

Argomenti del modulo:

- **Ruolo dell'allenatore: gestione del gruppo**

Le caratteristiche generali ideali di un gruppo sono:

- 1. Vicinanza:** possibilità di comunicare anche fuori dell'allenamento
- 2. Soddisfazione dei bisogni:** "vivere" il gruppo risulta essere un bisogno per chi ve ne fa parte
- 3. Ideologia:** stile di comportamento
- 4. Obiettivo comune:** definito chiaramente
- 5. Comunicazione faccia a faccia:** definito chiaramente

Per poter avvicinare tali caratteristiche ideali è importante tenere sempre presente i seguenti aspetti:

- 1. Le regole**
- 2. Lo stile di gestione**
- 3. Le responsabilità**
- 4. La Motivazione**
- 5. Atteggiamenti dell'allenatore**
- 6. Comportamenti anomali**

LE REGOLE:

Quando si entra a fare parte di un nuovo gruppo è molto importante cercare di capire a quali regole esso è legato, quali di queste possono essere mantenute e quali devono essere eliminate o modificate.

La cosa importante per ogni allenatore è comunicare in modo chiaro:

1. quali sono le sue aspettative di comportamento su tutti gli aspetti dell'allenamento.

Come ad esempio:

- l'orario di arrivo in palestra;
- i momenti in cui poter scambiare qualche parola e quelli in cui occorre lavorare in silenzio;
- Quando si potrà bere;
- Quando e se sarà possibile parlare con i dirigenti di qualsiasi problema

2. quali sono le sue aspettative di comportamento su tutti gli aspetti della partita

Come ad esempio:

- l'orario di arrivo in palestra;
- l'approccio mentale alla partita e il riscaldamento pre-partita;
- Il farsi trovare sempre pronti sia sotto l'aspetto fisico che mentale all'eventuale ingresso in campo nel caso in cui non si parta titolare;
- L'incitare le compagne durante la partita, soprattutto durante i momenti difficili

MA ATTENZIONE !!!!

Se da una parte è indispensabile mettere delle regole generali, è anche vero che una loro applicazione troppo rigida potrebbe scontrarsi con le esigenze dei singoli atleti (soprattutto nelle squadre non professionistiche). Bisogna rendersi disponibili al dialogo e cercare sempre la soluzione ai problemi, facendo molta attenzione, però, a comportamenti che siano analoghi per tutte.

Le donne sprecano molte delle loro energie a controllare se si è favorito questa piuttosto che quella compagna.

LO STILE DI GESTIONE:

Lo stile di gestione della squadra deve essere mantenuto costante durante tutta la stagione, sforzandosi di non farsi influenzare dai risultati e dalle questioni non prettamente sportive.

Le questioni che riguardano questo punto investono:

- 1. La fiducia del gruppo**
- 2. Il problema connesso con “l’opinion leader”**
- 3. La gestione delle “riserve”.**

La fiducia del gruppo la si ottiene mostrando competenza tecnica e tattica, capacità di insegnamento e capacità di gestire il rapporto umano. Questa si potrà “**guadagnare**” solamente nel tempo.

Maggiore sarà il livello tecnico della squadra allenata, e più difficile sarà guadagnarsi tale fiducia.

Strettamente collegato al punto precedente è:

Il problema connesso con “l’opinion leader”

All’interno di ogni gruppo vi è “*l’opinion leader*”, colei, cioè, che con la sua opinione è in grado di influenzare tutta la squadra.

Sarà importante individuare il più presto possibile la giocatrice che incarna tale figura (spesso fa domande tecniche, conoscendo già le risposte per saggiare la preparazione del tecnico), e soprattutto gestire in maniera costruttiva il rapporto con lei evitando

- 1. Inutili autoritarismi**
- 2. Pericolosi compromessi**

La gestione delle riserve. È molto importante motivare chi normalmente non gioca facendo capire che:

Chi parte in panchina entra in una fase di gioco spesso critica, in cui gli è richiesta una prestazione migliore di quella che ha fornito il giocatore titolare e quindi di grandissima responsabilità. Le riserve devono comprendere che quando saranno chiamate in causa, dovranno farsi trovare pronte e determinate perché dal loro rendimento dipenderà l’esito dell’incontro.

LE RESPONSABILITA':

Ogni allenatore che si rispetti deve essere capace di assumersi le proprie responsabilità riguardo le sue scelte. Tali responsabilità riguardano:

1. **L'aspetto tecnico:** l'allenamento dei fondamentali e delle fasi di gioco in cui si è particolarmente carenti, utili alla gestione della partita
2. **L'aspetto tattico e gestionale:** un allenatore non può pretendere che i propri giocatori risolvano con efficacia situazioni di gioco che non siano state preparate in allenamento.

Non pretendendo questo, e soprattutto non scaricando sulle proprie giocatrici responsabilità che non possono avere a causa di metodiche di allenamento “*poco razionali*”, si eviterà che le giocatrici scarichino, a loro volta, loro responsabilità “*reali*” sull'allenatore.

LA MOTIVAZIONE:

La motivazione è slegata dalle capacità tecniche e dalle qualità fisiche dell'atleta, ma è generata dallo spirito di competizione verso se stesse, verso le compagne di squadra e verso le avversarie.

Le atlete che imparano meglio e più velocemente sono di solito quelle che cercano di superare i propri limiti spendendo tutte le energie nella ricerca di prestazioni al limite delle proprie capacità. Questo genere di atlete sono molto utili in quanto innalzano il livello di agonismo sia durante gli allenamenti che nelle partite.

Ma tali comportamenti sono positivi per il gruppo a patto che non venga mai meno il rispetto per le altre.

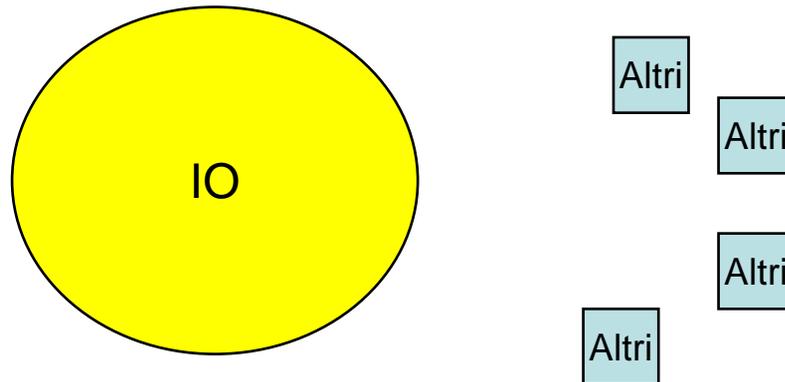
Nelle donne, infatti, è molto presente la tendenza ad un

- 1. Forte individualismo**
- 2. All'affermazione personale**

Questa fase però si potrebbe superare se si riuscisse ad ampliare la cosiddetta

ZONA DI CONFORT

Vale a dire quella zona



al cui interno *“io mi trovo bene”*

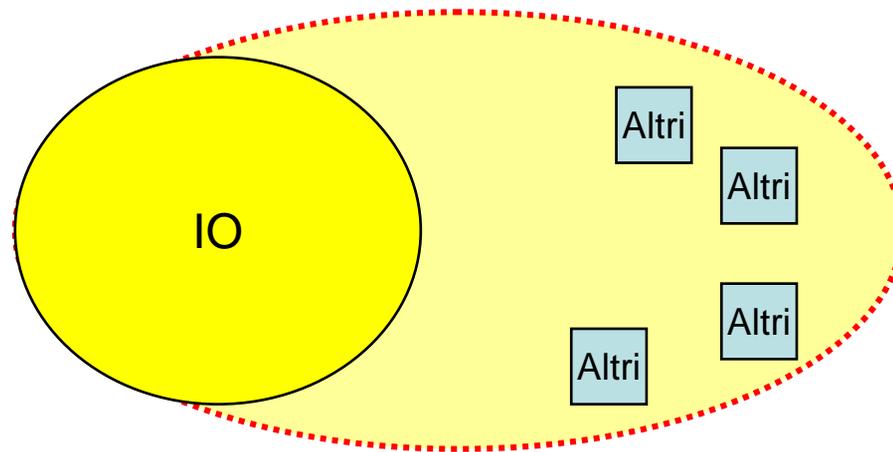
Fino a che tutto ruota attorno a tale zona

(si vince)

Non si vedono i problemi e tutto va bene.

Ma se le cose cominciano ad andar male è indispensabile allargare tale zona.

Per ampliarla



bisogna

- 1. Imparare ad accettare in tutto le altre compagne**
- 2. Mettersi a disposizione delle altre**
- 3. Acquisire fiducia nelle altre** (non sono in dubbio le “vostre” capacità, ma il fatto che in questo momento il gesto tecnico non produce effetti positivi)

In tal modo si imparano a risolvere i conflitti affrontando lealmente le compagne su un piano transazionale.

L'Analisi Transazionale definisce la comunicazione nei rapporti interpersonali per transazione, vale a dire uno “scambio sociale” tra due o più individui, o meglio ancora, tra due stati dell'IO (nucleo della nostra identità psicologica).

In ogni scambio, ciascun soggetto “*EMITTENTE*” si rivolge ad un particolare Stato dell'IO del “*DESTINATARIO*”

L'analisi transazionale definisce la comunicazione come un insieme di transazioni distinte in due gruppi:

- 1. Transazioni semplici.**
- 2. Transazioni nascoste**

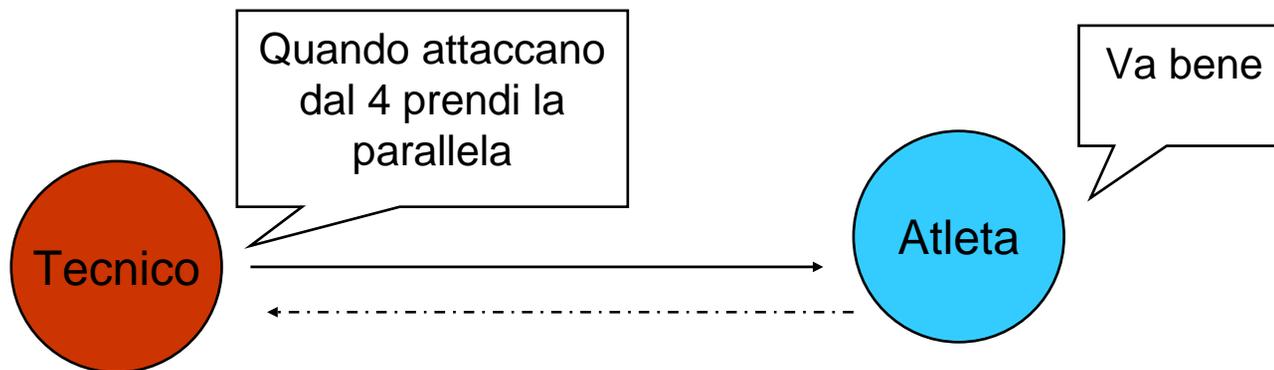
Le transazioni semplici a loro volta si distinguono in:

- a. Complementari o parallele
- b. Incrociate

Si parla di transazioni complementari quando l'emittente riceve le informazioni che si aspettava.

La persona che invia informazioni, riceverà dal suo interlocutore la risposta che aveva inteso sollecitare.

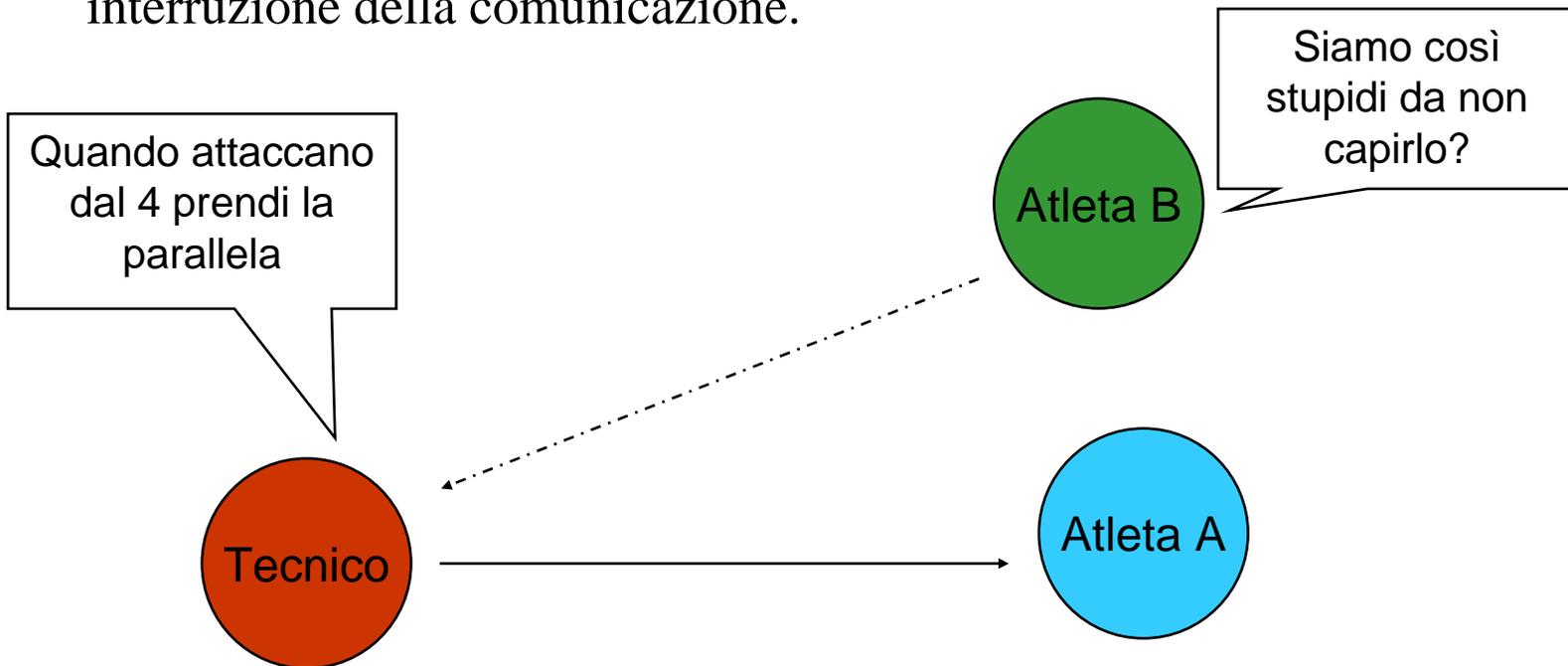
In questo caso la comunicazione non presenterà alcun tipo di problema.



Ruolo dell'allenatore: gestione del gruppo

Si parla di transazioni incrociate quando l'emittente non riceve le informazioni che si aspettava dal destinatario, ma le riceverà da un altro destinatario dal quale non si attendeva alcuna risposta.

In questo caso la relazione risulta falsata e si può verificare una temporanea interruzione della comunicazione.



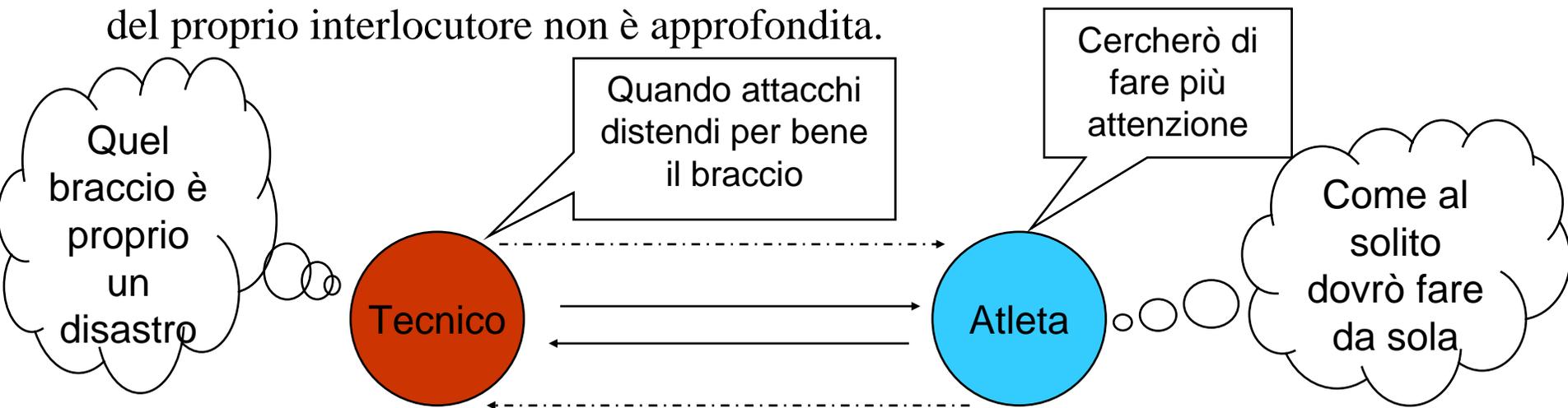
Le transazioni nascoste a loro volta si distinguono in:

- a. Transazioni ulteriori
- b. Transazioni tangenziali

Una transazione ulteriore dissimula un doppio messaggio sotto un'apparenza chiara ed inequivocabile

La parte visibile del dialogo è percepita e interpretata da tutte in maniera univoca, ma sotto questa parte superficiale della comunicazione esiste un secondo messaggio implicito o nascosto: il “*NON DETTO*”.

Questo è di difficile individuazione, soprattutto se la conoscenza che si ha del proprio interlocutore non è approfondita.



Tali transazioni si utilizzano quando si vuole ottenere qualcosa da qualcuno senza manifestarlo apertamente.

Tali comportamenti possono essere dettati da varie motivazioni:

- Mancanza di coraggio
- Attesa di una eventuale reazione da parte dell'interlocutore
- Volontà di mettere alla prova l'intesa tra emittente e destinatario.

La comunicazione fondata sulle transazioni ulteriori è

PRIVA DI QUALUNQUE EFFICACIA

Una risposta efficace a questo tentativo di comunicazione, non appena si intuisce il vero fine del proprio interlocutore, consiste nel cercare di ripristinare un tipo di transazione parallela TECNICO -> ATLETA.

E' la forma di comunicazione più vantaggiosa per entrambi gli interlocutori, in cui si costruisce una catena costituita da:



La maniera migliore per poter costruire questa catena, e quindi per poter facilitare il dialogo, passa attraverso i seguenti momenti:

1. Ascoltare il proprio interlocutore senza troncargli il discorso
2. Non imporre le proprie idee in maniera autoritaria
3. Rivolgere le domande lasciando il tempo all'interlocutore di rispondere
4. Ripetere eventuali frasi che potrebbero essere considerate confuse per fornire informazioni il più possibile corrette ed esaurienti
5. Fare sentire l'interlocutore a proprio agio
6. Manifestare la propria disponibilità allo scambio verbale

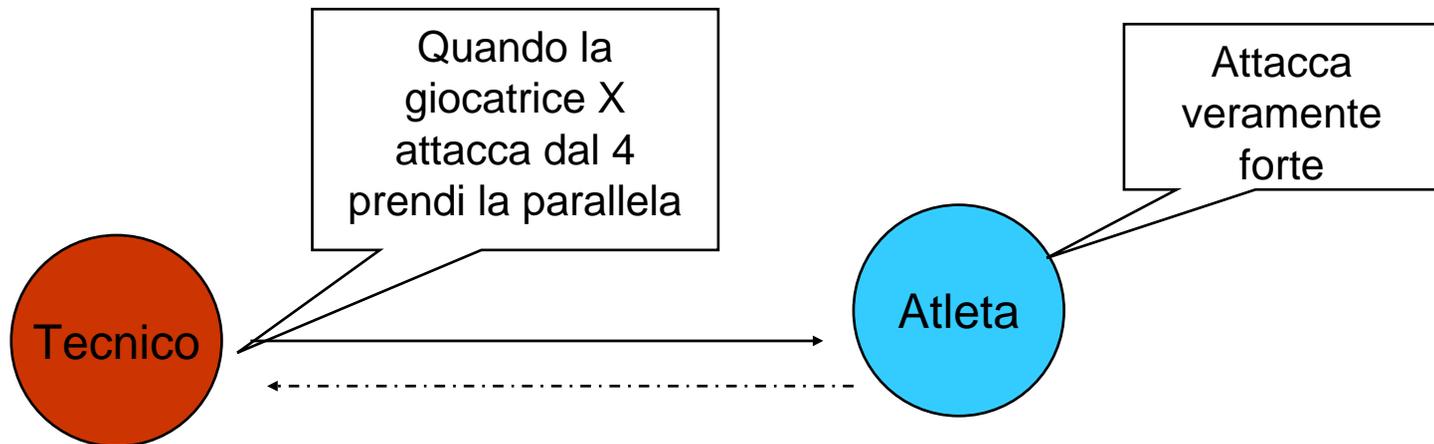
Se il discorso continuerà a fondarsi sull'ambiguità, si tornerà nell'ambito delle transazioni ulteriori, che risulteranno, ovviamente, poco fruttuose per entrambi gli interlocutori

Ruolo dell'allenatore: gestione del gruppo

Una transazione si definisce tangenziale quando l'emittente invia un messaggio e il destinatario rinvia una risposta che non ha niente a che vedere, oppure ha solo un lontano rapporto, con quanto viene richiesto.

Questa relazione si riscontra quando il destinatario vuole eludere un problema sviando l'argomento o fingendo di non aver recepito il messaggio.

Questo tipo di transazione costituisce una fonte di complicazione nella comunicazione interpersonale che gradualmente porta alla definitiva interruzione del dialogo.



Non si può negare che gli scambi interpersonali siano rappresentativi della nostra situazione interiore e del benessere personale.

L'analisi transazionale implica che le relazioni con gli altri siano condizionate dall'immagine che noi abbiamo di noi stessi e di loro.

Ognuno agisce in funzione della propria personalità:

- Alcuni tenderanno a comportarsi in maniera autoritaria
- Altri saranno più “*socievoli*”.

Si inserisce a questo punto il concetto di

POSIZIONE ESISTENZIALE

Essa è il

**VALORE CHE OGNI PERSONA ATTRIBUISCE A
SE STESSA, AGLI ALTRI E ALLA PROPRIA
RELAZIONE CON LORO**

L'analisi transazionale distingue 4 posizioni:

1. Sono a mio agio con me stesso → Io sono OK
2. sono a disagio con me stesso → Io non sono OK
3. sono a mio agio con gli altri → Tu sei OK
4. sono a disagio con gli altri → Tu non sei OK

Io sono OK – tu sei OK
(io sono ok con me stessa e sono OK con le altre)
è la posizione esistenziale più comoda

È il caso di un'atleta che non ha difficoltà di rapporti con le altre. Dotata di grande dinamismo sa valutare la possibilità di scambio con le altre, sa ascoltare i problemi cercando di dare un contributo personale alla soluzione. Ha ottimi rapporti con le compagne di squadra

Io sono OK – tu non sei OK

È il caso di un'atleta che si sente superiore alle altre: *“io sono la migliore e le altre non valgono nulla”*.

Il rapporto con un'atleta con queste caratteristiche è estremamente difficile: egocentrica, non si preoccupa minimamente delle esigenze e dei problemi delle altre.

Considerando solo se stessa perché si considera la migliore, non prende coscienza del fatto che tale atteggiamento è spesso derivante da una fondamentale mancanza di fiducia.

Tale atleta si scontra frequentemente con le altre ed ha l'abitudine di interrompere qualsiasi tipo di discussione imponendo le proprie idee.

Dimostra esasperata suscettibilità e finisce con il subire il rifiuto delle altre compagne di squadra.

Io non sono OK – tu sei OK

È il caso di un'atleta che si reputa inferiore alle altre e tende a sottovalutarsi.

Rifugge ogni tipo di contraddittorio per ricercare solo quelle situazioni che non presentano problemi.

Il suo unico scopo è quello di ottenere l'approvazione delle altre compagne di squadra, per cui alla fine viene definita

SENZA PERSONALITA'

Tale atleta tende a fare riferimento sempre alla compagna più decisionista, ed è praticamente impossibile contare su di lei in situazioni difficili. In assoluto si può dire di lei che

MANCA DI MATURITA'

Io non sono OK – tu non sei OK

È il caso di un'atleta che diffida di tutti e di se stessa, a tal punto che ogni suo impegno si risolve in un fallimento.

Tali atlete suscitano nelle altre inquietudine ed ansia

Se, quindi consideriamo la fase 1 assolutamente ottimale (rara) e la fase 4 assolutamente negativa, i nostri sforzi si devono concentrare su quelle intermedie ed in particolare sullo stato dell'identità psicologica individuale di quelle intermedie, cioè:

Con situazione di :

1. Io O.K. – Tu non O.K.

avremo un'atleta (o un gruppo) predominante spavaldo, rispetto agli altri

Con situazione di :

2. Io non O.K. – Tu O.K.

Avremo un “*gruppo*” predominante arrendevole.

In entrambe i casi il nostro compito consisterà nel portare i NO O.K. in situazione di SI. O.K.

Il nostro, oltre ad essere lo sport di situazione per eccellenza è uno sport di squadra.

Pertanto il messaggio che si deve far passare è il seguente:

**O SI VINCE COME SQUADRA O SI
E' ANNULLATI
INDIVIDUALMENTE**

E a questo si arriva solo se ogni atleta vorrà allargare il più possibile la propria “**zona di confort**”.

ATTEGGIAMENTI **DELL'ALLENATORE:**

Gli atteggiamenti che un allenatore, a volte inavvertitamente, può assumere possono essere individuati in

- 1. Generali**
- 2. Specifici**

Gli atteggiamenti di **carattere generale** investono gli aspetti legati alla stagione agonistica:

“un atteggiamento che consideri le aspettative positive sull'andamento della stagione, già nella fase di formazione del gruppo e della preparazione iniziale, aiuta senz'altro a propagare l'ottimismo e la fiducia in se stessi e nella squadra. Un atteggiamento negativo, invece, porta il gruppo a giustificare le proprie prestazioni negative e a scaricare le proprie responsabilità”.

Gli atteggiamenti specifici investono la sfera relativa alla

1. Gestione delle sedute di allenamento

2. Gestione delle partite

Spesso succede di trovarsi di fronte ad atlete convinte di essere le uniche a ricevere continue correzioni e/o rimproveri dal proprio allenatore.

L'errore più comune in questi casi consiste nell'exasperare la situazione.

Al contrario, invece, bisognerà cercare il più presto possibile il dialogo (spesso succede che le atlete che si sentono maggiormente “*opresse*” sono quelle dalle quali ci si aspetta maggiori progressi, in quanto in possesso di maggiori qualità).

Il rovescio della medaglia è rappresentato da quelle atlete che invece si sentono

“*non considerate*”

o peggio ancora

“*escluse*”.

In tal caso sarà importantissimo agire sugli aspetti motivazionali (difficilmente una ragazza ammetterà di essere inferiore).

Gli atteggiamenti legati alla “*gestione della gara*” costituiscono il punto nodale sul quale si instaura il rapporto di fiducia tra **atleta e tecnico**, e troppo spesso costituiscono, invece, il punto in cui

“il rapporto si inasprisce”.

L'errore più frequente consiste nel rimarcare errori molto evidenti. Le giocatrici, soprattutto se esperte si accorgono quando sbagliano. Pertanto:

errori tecnici grossolani
non devono essere rimarcati

Inoltre evitiamo, a meno che non ci accorgiamo che tale azione abbia effetto positivo, di parlare continuamente alle giocatrici durante le azioni di gioco.

Il dare sicurezza nella gestione dei cambi e soprattutto dei tempi è di vitale importanza.

I cambi devono essere:

- 1. Razionali** (sarà più facile gestirli).
- 2. Alla giocatrice che entra in campo bisognerà cercare di dare sempre indicazioni su ciò che si vuole da lei (la si motiva)**
- 3. Alla giocatrice che esce bisognerà cercare di spiegare sempre quello che si vorrebbe che facesse meglio** (nel caso di suo rientro si sentirebbe più responsabilizzata).
- 4. Nei limiti del possibile, devono essere preparati** (se si studiano gli avversari si possono prevedere le mosse e gli eventuali problemi che possono verificarsi)

Durante i tempi, siano essi

- Tecnici
- Richiesti
- Tra i set

Bisognerà, anche a volte alzando il tono della voce:

- 1. Individuare e comunicare subito quella che è la causa principale della situazione negativa e dare sempre spiegazioni tecniche e/o tattiche**
- 2. Non dare mai l'impressione di impotenza**
- 3. Mostrare di avere sempre le idee chiare (anche se non le si ha)**
- 4. Approfittare per dare indicazioni tattiche alle singole giocatrici**
- 5. In caso di tempi richiesti dagli avversari, e quindi di situazioni a noi favorevoli, cercare di capire cosa correggeranno gli avversari e dare indicazioni precise al riguardo (evitare le frasi di circostanza ed eventualibattute).**

COMPORAMENTI ANOMALI:

Tali comportamenti riguardano:

- 1. Le coppie fisse**
- 2. Il rifiuto dell'errore**

Le esercitazioni a coppie fisse vengono spesso viste sotto un aspetto negativo.

Durante le esercitazioni “aspecifiche”, siano esse durante gli allenamenti che nel riscaldamento prepartita, lavorare a coppie fisse non deve essere visto come un atteggiamento negativo, in quanto le atlete, conoscendosi, sono in grado di modulare il ritmo di lavoro e la successione delle esercitazioni secondo le proprie esigenze (in tal modo si responsabilizzano le atlete)

Al contrario durante esercitazioni “*specifiche*” sarà l'allenatore che deciderà gli accoppiamenti in funzione:

- 1. Delle caratteristiche tecniche delle giocatrici**
- 2. Dell'obiettivo che l'esercitazione vuole raggiungere**
- 3. Di eventuali compatibilità o incompatibilità tra atlete**

Anche in questo caso le motivazioni che indurranno il tecnico a scegliere i gruppi di lavoro dovranno essere razionali, e all'occorrenza essere anche spiegate, per favorire l'instaurarsi di quel rapporto di fiducia tra atleta e tecnico di cui si parlava precedentemente.

Il rifiuto dell'errore è un atteggiamento che a volte compare nelle atlete e consiste nello scaricare le responsabilità di un errore commesso sulle compagne, sull'arbitro o sull'allenatore.

Questo aspetto è direttamente connesso ad un altro aspetto fondamentale legato alla gestione del gruppo e ad una corretta metodologia di lavoro, senza del quale sarà impossibile risolvere tale problema, e cioè

La “*culturalizzazione*” dell'atleta

L'atleta deve essere informata di tutto quello che viene fatto sia nell'ambito del lavoro tecnico che di quello fisico.

Pertanto ogni esercitazione va spiegata evidenziandone

1. I contenuti

2. Gli obiettivi sia tecnici che tattici che condizionali.

Tale azione andrà effettuata, ovviamente prima dell'inizio della seduta di allenamento e ogni qual volta l'atleta chieda spiegazioni, ma attenzione

Mai durante la seduta

Tale metodologia di lavoro consentirà la razionale correzione degli errori durante le esercitazioni e limiterà l'insorgere della sindrome da “*rifiuto dell'errore*”.

Più elevato è il contesto tecnico in cui si opera e più pericolosa può diventare per il tecnico tale metodologia di lavoro (se non si è sicuri di quello che si dice meglio sorvolare o ammettere “*l'ignoranza*”).

Il tabù da sfatare nella pallavolo femminile, alla cui mistificazione hanno sicuramente contribuito tutti gli allenatori, e che prima o poi si va a ritorcere contro l'allenatore stesso è quello della

Eccessiva importanza che viene data, ai fini del raggiungimento del risultato, al ruolo dell'allenatore

In campo femminile spesso l'allenatore è visto o come il “**santone**” della situazione, o come “**l'incompetente**” attribuendo ad esso, e solo ad esso, meriti in caso di risultati positivi e colpe in caso di fallimenti che spesso hanno altre origini.

Sconfessare tale tabù (spetta a noi, così come lo abbiamo creato), responsabilizzando in tal modo maggiormente le atlete, potrà aiutare moltissimo a risolvere molti dei problemi che sono legati alla gestione di un gruppo al femminile, che sono principalmente riassumibili nei seguenti punti:

- 1. Forte tendenza alla competizione**
- 2. Forte individualismo**
- 3. Formazione di sottogruppi**
- 4. Tendenza all'autoesclusione**
- 5. Tendenza all'affermazione personale**
- 6. Tensione costante**

Elemento determinante, infine, per una corretta gestione del gruppo deve essere la comunicazione. Essa deve ottenere sempre un risultato e si deve basare su due livelli:

- 1. Sui contenuti** (cosa dico)
- 2. Sulle relazioni** (come lo dico)

Per essere efficace la comunicazione deve avere i due livelli convergenti. Inoltre sull'efficacia incidono con differenti percentuali i seguenti aspetti:

- 1. Verbale (7%) – Cioè quello che si dice**
- 2. Paraverbale (38%) – Cioè il tono della voce**
- 3. Non verbale (55%) – Cioè l'atteggiamento del corpo**

Ed in particolare:

- **La postura (Eretta o non eretta)**
- **I movimenti (Lenti o veloci)**
- **L'espressione del volto (Seria, distesa)**
- **Il respiro (Superficiale, profondo)**

Infine la comunicazione, che può avvenire

- 1. Sotto forma di colloquio personale**
- 2. Sotto forma di riunione**

Tenendo sempre presente l'importanza di essere credibili.
In caso di riunione è bene seguire i seguenti accorgimenti:

- 1. La riunione deve essere preparata ed avere un obiettivo**
- 2. Deve cominciare con una constatazione positiva**
- 3. Deve coinvolgere l'eventuale secondo allenatore**
- 4. Deve terminare in maniera positiva**