

Gestione del Gruppo e delle sue dinamiche

Capacità dell'allenatore:

Capacità Tecnico-Tattica: saper utilizzare le conoscenze, i metodi, le tecniche e le attrezzature necessari per il raggiungimento di risultati specifici. Si acquisisce con l'esperienza, l'istruzione e l'aggiornamento.

Capacità umana: abilità e capacità di giudizio nel lavorare con e tramite le persone comprendendone le motivazioni ed esercitando una leadership efficace.

Capacità concettuale: saper comprendere le complessità dell'organizzazione societaria nel suo insieme e in che punto dell'organizzazione vada inserita la propria attività, senza prevaricare, accavallare o mischiare diversi ruoli societari.

Le capacità umane sono determinanti in un allenatore, e per il contesto lavorativo in cui operiamo sono più importanti dell'intelligenza, della preparazione professionale, ecc. Per avere buone capacità umane occorrono tre tipi di abilità:

Comprendere il comportamento passato: cercare di capire perché le persone o il gruppo si comportano così, cosa ha prodotto i modelli di comportamento e quali motivazioni hanno avuto.

Prevedere il comportamento futuro: ricostruito il percorso passato, saper prevedere come si comporteranno oggi ed in futuro i miei atleti, in condizioni simili.

Saper indirizzare, modificare e controllare il comportamento degli atleti: è una prerogativa del nostro ruolo. Non è possibile essere i responsabili del loro impegno e delle dinamiche di gruppo che si instaurano senza controllare i comportamenti, o addirittura cercare di modificarli; l'allenatore è comunque determinante sul comportamento e le motivazioni degli atleti. Ognuno di noi ha utilizzato, forse senza esserne consapevole, queste indicazioni teoriche di scienze comportamentali applicate alla pallavolo; questa breve trattazione vorrebbe essere solamente una chiave di lettura del nostro management, al fine magari di capirci meglio, di sapere da dove vengono le difficoltà e dove intervenire per migliorarci.

Oltre alla capacità di Leadership (carisma integrazione nel gruppo), che riguarda la sfera della personalità, l'allenatore deve possedere requisiti di professionalità, come competenza pedagogica (Velasco diceva che "Il problema non è sapere le cose, è che i giocatori le facciano!"), oltre alla conoscenza tecnico tattica.

L'allenatore dovrebbe ricercare le proprie motivazioni in due sfide; quella tecnica (che è una sfida con se stessi) ed in quella tattica (sfida con gli avversari); per questo è indispensabile organizzare l'attività avendo chiaro il punto di partenza e l'obiettivo che si vuole raggiungere. Se c'è chiarezza su questi due punti, posso crearmi una situazione motivante (raggiungimento dell'obiettivo preposto) o frustrante (non sono riuscito a fare). Vediamo comunque che tutte le strade portano alla parola "**motivazione**", e sia quella dell'allenatore che quella dell'atleta vanno continuamente alimentate; la differenza è che l'allenatore deve trovare il feedback dall'analisi oggettiva del proprio lavoro, mentre l'atleta ha un "ritorno" mediato dal giudizio dell'allenatore ("ero convinto di avere giocato bene ma l'allenatore non era affatto della stessa idea"). Per questo è importante intervenire gratificando o criticando sapendo riconoscere il bisogno dell'atleta in quel momento; una lode a qualcosa di ben fatto in una situazione disastrosa può essere il punto di partenza per trovare motivazione a risolvere anche altri problemi.

L'allenatore incide sulle dinamiche del proprio gruppo soprattutto con i comportamenti, come il rispetto delle stesse regole estrinseche (rispetto degli orari, ecc.) ed intrinseche (regole non dette ma condivise dal gruppo). La comunicazione verbale allenatore - atleta è un comportamento,

ed ha contemporaneamente un aspetto di contenuto (ciò che si afferma) ed un aspetto di relazione (cioè come chi comunica intende la relazione tra sé e l'interlocutore). Normalmente l'aspetto di relazione allenatore - atleta prevede l'allenatore ad un livello superiore dell'atleta, e questo è normalmente ben accettato dalle parti; in certe situazioni però (allenatore giovane – inesperto con atleti adulti) è opportuno valutare la situazione.

Uno strumento indispensabile per valutare se l'aspetto di relazione regge è il feedback che ci viene dall'interlocutore: questo può essere:

Conferma (l'interlocutore accetta la relazione, posso continuare)

Rifiuto (l'interlocutore non accetta la relazione, questa va ridisegnata)

Disconferma (l'interlocutore ignora la relazione)

Le prime due reazioni sono ben gestibili, la terza manda in crisi; basti pensare a come ci si altera subito quando ci si rivolge a qualcuno e questi ci ignora, per capire come si sente un atleta quando si rivolge a noi e noi non lo vogliamo ascoltare.

Ma se è vero che ogni comportamento è una comunicazione, non si può non comunicare, quindi anche un silenzio ad una risposta ha un suo significato intrinseco.

Noi comunichiamo contemporaneamente con il linguaggio verbale e quello non verbale; il verbale esprime il contenuto, mentre il non verbale (gesticolare con le mani) viene a sostegno di quanto si afferma. Il linguaggio non verbale può essere volontario (gesti codificati in concomitanza con certe parole per enfatizzare, ecc), o involontario (è quello che ci tradisce quando non siamo convinti di quello che pensiamo o stiamo mentendo, e inconsapevolmente assumiamo atteggiamenti o usiamo gesti in contrasto con quanto affermato nel verbale).

Quando sono state stabilite le relazioni all'interno del gruppo, c'è la tendenza da parte di ognuno ad "etichettare" il comportamento degli altri; è importante che l'allenatore metta periodicamente in discussione questi stereotipi, altrimenti diventa difficile percepire i cambiamenti (un atleta che reputo un lavativo può essere motivato in un allenamento a fare; essere pronti a percepirlo può fornirgli motivazioni durevoli, mentre se non me ne accorgo riprenderà presto a fare poco).

Per capire meglio il gruppo con cui si ha a che fare si possono utilizzare strumenti più o meno complessi; il questionario è un ottimo strumento, ma difficile da preparare e da interpretare.

Se invece voglio capire aspetti particolari, ad esempio chi gode di leadership tra i miei atleti, posso utilizzare strumenti semplificati quali il sociodramma di Moreno: vediamo un esempio.

Somministrare un foglio contenente due quesiti:

Ipotesi A (relazionale) "Immagina di dover giocare la finale di una importante manifestazione; scrivi due compagni che vorresti avere in squadra e due che non vorresti"

Ipotesi B (affettiva) "Immagina di andare in trasferta e dover dormire in albergo; scrivi due compagni che vorresti avere in camera con te e due che non vorresti"

I risultati vanno poi elaborati con un sociodramma (disposizione circolare di tutti i nomi dei componenti il gruppo, in cui si segna con una freccia i voti di preferenza o non gradimento).

La lettura del sociogramma ci aiuterà a capire chi gode di leadership (positiva o negativa), ma anche chi non ha ottenuto preferenze né in un senso né nell'altro, soggetti che andranno tenuti in particolare considerazione, avendo cura di inserirli nelle dinamiche del gruppo, in quanto ignorati da tutti.

Leadership

si ha ogni volta che qualcuno tenta di influenzare il comportamento di un individuo o di un gruppo, indipendentemente dal motivo.

Management

lavorare con e mediante individui e gruppi per conseguire obiettivi comuni, dove il conseguimento delle mete dell'organizzazione sono fondamentali.

La differenza tra i due è quindi l'organizzazione.

L'allenatore organizza il proprio management fissando gli obiettivi, quindi sviluppando gli "schemi di lavoro" per raggiungerli. Fatto questo, vanno reperiti (se non sono già disponibili) le risorse-persone-capitali-attrezzature utili al conseguimento dell'obiettivo. Oltre a pianificazione e organizzazione, è fondamentale la motivazione, che determina il livello di rendimento del giocatore che a sua volta incide sull'efficienza con cui si raggiungeranno gli obiettivi.