo confronto. Mi piace ricordare un famoso film interpretato da Al Pacino, "Ogni maledetta domenica" nel quale emerge con forza il clima conflittuale e la capacità di gestire positivamente e come risorsa la situazione stessa. Innanzitutto, bisogna essere in grado **di poter riconoscere e comprendere il conflitto**, preferibilmente cercare di evitarlo grazie ad

un'attenta attività di prevenzione e, se sopraggiunge, attivarsi per regolarlo in modo efficace. Il conflitto può essere **costruttivo**, come per esempio quando apre la porta alle discussioni su problemi importanti in seno alla squadra, quando permette di trovare delle soluzioni ai problemi emersi e, naturalmente, quando contribuisce ad aumentare la **partecipazione attiva** dei membri del team alle discussioni che li riguardano. Per contro, il conflitto può rivelarsi per essere **distruttivo** quando ci si dedica troppa energia che svia l'attenzione delle persone dalle questioni più importanti, distruggendo la fiducia degli individui e dividendo o spezzando il gruppo in due parti. I significati etimologici del termine "conflitto" possono essere interpretati in modo contraddittorio: "Scontro" e "andare verso". Tuttavia può risultare al tempo stesso difficile dare una definizione univoca di conflitto: esso è connaturale ed è presente con grande frequenza in tutti i rapporti sociali, in famiglia, a scuola, nel rapporto di lavoro. La gara stessa, se ci pensiamo bene, non è altro che un conflitto "virtuale", cioè prodotto e retto da regole che devono essere rispettate. E' perciò fisiologico e spesso nasce dalla **diversità**, intesa come l'essere diversi od avere dei punti di vista diversi gli uni dagli altri. Ma è proprio **l'essere diversi, che si rivela per essere anche un fattore estremamente positivo** per l'esistenza e la vita del team stesso. Tuttavia, gli obiettivi ed il modo di lavorare per poterli conseguire devono essere gli stessi, comuni e condivisi, per tutti i componenti ma anche l'individualità, qualora non nuoccia agli equilibri del gruppo, dovrà trovare necessariamente il proprio spazio. Ben venga dunque la diversità ed il conflitto che ne può scaturire purché, in ogni caso, si abbia ben chiaro ciò che si fa e può derivare dalla contrapposizione: quest'ultima, infatti, non dovrà significare tentativo di vittoria o supremazia sull'altro ma, semmai, utile confronto di opinioni per la ricerca di una soluzione costruttiva efficace ed appagante. La gestione del conflitto diventa fondamentale nelle dinamiche

tra allenatore e gruppo squadra, ricordando sempre l'insegnamento di Eriksson: 'il gruppo prima dell'io'

E' importante, quindi, per l'allenatore:

- Saper prevenire il conflitto
- Saper riconoscere il conflitto
- Saper distinguere quello che lo riguarda da quello che riguarda la squadra
- Saperlo tollerare
- Saper "so-stare" nel conflitto, cioè saper stare all'interno del conflitto senza drammatizzare
- Saper gestire il conflitto

Implicitamente il conflitto genera emotività che deve avere un tempo di decantazione e deve essere controllata. Gli aspetti "fittizi" non devono impedire di leggere la sostanzialità del conflitto.

Quando un mediatore (nel caso il mister) gestisce un conflitto deve sviluppare e far sviluppare la relazione (**dare attenzione**) agendo sulla disponibilità comunicativa dei contendenti per attivare un processo di ri - connessione reciproca, per ottenere la **consensualità** garantendo l'assoluta **neutralità** evitando logiche d'alleanze o giustizialistiche. L'intervento sulla ri - percezione (ristrutturazione reciproca percettiva) su "cosa sta succedendo" non fissandosi sul perché (causa del conflitto).

Le fasi del processo di mediazione sono così riassumibili:

1. pre - mediazione (**possiamo provarci?**)
2. presentazione delle regole (fase contrattuale) (**chi siamo? Che cosa faremo?**)
3. narrativa (**cosa è successo?**)
4. individuativa (**qual'è il problema? dove siamo rispetto alla situazione?**)

5. propositiva o restituiva (**quali gli esiti? Come ne usciamo?**)
6. stipulazione accordo (**chi fa? Cosa, come quando e dove si fa?**)
7. eventuale delega (**a chi demando l'attività?**)
8. verifica (**risoluzione?**)

Le competenze del mediatore sono perfettamente congruenti a quelle dell'allenatore anche se le figure possono essere, e funzionalmente lo sono, separate. Infatti, pur essendo vero che l'allenatore è leader per posizione di ruolo e mediatore per necessità, deve ottenere tuttavia il riconoscimento di tali competenze da parte del gruppo. Questo può accadere gestendo un gruppo – squadra, ma può anche non verificarsi. Prima di tutto per ottenere ciò da un gruppo è necessario che il sistema (allenatore, squadra, staff tecnico), l'ambiente e l'organizzazione (la società) che sostiene la formazione, condivida un progetto comune, con un pensiero contingente sulla rappresentazione della realtà, attraverso un metodo dialogico.





## TERZA PARTE

### 3.1 La comunicazione: l'allenatore, leader e mediatore nel gruppo.

Dopo tante considerazioni generali possiamo affermare che il cosiddetto gruppo – squadra è un gruppo molto particolare, sono prevalenti i **concetti di condivisione, di guida verso un obiettivo** da raggiungere e sembra essere più utile soffermarsi sulla lettura delle dinamiche e dei processi che intercorrono nel gruppo stesso. Ecco perché l'allenatore dovrà fungere da attento osservatore di ciò che succede al fine di porsi come **leader e mediatore**. Nessuna prestazione di squadra, nessuna programmazione, nessuna tattica, possono essere efficaci se i **processi d'interazione**, sono scarsi o inefficaci. La complessità insita e la diversità individuale rende difficile la gestione e l'efficacia della squadra ed è il processo dinamico di passaggio **dall'interazione all'integrazione** che ci permette di formare un gruppo.

Nei gruppi d'atleti le interazioni della convivenza e delle situazioni agonistiche finiscono per condizionare il clima e l'efficienza della squadra, e l'esigenza di un leader nasce dal gruppo. Spesso quest'esigenza nasce nei momenti di confusione o di stanchezza per organizzare il pensiero. Nel calcio il leader è positivo quando è accettato perché fa gli interessi della squadra. Tuttavia in un gruppo le funzioni di leadership sono ripartite con riferimento di competenze, di ruoli o di momenti e processi contestuali. E' comunque il gruppo che deve riconoscere e collaborare con il leader. Ogni gruppo ha tuttavia una sua esigenza, un suo stile di leadership.

Per l'allenatore, accontentare tutti sarà in sostanza impossibile; trattare tutti equamente e francamente, rappresenterà un punto di partenza, un metodo di lavoro ed anche un obiettivo da mantenere o raggiungere quanto prima.

Instaurare un **rapporto efficace fondato sulla condivisione degli obiettivi** e degli strumenti necessari per realizzarli, **sul rispetto reciproco**

**dei ruoli, sul piacere di lavorare insieme,** si riveleranno strumenti ed al tempo stesso mete preliminari rispetto agli insegnamenti tattici, tecnici e regolamentari di qualsiasi disciplina sportiva.

Una **"logica collettiva"** che deve comprendere numerosi aspetti e nella quale si devono condividere regole, valori e obiettivi.

Chi ha vissuto il campo sa che nello spogliatoio le relazioni umane non sono mai stabili, non vanno date per acquisite, **l'allenatore deve lavorarci sempre.** Il buon clima del gruppo va sempre alimentato; occorre così programmare momenti di verifica delle situazioni in essere. Tali verifiche è più indicato che vengano fatte nei momenti positivi, ad esempio dare rilievo al buon momento relazionale, comunicativo e sportivo richiamando i valori condivisi, oppure è meglio intervenire nella correzione tecnico tattica o che riguarda anche altri aspetti dopo una vittoria. Nella difficoltà di parlare alla squadra, l'allenatore deve comunicare efficacemente con **l'obiettivo della persuasione e della gestione delle emozioni.** Per concludere, in riferimento agli aspetti teorici e scientifici presentati, praticamente l'allenatore nella gestione della dinamiche che intercorrono tra se stesso e il gruppo, deve raggiungere questi obiettivi:

- **individuare le caratteristiche del gruppo da gestire**
- **conoscere il gruppo e le sue dinamiche**
- **saper formare un gruppo**
- **ottenere una buona coesione**
- **condividere il progetto con il gruppo**
- **far raggiungere l'integrazione**
- **farsi riconoscere come leader (democratico ma autorevole) e mediatore (imparziale ma garante di valori e norme condivise)**
- **saper gestire i conflitti**

Il tutto utilizzando una **comunicazione efficace e funzionale.**



### **3.2 Gli esempi pratici: il regolamento e l'analisi condivisa della partita**

Nella gestione del gruppo, ha un ruolo fondamentale la formazione di una mentalità che parta dall'idea e dalla filosofia dell'allenatore. In particolare ogni mister, inizia questo percorso attraverso la stesura e l'applicazione di un **regolamento o da codici di comportamento** stabiliti a priori. Tuttavia imporre qualcosa, spesso non produce gli effetti sperati, o comunque dipende dal contesto e dal gruppo a disposizione. Si può anche creare qualcosa che sia invece **"imposto dal gruppo"**.

Si tratta in altre parole di mettere a fuoco il tema della **"costruzione, condivisione e rispetto delle regole"**. Infatti, è decisivo il passaggio dall'obbedienza ad una regola perché imposta, ad un'interiorizzazione della norma, cioè al condividerla e farla propria perché ritenuta funzionale al raggiungimento dell'obiettivo posto, alla professionalità e alla coesione del gruppo. La **motivazione cosiddetta intrinseca** si presenta come l'esito di una decisione personale, di una scelta ponderata, voluta e giustificata: è quindi la conclusione di una costruzione non semplice, ma solida che richieda una particolare consapevolezza e attenzione da parte di tutti i componenti del gruppo. La regola trova la sua naturale collocazione e pur dentro le inevitabili difficoltà, conflittualità, contraddizioni, diventa risorsa anziché zavorra.

Formare ed abituare al rispetto delle norme non è solo una necessità al regolare svolgimento di una competizione, di un'attività, ma un dovere etico e morale e un **valore** e soprattutto deve assumere carattere di coscienza, di mentalità, di **professionalità**, di stile e come si diceva di automotivazione o "senso intrinseco". Perciò, dopo questa premessa, penso che si possa agire in questo modo: individuare nella squadra, un gruppo di leadership trainante positivo, solitamente i più anziani, che responsabilizzati dal mister, propongano all'allenatore, dopo un confronto e una condivisione con tutti i componenti della squadra, un regolamento articolato, sulle diverse aree (puntualità, comportamento, ecc...). Successivamente il mister, dopo attenta valutazione insieme allo staff e alla società, ricondivide con la squadra i codici di comportamento, discutendo variazioni eventuali e le sanzioni (modalità, entità, ecc..). Nel momento in cui viene accettato e condiviso, il regolamento sarà vigente e il mister ne sarà garante utilizzandolo con fermezza, ma anche con la giusta discrezionalità e flessibilità senza mai mancare del principio di equità.

Un altro esempio pratico di gestione dell'allenatore di un momento della vita del gruppo squadra molto importante è l'analisi della gara. Le dinamiche allenatore – squadra, in questa situazione si evidenziano in modo particolare, poiché il **Mister assume spesso la figura del giudice**. E' fondamentale nella gestione efficace di questo momento che:

- La comunicazione utilizzi codici e termini comuni
- La visione della realtà sia il più convergente e coinvolgente possibile
- La condivisione utilizzi un metodo dialogico

In questo modo, ecco che l'analisi condivisa della gara diventa, al tempo stesso, **mezzo di coesione** del gruppo e **metodo di crescita tecnico-tattica**. L'analisi e l'osservazione della partita possono contribuire a determinare attivamente e positivamente il programma d'allenamento e la

definizione degli obiettivi da raggiungere. Se dal punto di vista della metodologia dell'allenamento questo processo si rivela fondamentale per finalizzare l'intervento didattico e consentirci di lavorare sugli errori, lo è ancora di più ai fini della motivazione individuale e di gruppo all'impegno ed alla ricerca del successo formativo, sia per i giovani, sia per gli adulti. La presa di coscienza individuale e collettiva delle situazioni della gara permettono, infatti, di condividere ed accettare il successivo intervento dello staff tecnico, non solo dal punto di vista fisico-atletico e tecnico-tattico, ma anche per ciò che riguarda l'intervento psicologico e le scelte tecniche che seguono. Innanzitutto stabiliamo tempi e modi di questo processo. E' diffuso il principio di non parlare nell'immediato dopo gara, quando sarebbe difficile essere lucidi ed oggettivi sull'analisi delle situazioni. E' sicuramente più idoneo un periodo di decantazione e rielaborazione dei fatti, sia da parte dello staff tecnico, sia da parte dei giocatori.

Tuttavia, non è del tutto errato poter fornire qualche input di riflessione al termine della gara, in modo molto semplice e immediato, per favorire una finalizzazione del pensiero. Naturalmente, l'analisi nell'immediato dopo gara con il singolo giocatore sarà utile quanto semplice e di breve durata. Inoltre, la flessibilità ed il buon senso già citati in altri momenti, contribuiranno a farci gestire la situazione: dopo una sconfitta, si rivelerà importante, nel dopo gara, saper leggere i processi di comunicazione ed il clima dell'ambiente, soprattutto per cercare di capire quando sia meglio tacere e quale intervento sia più opportuno per il gruppo. Senza entrare nel merito della cultura della sconfitta, ricordando solamente in generale che comunque, nel calcio italiano, arrivare secondi è spesso la stessa cosa di essersi almeno salvati dalla retrocessione, valutiamo l'opportunità di sdrammatizzare, incoraggiare o, preferibilmente, tacere. Nel caso in cui la squadra o qualche giocatore si siano distinti per comportamenti antisportivi o contrari al fairplay, affrontiamo

subito e con decisione l'argomento, a porte chiuse, senza perdere la calma o dare luogo a atteggiamenti di dubbio gusto ma dal forte impatto emotivo, focalizzando immediatamente i cardini del comportamento e della condotta da tenere, senza tuttavia addentrarci in inopportuni processi.

Assodato quindi il fatto che l'analisi condivisa sia molto importante e debba essere fatta nella generalità dei casi alla ripresa degli allenamenti, procediamo nell'esame di come strutturarla. Il luogo, può variare. Ci sono allenatori, che sfruttano come ancoraggio la sede della società per lo svolgimento anche dell'analisi della gara; altri, se si perde, utilizzano lo spogliatoio, se si vince, magari il campo d'allenamento ecc.

Tuttavia, la valutazione del luogo maggiormente idoneo, deve essere precisa, verificando:

- La tranquillità
- La possibilità di non avere disturbi esterni al gruppo ed allo staff tecnico
- La possibilità di disporre di mezzi multimediali (video, lavagna, ecc..)
- La possibilità per l'allenatore di osservare tutti gli atleti, scrutandone gli sguardi, l'atteggiamento corporeo o, persino, il semplice modo di disporsi gli uni accanto agli altri.

Per l'aspetto della convergenza sulla visione della reale situazione sarebbe opportuno iniziare l'analisi da una raccolta di dati e informazioni, magari già fornita in precedenza anche ai giocatori:

1. avere possibilmente una scheda di osservazione della gara da presentare al gruppo (sintesi filmata di alcuni momenti della gara, dati numerici da match analysis)
2. verificare tutti i dati numerici della classifica
3. prima dell'intervento dell'allenatore, raccogliere i pareri e le osservazioni dei giocatori, sia di quelli in campo sia di quelli in panchina o in tribuna

#### 4. L'opinione dell'allenatore e dello staff

Questa prima fase dovrà, necessariamente, tenere in considerazione che ci sia una partecipazione quantitativa e qualitativa ottimale da parte dei giocatori.

L'allenatore, prima del proprio intervento, dovrà essere particolarmente attento ed efficace nel:

- far partecipare tutti all'analisi
- valutare che gli interventi siano pertinenti e non abbiano influenze
- diversificare l'intervento per giustificare il singolo e quello per sostenere il gruppo
- leggere con attenzione il messaggio di ogni intervento
- osservare messaggi non verbali di chi ascolta
- stare attento non solo ai contenuti ma soprattutto ai processi di sviluppo degli interventi e delle analisi
- saper raccogliere tutti i dati e "sfruttarli" nel proprio intervento a sostegno della propria tesi

L'intervento dell'allenatore consisterà, successivamente, nel cercare l'equilibrio fondamentale tra due dimostrazioni di leadership e di carisma:

1. la capacità di aver dato attenzione a tutte le opinioni
2. la chiarezza e la sicurezza della propria opinione indipendentemente da ciò che è emerso in precedenza

Inoltre, nell'analisi condivisa, si rivelerà di fondamentale importanza che responsabilità e meriti vengano assunti e riconosciuti con assoluta tranquillità e trasparenza da ognuno, anche dall'allenatore. Quest'ultimo, in particolare, dovrà avere sempre a mente che un intervento sotto il profilo qualitativo si rivelerà più facile dopo una vittoria, piuttosto che dopo una sconfitta, lavorando su sé stesso e sul gruppo per innalzare la soglia qualitativa dell'analisi anche dopo episodi sportivi meno felici. Si conclude, quindi, con

un rapido feed – back generale e la proposta di soluzioni. L'allenatore si presenterà all'analisi condivisa chiaramente già preparato per offrire, al termine dell'intervento, il programma pratico sul campo, con la solita flessibilità nell'attuazione in riferimento ad eventuali nuovi dati emersi. L'analisi condivisa della gara, se ben strutturata e preparata, comprenderà un lasso di tempo tra i 15 ed i 20 minuti, salvo casi particolari da cui emergano conflitti e divergenze. Soprattutto, quando è prassi consolidata, i tempi si comprimeranno notevolmente in favore del raggiungimento di una rapida intesa. Nulla vieta all'allenatore, successivamente, di approfondire l'analisi della gara, in momenti utili e diversi, con alcuni giocatori a livello individuale o a reparti: questo per ottenere maggior collaborazione, per sostenere quelli in difficoltà, per chiarire con quelli che hanno opinioni differenti sull'analisi condivisa.





## CONCLUSIONI

Questo lavoro è stato il presupposto per approfondire teoricamente, un argomento così importante, ma spesso vissuto molto empiricamente da noi allenatori. Anche se ritengo che molto dipenda da qualità individuali, magari innate, che l'esperienza forma la capacità di saper gestire le dinamiche tra mister e squadra e che soprattutto attraverso la **gestione delle emozioni**, un buon allenatore abbia successo nel guidare un gruppo, è stato molto utile soffermarsi con il pensiero su aspetti di teoria che spiegano molte situazioni che si ripetono nella prassi della nostra professione.

Infatti, nel ringraziare tutti i docenti del corso per la loro professionalità e competenza, ritengo che la crescita alla quale ho accennato nella mia introduzione, passi anche e soprattutto attraverso momenti di formazione di qualità, come quello vissuto in questo anno insieme. Un anno importante e ricco di soddisfazioni personali, che sono da stimolo a non fermarsi ma a continuare a migliorare.

