

Creare e gestire un team sportivo di successo come fare

**management e comunicazione per dirigenti e allenatori
Scuola Calcio
Volume I**



**di
Solidea Vitali**



in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

www.solideavitali.it

www.alleniamo.com



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Introduzione a questa edizione

Questo e book nasce dal libro "Creare e gestire un team sportivo di successo – come fare" di Solidea Vitali, Isbn 8890228016, edito dalla Comunicare.

Il contenuto è lo stesso quello che cambia è la modalità di distribuzione.

La versione cartacea è possibile ordinarla tramite i siti di Solidea Vitali

www.solideavitali.it e www.comunicaree.com e prevede un costo di euro 15,00.

Questo e book invece viene distribuito **gratuitamente**, in collaborazione con Alleniamo.com, tramite i **siti**:

www.solideavitali.it

www.comunicaree.com

www.alleniamo.com

La distribuzione avviene sotto licenza Creative Commons

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Pertanto è possibile ridistribuire questo e book liberamente mantenendo però inalterato il testo (coperto da copyright Comunicare) e citando sempre l'autore dell'opera (Solidea Vitali).



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Ringraziamenti per questa edizione

Prima di tutto desidero ringraziare te per aver scelto di leggere questo e book.

Come quando scrissi la versione cartacea, nel 2007, tutto quello che riesco a produrre è frutto di un lavoro di squadra.

In questo senso devo ringraziare **Beppe Sammarco** – Manager organizzativo per tutti i corsi di Sport Coaching, costante stimolo e punto di riferimento per me.

E voglio anticiparti anche una cosa: insieme a Beppe, che è anche un Mister, stiamo scrivendo un nuovo libro... sarà innovativo nel genere... Mister e Coach a lavoro... insieme per una formazione vincente.

Puoi tenerti aggiornato sull'uscita seguendoci al sito www.solideavitali.it .

Un ringraziamento speciale va a **Fabrizio Murgia**, redattore e fondatore del sito **Alleniamo.com** www.alleniamo.com che ha portato avanti il progetto di rendere gratuito questo e book insieme a me, e lo ringrazio anche per la diffusione che ne vorrà fare tramite il suo ricco portale.

Se desideri leggere altre risorse gratuite puoi seguire il **sito** www.solideavitali.it cercheremo di aggiornare la sezione il più possibile.

Se ti fa piacere e vuoi scambiare opinioni, suggerimenti e consigli direttamente con me puoi farlo tramite il **forum** www.solideavitali.it/forum.

Se desideri intraprendere un percorso di **Formazione Vincente**... ti aspetto ad uno dei miei corsi (controlla le date ed i luoghi nel sito).

Grazie di cuore a tutti!

Buona lettura!

Solidea



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Indice:

Ringraziamenti	5
Prefazione di Floriano Marziali	7
Introduzione	9
1. Le figure professionali nella scuola calcio. Ruoli, caratteristiche e peculiarità	12
2. Leadership personale e positività	30
3. Le convinzioni. Dai un calcio alle convinzioni limitanti	34
4. Visione, missione, obiettivi e valori di un team sportivo di successo	45
5. Le decisioni	90
6. Coinvolgere e guidare un gruppo	101



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Ringraziamenti

Sono le 23,31 di domenica. Proprio in questo momento ho finito di scrivere quello che tu ora inizierai a leggere.

Non posso guardarmi allo specchio, perché qui nel mio ufficio non ce ne sono, ma probabilmente i miei occhi sono stanchi ed arrossati. Ho trascorso l'intera giornata davanti al mio computer cercando il punto di arrivo di questo libro, che in realtà è l'inizio di un altro.

E' vero, sono stanca ma solo un po'. Prevale in me la soddisfazione di aver raccontato un mondo a tanti sconosciuto, un mondo che scoprirai essere il tuo miglior alleato.

Nello scrivere mi sono rivolta direttamente a te e voglio considerare questo libro come una piacevole chiacchierata costruttiva con te che stai leggendo.

Ripensando all'intero lavoro, mi sento come se indossassi la maglia numero 11, subito dopo aver segnato un goal.

Esulto, provo un senso di gratificazione ed ho la consapevolezza di aver ottenuto un risultato. E come un video clip, rivedo i volti di tutta la squadra. Il risultato è stato raggiunto solo grazie al suo contributo. È stato un gioco di squadra e ad essa va il mio ringraziamento.

Un grazie a tutta la mia famiglia, che mi ha sempre sostenuta e crede in me.
A mio padre Nazzareno, che fin da piccola mi ha fatto vivere nel mondo del calcio.
A tutti i miei collaboratori, motore indispensabile della mia attività.

Al Prof. Floriano Marziali, che mi ha dedicato il suo tempo per fornirmi suggerimenti utili e per aver scritto la prefazione.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Ai Prof. Maurizio Seno, che mi ha lasciato catturare il suo entusiasmo per i giovani.

Ai rappresentanti della Figc, che mi hanno dimostrato serietà, passione e professionalità.

A tutti coloro che hanno partecipato ai miei seminari, convegni e corsi, per il loro contributo attivo.

Ai Presidenti, Mister e Dirigenti con i quali ho lavorato, per ciò che mi hanno insegnato.

Grazie di cuore!

Solidea



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Prefazione

In qualità di Responsabile tecnico del Settore Giovanile e Scolastico della Figc Regione Marche, mi trovo continuamente a svolgere corsi e convegni nell'ambito delle scuole calcio.

Tante sono le tematiche che abbiamo affrontato, e che dovremo affrontare, riguardanti l'organizzazione del club sportivo, della programmazione dell'attività di base, dei nuovi approcci didattici, comunque, ogni volta, parliamo di cose nuove, cioè di cambiamenti.

Troppo spesso, mi accorgo che i miei interlocutori sono pronti a capire, ad accettare il nuovo, ma poi per attuare le nuove conoscenze occorrono dei tempi molto dilatati.

Ho sempre pensato che tra il dire ed il fare sia necessario un intervallo di tempo piuttosto lungo. E questo mi sembrava fosse normale.

Poi, un giorno, ad un convegno ho avuto il piacere di conoscere Solidea, che, in un suo intervento di pochi minuti, ci fece capire come lo spazio tra il dire ed il fare può essere accorciato, o addirittura annullato.

Ricordo che portò degli esempi, molto semplici, che mi fecero riflettere. Pensai: "ho di fronte una persona speciale!". Ma fu lei stessa, al termine del convegno, a spiegarmi che non era lei ad essere speciale, e che se avevo recepito velocemente i messaggi era perché aveva utilizzato un preciso stile comunicativo.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Avevo sentito parlare del suo lavoro di personal coach ma non ne conoscevo in maniera approfondita i dettagli.

Mi colpì il fatto che accentrava la sua attenzione sul “come fare” per apportare un cambiamento.

Quella sera, capii che Solidea condivide con me l’idea sulla finalità dell’insegnamento e la visione della scuola calcio come modello educativo.

In questo libro, che non è un manuale nel senso classico della parola, ma che potrei definire come un dialogo interattivo, Solidea ci pone delle domande alle quali automaticamente ci viene da rispondere. L’automatismo che si innesca nel dare una risposta, installa un concetto, talmente ovvio che sembra sia sempre stato in noi.

Leggere questo libro è come mettersi davanti ad uno specchio ed osservare, da un lato, i nostri comportamenti e, dall’altro, una super moviola dell’atteggiamento degli altri (allievi, collaboratori, genitori, ecc.) con una voce fuori campo che ci guida.

Solidea ci fornisce tutti gli strumenti per capire noi stessi e gli altri e quindi per avere una comunicazione costruttiva ed efficace nel mondo dello sport. Anzi, per avere una comunicazione efficace nell’ambito del lavoro, con la famiglia, nel rapporto con i figli... insomma in ogni aspetto della vita.

Prof. Floriano Marziali



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Introduzione

Era il mese di Settembre quando mi misi in testa un obiettivo.

Già da qualche anno frequentavo il mondo del calcio. Avevo conosciuto tantissime persone tra dirigenti, tecnici, sportivi, segretari, genitori, allenatori e Presidenti. Realtà sportive grandi e piccole.

Ho assistito a tanti convegni, ho letto libri ed articoli di giornali, ho visitato siti internet di associazioni sportive. Ho raccolto migliaia di informazioni, tante ne erano.

Le Istituzioni che rappresentano questo mondo stanno facendo dei grandi passi in avanti stimolando l'attenzione sui più piccoli e sensibilizzando agli aspetti del sociale. Un ottimo lavoro, che, se anche a rilento, sta arrivando, ed è questo quello che conta.

Si sta lavorando per far avvicinare gli arbitri ai giovani calciatori, mettendoli a confronto, facendoli raccontare a vicenda. Si sta lottando per unire le forze tra scuole calcio e scuole pubbliche. Si stanno modificando le programmazioni delle attività tecniche e didattiche per i più piccoli, commisurando così il mondo del calcio al loro mondo, anche in termini di spazi.

Si cerca di sollecitare un maggior dialogo tra società sportiva e genitori.

Ogni allenatore ha il proprio decalogo di comportamento che contrappone l'allenatore "vincente" all'allenatore "formatore".

Il primo è visto in negativo perché è quel tipo di Mister che punta dritto solo alla vittoria, calpestando i diritti e le libertà di espressione dei piccoli, che vengono guidati come robot.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con



Permettami una provocazione: premesso che sono pienamente d'accordo con il concetto che si vuol trasmettere, e faccio riferimento al rispetto dei piccoli, ma il termine "vincente" non è sbagliato per definire uno stile comportamentale errato?

Tra "formatore" e "vincente" qual è il termine che ti cattura di più?

Poi mi sono chiesta: "come mai ancora siamo fermi a dire *devi essere così?*... come mai ancora puntiamo l'attenzione su ciò che dobbiamo dire e non su *come* lo dobbiamo dire?...

All'allenatore viene detto: devi essere un formatore, devi saper comunicare con il gruppo, devi saper modulare la voce, devi catturare l'attenzione di chi ti ascolta...

Ai dirigenti vengono richieste competenze di gestione sempre più innovative, una capacità di organizzazione che esula dalla semplice voglia di fare ma necessita di conoscenze manageriali.

Sapere la normativa sportiva è indispensabile per la gestione della scuola calcio, ma poi occorrono strumenti di direzione aziendale, capacità di gestire un gruppo, di motivarlo e coinvolgerlo nel raggiungimento dei traguardi prefissati.

Abbiamo capito che "dobbiamo essere così". Ma se "così" non lo siamo o per esserlo dobbiamo migliorare... "come" possiamo fare?

È il "come" che a noi interessa: come posso capire gli altri, come posso guidare un gruppo, come posso trasmettere le mie conoscenze, come posso organizzare strategicamente il mio lavoro, come posso modulare la mia voce, come posso catturare l'attenzione degli altri...

Il mio obiettivo è proprio questo: suggerire le regole per "come essere" e "come fare".



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



“Creare e gestire un team sportivo di successo – come fare!” è un libro che ci porta nel mondo della comunicazione efficace, utile a tutte le figure che lavorano nel mondo del calcio. L’ho strutturato come un percorso da fare insieme ed in due tappe, con questo primo volume e con quello che seguirà. Insieme ci incammineremo per la strada del successo.

Fai attenzione però: aver successo non significa raggiungere una meta precisa, magari misurabile in termini economici. Avere successo significa iniziare un percorso, che si autoalimenta, di crescita. Leggendo questo libro hai già iniziato il percorso. Cogli gli spunti o i suggerimenti che più si adattano a te e applicali. Solo così potrai ottenere dei risultati.

“La vita ha questo di strano: che se non vuoi accettare altro che il meglio, molto spesso riesci a procurartelo.”

W. Somerset Maugham

Buona lettura!



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

1. LE FIGURE PROFESSIONALI NELLA SCUOLA CALCIO: primo elemento chiave per raggiungere il successo.

Una scuola calcio è come una azienda. In essa hanno un ruolo fondamentale le figure professionali che ne fanno parte.

Senza dubbio ogni società, piccola, media o grande che sia, determina il proprio organico e sceglie le risorse umane in base a specifiche esigenze e condizioni.

In generale, le figure che troviamo in questo ambito sono: il Presidente, il Direttivo, composto anche dai soci fondatori, il direttore generale, dirigenti accompagnatori ufficiali, il direttore tecnico, il responsabile organizzativo, il responsabile degli istruttori, gli istruttori di calcio, gli istruttori dei portieri, il fisioterapista, il medico sportivo, lo psicologo dello sport, il personal coach sportivo, i custodi.

E' facilmente comprensibile come ognuna di queste figure richieda una specifica preparazione, ed una responsabilità circoscritta al proprio ambito d'azione.

Molte società sportive, per problemi economici o culturali, non arrivano ad inserire tutte queste figure; in alcuni casi la stessa persona assume due o tre ruoli contemporaneamente e non sempre con risultati positivi; in altri, alcuni incarichi vengono affidati a persone che non hanno proprio cognizione di causa.

Il detto "pochi ma buoni" in questo caso calza a pennello: se non si ha la capacità di costruire una simile realtà, vicina ad un modello ottimale, meglio optare per quelle figure strettamente indispensabili, a condizione che il ruolo venga svolto da chi competente.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Competenza e professionalità negli ultimi anni sono diventate le parole d'ordine per ogni settore. Oggi, in una società di piccole dimensioni, non basta più la voglia e la passione di tre amici che si uniscono e decidono di dar vita ad un club sportivo. Come insegna Tom Peters, per condurre un'impresa al successo è basilare la regola delle "seven s" (sette s): struttura, strategia, sistemi, stile di gestione, skills (competenze), staff, shared values (condivisione dei valori).

La finalità educativa e sportiva, intesa come trasmissione della cultura allo sport, richiede occhi aperti sulle tante sfumature di cui si colora la pratica dell'esercizio fisico.

Penso, ad esempio, alla capacità di comunicare con i ragazzi, di creare lo spirito di gruppo, di osservare le dinamiche d'integrazione di un bambino extracomunitario o, molto più semplicemente alla capacità di condurre un briefing tra dirigenti.

Quando c'è di mezzo la riuscita di un'impresa e l'obbligo di trasmettere valori positivi ai ragazzi, anche la società di piccole dimensioni deve responsabilizzarsi ed operare con professionalità.

"Facile a dirsi, difficile a farsi" diventa un luogo comune se c'è una consapevole volontà e decisione di perseguire il "successo".



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

RUOLI: CARATTERISTICHE E PECULIARITA'

Le descrizioni che leggerai di seguito hanno lo scopo di indicare le caratteristiche principali che ogni figura professionale deve avere. Una società sportiva, nel selezionare risorse umane, dovrebbe tener conto di questi aspetti. L'incompetenza o la non predisposizione crea sempre un ostacolo al buon funzionamento di un'impresa.

IL PRESIDENTE

Nella visione comune la figura del Presidente viene percepita in maniera distorta: il Presidente non è l'autorità che detta legge e colui sul quale ricade ogni sorta di responsabilità. E' piuttosto una figura istituzionale, un punto di riferimento saldo che determina la condotta generale della società. Schematizzando, possiamo notare due modelli di comportamento del Presidente: il modello amico ed il modello irraggiungibile.

Nel primo caso, il Presidente è sempre presente, è amico e confidente di tutti, sempre pronto a dare una mano, sempre pronto a perdonare. I lati positivi di questo modello sono tanti ma basta porre l'attenzione su uno in particolare negativo che la costruzione si smonta.

Ti faccio un esempio per capire in fondo: prova a pensare al tuo migliore amico o amica che ti sta dando un consiglio su come gestire la tua storia d'amore. Quante probabilità ci sono che tu segua quel consiglio? Pochissime.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Nell'amicizia, forse per definizione o per consuetudine, non esiste alcun tipo di autorità. Il nostro amico "senza autorità" rimarrà sempre il nostro miglior amico, ma il Presidente non può non avere un'autorità, intesa come ruolo, ufficialmente riconosciuta e condivisa.

Il modello irraggiungibile appartiene a quel Presidente che è intoccabile: non si vede mai, chiuso nel suo ufficio a seguire gli affari generali della società risulta essere una figura lontanissima.

E' chiaro che anche questo modello ha delle lacune, prima fra tutte il troppo distacco dal circuito relazionale con le altre figure, compresi gli iscritti alla scuola.

Il modello ideale per un Presidente è quello che si riferisce al management. Il Presidente manager è quella figura in grado di ottenere il miglior risultato con i mezzi a disposizione, ha una visione, controlla l'avanzamento dei risultati, mantiene la calma sotto pressione, è un punto di riferimento, ascolta, premia e, elemento fondamentale, delega.

IL DIRETTIVO

Questo organo è di vitale importanza in quanto centro decisionale. E' nel direttivo che vengono prese decisioni. Ne fanno parte i soci fondatori e coloro ai quali è stato affidato un compito dirigenziale. La delicata funzione di questo organo richiede, per forza di cose, la presenza di persone qualificate.

Vedremo più avanti quanto grande sia l'influenza delle decisioni, qui voglio solo ricordare che una decisione va presa dati oggettivi alla mano e obiettivi futuri in testa.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Sembra scontata questa affermazione, ma ti posso assicurare che così non è, almeno in alcune situazioni che mi è capitato di vivere personalmente.

IL DIRETTORE GENERALE

Un vero e proprio manager che ha ottime capacità organizzative e specifica conoscenza del marketing sportivo, tanto da essere chiamato oggi sport marketing manager. Per questa figura è indispensabile avere un controllo di sé, in situazioni produttive ed in situazioni di crisi. Il direttore generale è come una cornice intorno ad un puzzle: perfetta visione di insieme, capacità di problem solving, sa unire il gruppo, si fa carico delle responsabilità, è orientato ai risultati, ha predisposizione alle strategie flessibili, stabilisce il piano marketing ed il piano di comunicazione, se non c'è il responsabile della comunicazione. Ha carisma, autorità, spirito di osservazione e professionalità.

La funzione del direttore generale è quella di dirigere, portare verso una certa direzione, orientare, guidare.

Deve essere consapevole del valore della collaborazione degli altri e deve agire secondo i criteri di efficacia ed attività. Un'attività di continuo monitoraggio, ascolto, osservazione e raccolta di informazioni.

In questo ruolo è necessario saper giocare d'anticipo, prevedere e risolvere per tempo un problema significa garantire la solidità dell'organizzazione.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con



I DIRIGENTI ACCOMPAGNATORI UFFICIALI

Membri del Direttivo, accompagnano, affiancano, le squadre nel momento della competizione. In questa sede rappresentano la società sportiva e portano all'esterno l'immagine che essa ha deciso di trasmettere.

La definizione "dirigenti accompagnatori ufficiali" può lasciar immaginare a figure molto lontane.

Nella realtà, questi dirigenti rappresentano un po' i padri dei ragazzi. Ovviamente non faccio riferimento alle grandi società ma a quelle medie e piccole, dove questi dirigenti sono impegnati a controllare anche se le borracce sono state riempite. Diventano dei veri e propri punti di forza per i giocatori ed il Mister, purché si ricordino di preparare tutto quanto il necessario!

In molti casi, le società affidano, data la scarsità di risorse umane a disposizione, questo ruolo ai genitori dei ragazzi. Da un lato questo mi sembra positivo perché pone l'accento sulla partecipazione attiva del genitore alla vita sportiva del figlio. Dall'altro però rischia di far sorgere degli ostacoli. Ti è mai capitato di sentire un dirigente accompagnatore genitore fare delle considerazioni circa le scelte del Mister? Sentirlo dire, di fronte ad altri genitori o peggio di fronte ai ragazzi che il Mister non doveva far entrare quel ragazzo? O che la preparazione atletica della squadra non era ottimale? O che il figlio ha giocato troppo poco?

Se sei un allenatore magari ti sarà capitato di cogliere queste osservazioni, di sentirle involontariamente o di averne discusso personalmente con il genitore interessato.

Queste situazioni sono delle vere mine vaganti...

Se le hai vissute, prova a ricordare come ti sei sentito.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Generano malumore, incertezze, rabbia e ci fanno sentire in trappola quando non siamo in grado di gestirle.

In trappola perché alla prossima gara ci sentiremo osservati, scrutati, quasi sotto esame... ed al termine dovremo dare delle spiegazioni più che plausibili alle nostre scelte. Diventa allora talmente tanto impegnativo tutto questo che alla fine ci lasciamo condizionare e facciamo tutto quello che vogliono i genitori. Prova a pensare in questo caso dove è finita la tua autostima... prova a pensare se in questo modo è possibile raggiungere gli obiettivi che ti sei prefissato... prova a pensare se il tuo allievo sta ricevendo messaggi coerenti dall'ambiente che ha intorno e che dovrebbe aiutarlo a crescere.

La verità è che la società sportiva deve educare e formare anche queste figure. La loro formazione deve vertere sulla gestione dei rapporti interpersonali, sulla fiducia verso il Mister, sul rispetto dei ruoli e delle parti, sulla condivisione dei valori dell'intera organizzazione sportiva.

Il compito del dirigente accompagnatore sembra così facile da non richiedere alcuna competenza.

Infatti alcune società che affidano questo ruolo ai genitori dei ragazzi non fanno nemmeno caso se a svolgerlo sia Tizio, Caio o Sempronio. Al di là del fatto che sostengo con tutte le mie forze una formazione specifica anche per queste figure, ti sembra possibile affidare questo ruolo ad una persona che ha problemi di alcolismo?

Se lo dico è perché l'ho visto.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

IL DIRETTORE TECNICO

Il responsabile tecnico è un riferimento fondamentale per gli aspetti organizzativi di indirizzo tecnico e per la definizione dei programmi ed il coordinamento delle attività tecniche. Assume il ruolo di catalizzatore delle dinamiche relazionali proprie della struttura e dell'organizzazione della società sportiva.

Una notevole capacità di gestione dei rapporti è quindi indispensabile a questa figura, oltre alla capacità di ottimizzare gli strumenti a disposizione per l'attività sportiva, per tutto quello quindi che riguarda le attrezzature, gli spazi, gli orari, ecc.

Da queste prime caratteristiche risulta evidente come la figura del dirigente tecnico debba essere non solo preparata ma dotata di una forte personalità. E' evidente che il responsabile tecnico deve condurre al successo la sezione sportiva e deve essere necessariamente in grado di instaurare tra gli istruttori un clima di rispettiva fiducia, stima ed attiva collaborazione.

Chi lavora in una scuola calcio è consapevole del fatto che si possono verificare gelosie tra gli allenatori, che a volte tendono a considerare la squadra allenata come di loro proprietà ed a difenderla dalle interferenze di altri istruttori. Ecco, questo tipo di problema spetta al direttore tecnico risolverlo o meglio non farlo nascere. Del resto tutti gli allenatori ed i collaboratori lavorano per un obiettivo comune, o almeno dovrebbero.

Strumento indispensabile per il lavoro del Direttore tecnico è il progetto tecnico, un vero e proprio documento programmatico delle attività di ogni singola squadra da allestire e della relativa logistica. La durata temporale del progetto deve essere di almeno 3/5 anni perché solo con questo lasso di tempo è possibile fare un'analisi dettagliata dello sviluppo delle attività.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Come un piano marketing il progetto tecnico deve contenere alcuni elementi indispensabili: analisi delle strutture sportive e organizzative esistenti, mappatura degli allenatori e dei giocatori di cui si dispone; obiettivi che ci si propone di raggiungere; definizione delle attività da svolgere, tempi e metodi.

La pianificazione delle attività deve necessariamente essere differenziata tra la prima squadra e le squadre giovanili, che richiedono degli interventi mirati alla valorizzazione e alla crescita dei ragazzi.

Un ottimo progetto tecnico dovrebbe prevedere la pianificazione suddivisa in tre fasce d'età: 6/11 anni, momento ideale per la formazione iniziale, dove diventano importanti per il bambino l'esplorazione e la sperimentazione, dove l'attività motoria deve essere il più variata possibile; 12/14 anni, dove l'attività di formazione mira alla fissazione e assimilazione della tecnica sportiva ed al perfezionamento della capacità fisica; 15/18 anni, dove le attività saranno rivolte ad un incremento continuo delle quantità e delle intensità dei carichi di allenamento e ad un maggior perfezionamento della tecnica.

Metodologia e didattica suddivise per fasce d'età devono essere conoscenza e competenze del Mister, che è la persona che provvede alla formazione psico-fisica dei ragazzi, e del Direttore tecnico che è supervisore e punto di raccordo per tutte le attività di tutte le squadre.

Quest'ultimo deve rivolgere anche particolare attenzione al turn over degli allenatori: la regola vuole che un allenatore non debba seguire per più di due anni lo stesso gruppo. Inoltre, un'ottima organizzazione delle attività richiede non l'isolamento di ogni allenatore nella sua squadra ma processi di affiancamento periodici tra tecnici, dal basso verso l'alto e dall'alto verso il basso seguendo tutte le categorie.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

La presenza del Direttore tecnico deve essere costante, nei momenti delle gare e in quelli di allenamento. Osservazione e spirito critico costruttivo devono guidare la sua attività, e l'analisi è il vero focus in cui deve concentrarsi.

Per questa figura diventano essenziali le competenze in materia normativa europea, la profonda conoscenza degli ordinamenti degli organismi superiori: Coni, Lega, Figc.

Affidare questo ruolo ad una persona priva delle qualità descritte significa semplicemente far naufragare l'efficienza e la buona organizzazione della struttura sportiva.

IL RESPONSABILE ORGANIZZATIVO

La funzione di segreteria, propria di questo ruolo, ha un valore pari a tutte le altre mansioni. Il responsabile organizzativo dovrà avere capacità di coordinamento, organizzazione e precisione. Un'attività estremamente importante, di supporto allo staff dirigenziale, è il monitoraggio della normativa, dei comunicati e delle circolari provenienti dagli organismi superiori, delle visite mediche, delle assicurazioni e delle iscrizioni al campionato. Ormai la segreteria non ha più un ruolo puramente esecutivo e privo di responsabilità. Tutt'altro: la gestione della segreteria richiede una preparazione normativa sulle Carte federali, sul Diritto ed i regolamenti sportivi europei.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

IL RESPONSABILE DEGLI ISTRUTTORI

E' la figura professionale che concentra la sua attenzione sugli istruttori. Senza una specifica formazione è impossibile svolgere questo ruolo. Per un semplice motivo, e cioè che ci stiamo avvicinando ai ragazzi che fanno sport: punta di diamante di ogni organizzazione sportiva.

Se l'istruttore "vive" con i ragazzi, il responsabile degli istruttori deve avere una formazione specifica in materia. Sarà questa figura a dover verificare che il programma tecnico ed organizzativo, applicato dal Mister, risulti o meno adeguato alle diverse fasce d'età e che sia o meno rispondente alle esigenze dei giovani. Dovrà essere in grado di capire se l'attività dell'istruttore porta ad un miglioramento tecnico, motorio, fisico e di relazione nel gruppo che guida.

Il responsabile degli istruttori, quindi, analizza e indirizza l'attività del Mister su vari fronti. Metodologia, didattica e tecnica sono informazioni indispensabili.

GLI ISTRUTTORI

Prova a chiedere a qualcuno chi è l'istruttore di calcio. In percentuale maggiore otterrai la risposta: "il Mister". Sì, ma chi è il Mister? "E' quello che insegna a giocare a pallone". Questo è vero. Meno vera, o meglio meno comprensibile per molti, la complessità del ruolo che assume. In un'unica figura ritroviamo, almeno questo è il modello ottimale, l'animatore, l'educatore ed il tecnico istruttore.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Il Mister deve essere in grado di interessare gli allievi, di tener viva la loro attenzione in un circuito dove si incastrano alla perfezione: gioco, motivazione e apprendimento. L'istruttore-educatore insegna le regole e le leggi del vivere comune. Ricorda sempre che il gioco del calcio è la metafora più appropriata della vita.

I bambini, e non solo, imparano a vivere in contesto di socialità che li vede impegnati nel rispetto dei ruoli, in primis di quello dell'istruttore-guida, dei compagni, delle funzioni e delle responsabilità.

Da qualche anno la Federazione Italiana Giuoco Calcio sta attuando un preciso programma di formazione per gli istruttori. Come sottolinea il Prof. Floriano Marziali, Responsabile Tecnico del Settore Giovanile Scolastico, Figc Regione Marche, la necessità primaria in un processo di formazione è l'eliminazione di un' errata impostazione mentale dei Mister. Certo non di tutti ma di troppi. Ci sono Mister infatti che nel loro lavoro di istruttori utilizzano i ragazzi come mezzo per arrivare ad una loro affermazione personale. Sembra brutto, lo so, però questa è una realtà che esiste. I ragazzi diventano gli strumenti per far carriera. Per fare carriera il Mister deve allenare una squadra che vince e che porta risultati di classifica.

Cosa succede in questo caso? Il Mister diventa "impositivo", come dice il Prof. Marziali. Impone ai ragazzi le sue regole, i suoi schemi di gioco e li guida sistematicamente, secondo dopo secondo, nelle partite.

Ti è mai capitato di vedere un Mister con queste caratteristiche? Ecco, questo istruttore non lo fa per i ragazzi, anche se questa è la scusa che dichiara. Lo fa, invece, più per se stesso. In questo circuito vizioso, il Mister, tramite i ragazzi, vorrebbe veder realizzate le proprie ambizioni. Però i ragazzi non si divertono e quel che è peggio è che non vengono ascoltati, non vengono stimolati a liberare la loro fantasia e la loro creatività.

È certo che siamo di fronte ad un gap culturale che può essere solo risolto con un'adeguata formazione e con un occhio attento dei dirigenti che scelgono i Mister per le loro squadre. Un occhio che deve essere attentissimo se queste squadre sono formate dai più piccoli.

I dirigenti potrebbero, per esempio, affrontare con più professionalità i colloqui con i potenziali Mister e magari far loro compilare un questionario da dove si possa dedurre se la motivazione del Mister è più rivolta alla sua affermazione personale o alla passione per la crescita dei ragazzi.

Appare quindi evidente come la scelta sia tra "vuoi crescere tu?" o "vuoi far crescere i ragazzi?". Nel primo caso staremo parlando con la persona sbagliata, al momento sbagliato e nel contesto sbagliato; nel secondo, abbiamo di fronte a noi il vero Mister.

Il tecnico-insegnante deve trasmettere conoscenze.

E' certo che ogni istruttore, come ogni uomo, ha una propria personalità, creata da riferimenti culturali e sociali del proprio vissuto ma queste tre caratteristiche non devono mancare.

Il suo è un ruolo estremamente delicato: nel momento sportivo diventa per l'allievo il suo punto di riferimento. La necessità di identificare e seguire modelli è più evidente nei piccoli, pronti ad assorbire tutto come una spugna.

Non commettiamo però l'errore di pensare che i grandi non imitino i loro Mister. Ti dirò di più: osservando una squadra giocare in campo si può notare tutto il carattere e l'atteggiamento dell'allenatore.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Come personal coach sportivo fui chiamata da una società di calcio che aveva dei problemi con una squadra. Il motivo era che questa squadra, ogni volta che giocava una partita, era estremamente aggressiva. Insomma, ogni volta c'era il pericolo che l'arbitro venisse picchiato in fase di gioco. Guardandoli giocare mi sono resa conto che lo spirito di gruppo esisteva, soltanto che l'elemento collante era una forte rabbia, nervosismo, facilità di aggressione verbale verso l'avversario. Il mio primo passo fu quello di chiedere una scheda del loro Mister. A parte che la scheda scritta non esisteva, mi fu detto che quello era un istruttore bravissimo, venuto da una società forte, un Mister che sapeva il fatto suo, ecc. Sì, ogni tanto si infuriava, si lasciava trascinare dalla foga del momento, magari insultava l'arbitro e magari veniva espulso.

Ho avuto modo di costatare che tutto questo non avveniva ogni tanto ma sempre. Il mio lavoro si è concentrato solo ed esclusivamente sul Mister, al quale ho trasmesso gli strumenti per un corretto controllo emozionale. Da quel giorno la squadra è cambiata.

Ricordiamoci che ogni azione produce una conseguenza: se l'azione è negativa produce una conseguenza negativa; se l'azione è positiva/produttiva, produce conseguenze potenzianti.

Ritornando alle competenze dell'istruttore, oggi è necessario allargare le proprie conoscenze. Le persone si evolvono, la società si evolve ed il Mister ha bisogno di nozioni nel campo della psicologia, della droga, del doping, dei casi sociali. Ogni istruttore dovrà avere una conoscenza tecnica, medico-fisiologica, psico-pedagogica e metodologico-didattica.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Tra gli istruttori ritroviamo la figura del preparatore dei portieri, il quale dovrà avere le nozioni descritte sopra e conoscenze dettagliate circa il lavoro tecnico e psicologico del portiere.

LO STAFF SANITARIO

Le figure indispensabili dello staff sanitario sono: il medico dello sport, il fisioterapista e lo psicologo.

Queste professionalità intervengono nell'ambito della salute dello sportivo.

Negli ultimi anni la psicologia dello sport ha acquisito maggiore legittimità scientifica in Italia. Essa richiede una figura qualificata e nella sua applicazione si concentra su: diagnosi e valutazione, intervento e preparazione psicologica individuale e di gruppo.

IL PERSONAL COACH SPORTIVO

E' una figura che non ha nulla a che veder con lo psicologo, il quale si concentra su patologie.

Il personal coach è un formatore, un esperto di comunicazione e di programmazione neuro linguistica. Sostanzialmente fornisce strumenti per attivare le risorse positive che ognuno di noi ha, magari momentaneamente nascoste.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

E' un veicolo che trasporta l'individuo da uno stato iniziale alla meta desiderata. Aiuta a definire obiettivi, costruire strategie per raggiungerli, potenziare le proprie credenze ed acquisire i giusti valori.

Il personal coach sportivo lavora sulla preparazione mentale dei ragazzi. Tutti sappiamo quanto il nostro stato mentale determini i risultati che riusciamo ad ottenere.

La mia esperienza quotidiana in questo settore mi conferma costantemente la necessità di questa figura e la rapidità dei risultati ottenuti.

Il personal coach affianca sia i ragazzi che istruttori e dirigenti, ovviamente in base alle esigenze della società.

Svolge un'attività a 360 gradi all'interno della struttura perché i ragazzi stanno bene se la dirigenza opera in maniera ottimale.

IL CUSTODE

Contrariamente a quanto si può credere, il custode ha un valore enorme. Partecipa a tutti gli effetti all'organizzazione della società. Ne è parte integrante e determinante.

Le sue specifiche funzioni possono variare, ma, in linea generale, è quella persona che si occupa della cura delle attrezzature, dell'igiene degli impianti fino alla cura dei ragazzi stessi. Anche il custode ha un ruolo educativo: far capire ai giovani come deve essere utilizzata l'acqua della doccia, aiutare a mantener pulito l'ambiente, non far buttare le carte a terra, e tanto altro.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Ogni volta che penso ad un custode mi viene in mente la badante, e quando li vedo a lavoro me ne convinco sempre di più. Il custode è a contatto con i giovani prima e dopo l'allenamento, in quei momenti in cui li vedi giocare, scherzare e ridere tra loro. Qualche battuta spiritosa è quasi d'obbligo. Li vede crescere, ci si affeziona. Anche questo ruolo richiede capacità specifiche, prima fra tutte un alto grado di socialità, una predisposizione ai rapporti interpersonali e nello stesso tempo una fermezza circa il rispetto delle regole.

L'errore più grande che può commettere una società di calcio è quello di ignorare il custode o di pensarlo, nella migliore delle ipotesi, come ultimo anello dell'organigramma. Il custode vive nella struttura, ne è parte integrante, ed è importante anche che viva per la struttura. Questo vuol dire che deve condividere le finalità della scuola calcio per cui lavora. Non possiamo pensare di impartire freddi ordini al custode, lasciarlo isolato nelle sue funzioni e pretendere che ci stimi o condivida le nostre scelte. "Qua sono tutti matti!"... ti è mai capitato di sentir dire ad un custode questa frase? "Ieri il dirigente mi ha detto di dividere i birilli in base ai colori... l'ho fatto presente all'allenatore dei pulcini e mi ha detto che a lui non serve questa divisione... mica ti ci fanno capire niente! Non sai a chi dar ascolto!"

Ora, l'esempio dei birilli è il primo che mi è passato in testa ma la struttura linguistica della frase mi è capitato di sentirla parecchie volte. Il guaio è che il custode difficilmente parla da solo e molto più probabilmente con altri dirigenti, allenatori e genitori...

Qual è, seconde te, l'immagine che sta passando della società? Di certo non è un'immagine positiva. Questa situazione denota mancanza di dialogo, di spiegazioni e di coinvolgimento.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Che tu sia un dirigente o un allenatore ricorda sempre di costruire prima di ogni altra cosa un rapporto produttivo e collaborativo con il custode. Lui è il vero punto di partenza per far crescere un'organizzazione efficiente.

Ogni volta che mi reco in una società per svolgere il mio lavoro faccio in modo di arrivare mezz'ora prima. E sai con chi passo quella mezz'ora? Con il custode. Prendiamo un caffè insieme, gli chiedo come sta, ridiamo e scherziamo, gli domando come procede il suo lavoro, se si sente gratificato, se ha delle esigenze che ritiene non soddisfatte da parte della società, gli ricordo quanto è importante tutto quello che ogni giorno fa e, se possibile, lo stimolo a dare il meglio di sé.

Tutto questo lo faccio non come se stessi parlando con una persona che ha un elevato grado di confidenza con me per cui mi chiede cose personali, ma come se stessi parlando come una figura professionale che svolge un lavoro diverso ma della stessa importanza del mio.

Non inizio mai l'attività con i ragazzi se non ho dedicato il giusto tempo al custode, o ai custodi.

Prova a fare lo stesso, se già non è tua abitudine, e vedrai quali risultati produrrà!

Da questo elenco sommario di figure professionali "sportive" resta fuori il procuratore. La figura di questo angelo custode degli sportivi, che li assiste nella stipula dei contratti, viene a contatto nella maggior parte dei casi con società sportive di ampie dimensioni.

Per lo stesso motivo non ho inserito il responsabile della comunicazione, anche se tutte le società ne avrebbero bisogno. In effetti, il responsabile della comunicazione è il punto di contatto tra la società ed il mondo esterno tramite i mass media. L'esperto in comunicazione, trasmette l'immagine della struttura sportiva al sociale. Conosce le logiche della comunicazione efficace e sa gestire ogni mezzo: carta stampata, tv, radio e new technology.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

2. LEADERSHIP PERSONALE E POSITIVITA'

Il concetto di leadership è significativo nella vita tutti noi, nel lavoro e nel quotidiano. E' indispensabile per chi occupa un ruolo decisionale ed organizzativo.

Ma cosa vuol dire essere leader?

Il concetto, nel corso degli anni, è mutato, ha acquistato un nuovo significato, sicuramente più profondo.

Un tempo la qualifica di leader era affidata solo a pochi. Il leader era colui in grado di esercitare il suo carisma, un grande comunicatore che con le sue doti magiche trascinava bagni di folla.

Il leader era il condottiero coraggioso dell'esercito, l'uomo politico quasi irraggiungibile, un imprenditore, un idealista. Comunque il leader si visualizzava a colori in un contesto di uomini e donne in bianco e nero.

La leadership veniva intesa principalmente come potere verso gli altri.

Oggi non è più così. Il potere rimane vicino al leader, ma non per essere esercitato sugli altri, piuttosto su se stessi.

Il leader è colui che ha consapevolezza di sé, del proprio ruolo, dei suoi punti di forza e di debolezza. Soprattutto il leader è chi sa gestire e controllare i propri stati emozionali.

Una persona che si lascia condizionare dagli eventi non è un leader. Chi agisce in base a valori e obiettivi si.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Il leader non rimane imprigionato in convinzioni limitanti, è pronto a cambiarle e quando è necessario sostituirle con credenze potenzianti.

Il concetto di leadership va a braccetto con autostima e fiducia in se stessi, creatività, flessibilità e fantasia: chiavi che aprono la porta al successo.

Queste informazioni sono assolutamente indispensabili per tutte le figure professionali facenti parte di una scuola calcio, così come per qualsiasi altra organizzazione.

Il mio interesse verso il comportamento umano è sempre costante. Non perdo mai occasione, soprattutto nei momenti fuori dal lavoro, per fare domande alla gente, a sportivi, a ragazzi e dirigenti.

Puoi provare anche tu: con le domande giuste si riescono ad avere informazioni circa le modalità di ragionamento delle persone, possiamo scoprire le loro convinzioni, i loro valori e le strategie che attuano nel loro comportamento. Avremo così la spiegazione del perché riescono o meno ad ottenere risultati positivi.

Una sera, dopo aver partecipato ad un convegno su questi temi, mi fermai a parlare con un dirigente sportivo. La discussione iniziò proprio sul concetto di leadership. Questo dirigente dava un enorme valore al potere della leadership. Ad un certo punto mi disse: *"Si ricordi, in un ambiente in cui ognuno vuol fare di testa propria, è necessario un leader. E' necessario affrontare le persone con autorità ed imposizione, altrimenti non si viene a capo di niente..."*.

Ovviamente il leader, l'unico di tutto lo staff sportivo, era lui.

Questa frase mi rimase impressa nella testa e mi diede tantissimi spunti di riflessione.

Proviamo ad analizzarli.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Autorità ed imposizione equivalgono ad autoritarismo. La negatività di questo termine puoi comprenderla. Il leader non comanda a bacchetta, non incute timore ma genera sentimenti positivi e coinvolgimento nei confronti dei propri colleghi.

La prima conseguenza di questa convinzione era che gli altri componenti dello staff non lo amavano, lo ritenevano un presuntuoso e un avido di potere. In effetti questo dirigente non si fidava degli altri e pensava di avere ogni verità in tasca. Altra conseguenza, nessuno si sentiva responsabile di quello che accadeva: il responsabile era chi aveva impartito l'ordine di fare o non fare quell'attività.

L'ambiente non era stimolante e le persone completamente demotivate. L'organizzazione era di tipo strutturale, lo staff dimostrava una scarsa comprensione delle finalità della scuola calcio.

A dire il vero, nemmeno il dirigente mostrava consapevolezza di una visione strategica e condivisa del team sportivo. E' certo che in quella realtà mancava una chiara visione, missione e obiettivi comuni. Il risultato di una tale mancanza è il caos totale: non c'è direzione e si segue la strada del "puro caso".

Vorrei sottolineare un altro punto che scaturisce da quella frase: il dirigente si autodefinisce come leader. Il vero leader non è colui che crede di esserlo ma colui che come tale viene riconosciuto dagli altri.

L'essenza della leadership è di natura emozionale, il leader, oltre ad avere piena consapevolezza e gestione di sé, deve innescare positività. Solo quest'ultima è in grado di tirar fuori il meglio di ogni individuo.

Ti è mai capitato di avere un maestro o un professore particolarmente autoritario? Uno di quelli pronti sempre a far notare cosa non va nel nostro cervello, ad evidenziare le nostre irrecuperabili carenze con il pastello rosso?



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Credo che sia capitato a tutti e credo che tu possa ricordare quali sensazioni ti abbia trasmesso questo maestro.

Prova invece a ricordare ora ad un professore che evidenziava oltre ai nostri errori le nostre forze, possibilità, e le attitudini per cui eravamo unici. Al solo ricordo non ti senti pronto a superare ogni ostacolo e a dare il meglio di te stesso?

Ecco cosa significa trasmettere positività.

3. LE CONVINZIONI

"Siamo quello che pensiamo. Tutto ciò che siamo nasce con i nostri pensieri... Noi creiamo il nostro mondo." Buddha

Abbiamo visto le conseguenze della convinzione di quel dirigente circa la leadership: conseguenze negative, in quanto a stimoli, sull'intero staff sportivo.

Che tu sia il custode, il direttore tecnico o generale non importa: le convinzioni hanno potere su tutti noi.

In questa parte scopriremo come è possibile, grazie alla programmazione neuro linguistica, acquisire convinzioni potenzianti e proiettarsi verso risultati positivi.

Ognuno di noi è convinto di qualcosa che riguarda se stesso, gli altri o il mondo.

C'è chi crede che non ci si può fidare delle donne e chi le ritiene indispensabili; c'è chi crede di essere terribilmente irresistibile e chi si sente brutto; c'è chi è convinto di avere grandi capacità manageriali e chi crede di non poter assumere questo ruolo; c'è chi si sente imbattibile e chi è convinto di collezionare insuccessi.

Ciò in cui crediamo determina ciò che facciamo, e di conseguenza ciò che otteniamo.

Facciamo un esempio rimanendo in ambito calcistico.

Prendiamo un ragazzo convinto di non avere le capacità necessarie per giocare a calcio. Credi ci sia una possibilità che in campo giochi una partita da campione? No. Entrerà in campo con questa convinzione, dentro di sé sentirà la vocina che dice "non



sono capace, è un'impresa impossibile...", nella sua mente visualizzerà tutta una serie di immagini negative ed avrà sensazioni corporee debilitanti.

Inizia la partita. Il suo avversario gli ruba la palla e lui si dice *"ecco, lo sapevo!"*. Basterà un'altra azione fallimentare che la sua convinzione si rafforzerà.

Una, due, tre, quattro partite così e nel suo cervello quella credenza si sarà radicata in modo completo.

Quanti risultati potrà conseguire questo ragazzo? Pochi o nessuno.

Ma cos'è una convinzione/credenza?

E' una sensazione di certezza, e ripeto: una sensazione di certezza.

Il nostro modo di percepire ed interpretare la realtà è soggettivo, e tali sono anche le nostre convinzioni.

Analizziamo il caso invece di un ragazzo, che al contrario del primo, crede nelle proprie capacità. La sua preparazione tecnica è uguale a quella del precedente. Li differenziano l'impostazione mentale. Questo ragazzo, prima di affrontare una competizione, si dirà *"vai, dimostra quello che sai fare!"*. In campo inventerà strategie tali che spiazzerà l'avversario.

Utilizzando una metafora possiamo descrivere le credenze come il piano di un tavolo. Questo piano da solo non sta su ed ecco che inseriamo i supporti: le "gambe". Queste ultime possono essere positive o negative. "Le gambe" rappresentano dei veri e propri punti di riferimento e sono tutte le conferme che troviamo alle nostre convinzioni. Nel caso del primo ragazzo troveremo tante "gambe" quanti sono stati i suoi insuccessi. Bastano tre supporti per far diventare stabile il tavolo e noi andiamo avanti così.

Quali sono le fonti dei nostri riferimenti? In primo luogo le nostre esperienze personali, poi le informazioni che ci danno gli altri, i film, i libri, il contesto sociale in cui viviamo, la nostra immaginazione, i nostri genitori, gli insegnanti.

E a proposito di insegnanti, ti voglio raccontare questa mia esperienza personale.

Quando frequentavo le scuole medie, tra i miei obiettivi non c'era quello di raggiungere ottimi voti, a dire il vero non credo che a quell'età avessi obiettivi precisi.

Comunque a scuola ci andavo e la sufficienza riuscivo sempre a prenderla. In ogni pagella che portavo a casa i miei genitori leggevano: si impegna poco, potrebbe fare di più. Credo che questa frase l'abbiamo letta in molti nelle nostre pagelle. Per quanto scarsa a livello linguistico, tutto sommato lasciava intendere che una possibilità di recupero c'era.

La mazzata mi arrivò all'ultimo colloquio, dopo aver sostenuto gli esami di terza media. Quell'incontro serviva per fare un po' il punto della situazione e per indirizzare gli studenti nella scelta delle scuole superiori. Per l'occasione ci presentammo io e mio padre. La prof. di italiano non lasciò spazio a dubbi: *"Sono assolutamente convinta che sua figlia non ha le capacità per continuare negli studi, non è proprio portata. Dovrebbe smettere e andare a lavorare..."*.

Mio padre, forse per non arrendersi subito o per non voler accettare questo duro verdetto, chiese altre spiegazioni e consigli. La prof. rispose: *"Secondo me, non è il caso di far studiare chi non è capace ma se lei vuol provare la iscriva all'istituto professionale. E' qui a Tolentino, è una scuola piuttosto facile e se non va, i danni economici sono limitati..."*.

Ma ti rendi conto cosa ho dovuto sentire? Ogni volta che tratto i condizionamenti che ci vengono dagli altri non posso non risentire quelle parole.

Non voglio esprimere un giudizio su quella professoressa, ti voglio invece raccontare come sono andate le cose. Ho frequentato l'istituto superiore, non il professionale ma il magistrale, ho conseguito una Laurea ed ho frequentato un master specialistico. Il tutto con il massimo dei voti! E se mi fossi lasciata condizionare da quel giudizio?



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Vogliamo veramente una vita di risultati mediocri o fallimentari? Penso di no!

Non esistono convinzioni giuste o sbagliate, esistono convinzioni potenzianti e convinzioni depotenzianti. Le prime conducono ad un risultato; le seconde difficilmente.

Il bello è che possiamo cambiare le nostre convinzioni.

Come? Chi ci ha messo in testa che non siamo capaci di fare una cosa? Noi. E chi ci può mettere in testa che siamo in grado di farla? Noi.

Ogni giorno cambiamo convinzione riguardo qualcosa o qualcuno. Prova a pensare.

Quattro anni fa non mi sarei creduta capace di leggere un libro in un giorno: oggi è normale che lo faccia. Fino a quattordici anni mangiavo carne perché ero convinta che fosse un pasto normale; dopo di allora non l'ho più mangiata perché sono convinta che gli animali vadano rispettati come le persone. Potrei continuare all'infinito... prova tu a trovare riferimenti circa un tuo cambiamento di convinzione.

Se proprio non ne trovi, o non ti sei concentrato a sufficienza o ti sei dimenticato che tutti abbiamo creduto alla cicogna, a Babbo Natale, alla befana...!

Cambiare una convinzione che ci limita è facile e tutto il potenziale di cui abbiamo bisogno è dentro di noi, basta tirarlo fuori!



Dai un calcio alle convinzioni limitanti!

"Posso fare tutto quello che voglio con il potere della mia mente."

Mark McGuire, St. Luis Cardinal, dopo aver battuto il record di *home run* nel baseball.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Il primo passo essenziale è la tua determinazione verso il cambiamento. Desiderare di cambiare non basta, c'è bisogno di una volontà attiva.

In molti casi ho sentito persone che avrebbero voluto sentirsi più felici e più sicuri ma poi non facevano nulla. In realtà non erano persone preparate al cambiamento. Da un lato questo è comprensibile: ci siano creati le nostre abitudini, pratiche mentali, e difficilmente ce ne liberiamo. Forse perché ci sentiamo protetti. Questo è talmente vero che basta pensare a quando andiamo in piscina, o in palestra, ed occupiamo sempre lo stesso armadietto, o a quando parcheggiamo la macchina sotto casa: rigorosamente sempre nello stesso posto. E quando un bel giorno qualcuno ci ruba l'armadietto o il parcheggio auto proviamo un senso di disagio, ne restiamo spiazzati.

La paura verso il cambiamento è insita nell'uomo: proviamo terrore all'idea di lanciarsi in una nuova impresa lavorativa; all'arrivo di un nuovo capo ufficio pensiamo di non essere all'altezza di soddisfare le sue esigenze; quando siamo passati dalla scuola media all'istituto superiore abbiamo provato un senso di disorientamento, ogni volta che lavoriamo per una società di calcio nuova è come se iniziassimo per la prima volta la nostra attività.

Le logiche che muovono il nostro comportamento sono due: il dolore ed il piacere. Non facciamo qualcosa per paura di soffrire; facciamo qualcosa quando siamo certi che ci procura piacere.

Anthony Robbins, formatore di fama mondiale, ci ricorda che: *"Il segreto del successo è imparare a usare il piacere e il dolore, invece che lasciarsi usare dal piacere e dal dolore. Se ci riuscirete, avrete raggiunto il controllo della vostra vita. Altrimenti, sarà la vita a controllare voi."*

Se facciamo sempre le stesse cose otterremo sempre gli stessi risultati. E se i risultati sono mediocri, o la nostra strategia è da rivedere, o abbiamo una convinzione che ci limita.



Nell'ultimo caso è necessario agire.

Questo **esercizio**, ereditato dalla **programmazione neuro linguistica**, è pensato per quelle persone che vogliono realmente agire e raggiungere mete desiderate.

Prenditi dieci minuti di tempo tutti per te. Leggi attentamente i passaggi e mettiti al lavoro!

Scrivi, nello spazio a disposizione, 4 credenze negative, quelle che ritieni necessario modificare.

Ti ricordo che una credenza negativa può essere: non sono in grado di gestire il mio team, non credo nelle mie capacità, gli altri non mi stimano, non sono capace di trasmettere le mie idee, non sono in grado di allenare efficacemente la mia squadra, ecc.

Prima di iniziare vorrei darti solo un consiglio: sii sincero!

CREDENZE NEGATIVE

1

2

3

4



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Concentra l'attenzione su una di queste tue quattro credenze depotenzianti.

In questo caso lavoreremo soltanto con una ma puoi ripetere l'esercizio per le altre, il procedimento non cambia.

Rileggila e rispondi a queste domande:

- A cosaandrò incontro mantenendo questa credenza?
- Quanto mi costerà a livello emotivo non abbandonare questa credenza?
- Quanto mi costerà fisicamente non abbandonare questa credenza?
- Quanto mi costerà finanziariamente non abbandonare questa credenza?
- Quanto mi costerà nel rapporto di coppia, con i miei familiari, non abbandonare questa credenza?
- Quanto mi costerà nel rapporto con i miei colleghi, dipendenti, allievi, non abbandonare questa credenza?
- Questa credenza è ridicola o assurda, e perché?

Se ti sei veramente concentrato nel rispondere alle domande, e se sei stato sincero, ti sarai accorto quanti risultati e conseguenze negative porterà questa tua convinzione limitante.

Quello che devi fare ora è associare tanto dolore a questa credenza.

A questo punto devi avere il coraggio di cambiare, di proiettarti verso risultati soddisfacenti.

Trova l'antitesi alla vecchia credenza e sostituiscila. Per esempio, se credevi di non essere capace di guidare un team, puoi cambiarla con "dato che occupo questo ruolo, ho molte risorse a mia disposizione che guidare il mio team è un compito semplice".

Scrivila.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

LA MIA NUOVA CREDENZA POSITIVA

Trova tutti i riferimenti che hai a disposizione per rendere questa credenza una certezza.

Ad esempio: sono sicuro di poter riuscire in questo compito perché in quella particolare riunione sono stato determinante; a scuola feci il capoclasse con successo; nella gestione familiare sono particolarmente efficace; sono riuscito a fare la differenza in un momento di crisi nella scuola calcio, quando ho allenato gli allievi ho ottenuto dei risultati concreti, in quella determinata occasione sono stato ascoltato, ecc.

Trova tutti i riferimenti possibili che confermino le tue risorse produttive a sostegno della nuova credenza. Riflettici bene perché avrai sicuramente dei momenti di successo, momenti in cui sei stato particolarmente brillante e forte da portare a termine anche imprese difficili.

Associa a questa nuova credenza il piacere. Come ti fa sentire questa credenza? Che sensazioni ti trasmette? Che immagini ti fa saltare in testa? Quanta forza riesci a trarne? Quali stimoli positivi riesci a percepire?

Lasciati trasportare senza timore da tutte le emozioni positive che ti fornisce, ascoltale, vedile e sentile. Rappresentano veramente un potente strumento che abbiamo a disposizione, e gratuitamente!, per alzare lo standard della nostra



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

performance. Dobbiamo imparare a chiedere di più a noi stessi, a credere nel valore di una costante crescita e miglioramento.

L'ultimo step in cui ti devi impegnare è la visualizzazione. E' un esercizio che serve a creare, rafforzare e potenziare la nuova credenza. Tutto si basa sulla neuro associazione, cioè il collegamento tra ciò che pensiamo, immaginiamo nella nostra testa, e ciò che percepiamo a livello neurologico, fisico.

Il concetto di partenza è semplicissimo: il nostro cervello non fa distinzione tra ciò che pensiamo perché vissuto realmente e ciò che immaginiamo, che costruiamo con la nostra fantasia.

Non ci credi? Prendiamo una persona che soffre di claustrofobia. Il suo schema mentale sarà: *"non salgo in ascensore perché se poi si blocca rimango intrappolata... non avrò aria a sufficienza per respirare e per vivere... prima che arriveranno i soccorsi sarà troppo tardi..."*. Nel dirsi queste cose, la persona in questione, sentirà scorrere su tutto il corpo un crescendo di emozioni "soffocanti", nella testa si costruirà e vedrà passare immagini negative, scure... vedrà le espressioni di paura sul suo volto. Si vede nel momento in cui preme il bottone per chiamare l'ascensore... di essere salita... la porta si è chiusa... sceglie il piano numero 3... l'ascensore è partito... si blocca. Panico.

La maggior parte delle persone che soffrono di claustrofobia non hanno riferimenti che lo giustifichi. Non sono mai rimaste bloccate in ascensore, possono aver sentito parlare di qualcuno che c'è rimasto ma dimenticano che, tranne in rarissimi casi, i soccorsi sono arrivati in tempo.

Questa paura, allora, è solo una costruzione immaginaria che la persona si è creata mentalmente e che però condiziona pesantemente la sua esistenza.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Un'altra dimostrazione su tutte è "l'effetto placebo". E' stato scientificamente dimostrato che persone convinte di prendere una determinata medicina guarivano dalla loro malattia. In realtà, quello che veniva loro dato non era un farmaco.

Riprendi la tua nuova credenza potenziante. Chiudi gli occhi e fissala bene in testa. Pensa a come saresti con questa nuova credenza. Immaginati in ufficio, mentre ti appresti a condurre una riunione importante e decisiva o nel momento in cui alleni i tuoi ragazzi. Cerca di vedere chiaramente queste immagini, ricostruisci il tuo ufficio, il campo da gioco, le facce dei colleghi e tutto l'ambiente che conosci.

Guarda te stesso in modo dissociato, come se stessi guardando un film. Controlla i tuoi movimenti decisi. Ascolta le voci di chi ti sta intorno. Osservati mentre conduci la riunione in maniera eccellente o mentre dai consigli importanti agli allievi. Tutto procede proprio come vuoi. Sfoggia le tue qualità.

Rimani a guardarti per qualche minuto e poi associati all'immagine. Entra dentro te stesso: non stai più guardando un film ma agisci in prima persona, vivi l'esperienza dentro al tuo corpo.

Fai attenzione a tutte le sensazioni corporee positive che provi: la sicurezza, la forza, la capacità, la riuscita...

Lascia che la tua mente crei tutto ciò che ti fa star bene, che ti confermi la tua attitudine a quel ruolo, e che ti dia una immensa soddisfazione.

La ripetizione di questo esercizio è necessaria almeno per due settimane. Questo tempo è necessario affinché ogni volta che ti trovi ad affrontare situazioni importanti, ti ritorni, in modo automatico, la tua immagine positiva, quella che ti trasmette energia, forza e stimolo per riuscire in ogni momento.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Questo non significa credere che non esisteranno errori, ostacoli o intoppi. Significa credere nelle proprie capacità, e fra queste dobbiamo inserire la capacità di trarre vantaggio dagli insuccessi. Se ci pensi bene, ogni insuccesso è un passo in avanti per il raggiungimento del successo. Evidentemente qualcosa non ha funzionato, probabilmente la nostra strategia non era giusta. Analizziamola e troviamo quella giusta. Nelle strategie dobbiamo essere flessibili, pronti a trovare sempre la soluzione più proficua.

Impara a potenziarti e concediti questi momenti come un regalo per la tua felicità.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

4. VISIONE, MISSIONE, OBIETTIVI E VALORI DI UN TEAM SPORTIVO DI SUCCESSO

Per motivi prima familiari e poi professionali sono sempre stata a contatto con le scuole calcio. Ho conosciuto giocatori di prime squadre e le più disparate tipologie di dirigenti. Da piccola, quello che mi affascinava era "l'eroe" calciatore. Un eroe che portava a casa la vittoria. La competizione, la sfida ed il risultato finale erano gli elementi che catturavano la mia attenzione e che, in modo superficiale, mi paravano davanti agli occhi un mondo incantato. I dirigenti ben vestiti, con l'aspetto sicuro di sé, mi rafforzavano queste sensazioni. Solo più tardi mi sono resa conto che appunto erano solo sensazioni. La maturità e la maggiore esperienza mi hanno poi presentato risvolti che non immaginavo.

Ho iniziato a prestare attenzione alle dinamiche relazionali, al comportamento mentale dei dirigenti e al loro modo di lavorare.

In varie occasioni mi sono accorta che alcuni dirigenti affidavano la gestione del team più al caso che a stabilite strategie. Iniziative prese il giorno prima, decisioni avventate che portavano risultati non preventivati, inserimento di risorse umane più per conoscenza che per capacità.

Tutto questo una persona non lo dovrebbe fare circa la propria vita né, tanto meno, nella gestione aziendale o nella gestione di una società di calcio. Se pensiamo poi al settore giovanile dove il focus deve essere il bambino, affidarci al caso nella gestione delle attività diventa veramente pericoloso.

Ti faccio un esempio. Immaginiamo di trovarci di fronte ad un grattacielo di Los Angeles.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Quello di cui siamo consapevoli è che siamo in America, arrivati per incontrare una persona, non sappiamo se per motivi di affari o di amicizia. Presumiamo che abiti in quel grattacielo, la certezza non ci viene confermata neanche dalla lista nei campanelli. Entriamo nell'atrio e vediamo l'ascensore. Lo chiamiamo. I pulsanti di comando ci dicono che questo grattacielo è composto di 100 piani. A quale piano dobbiamo andare? Non lo sappiamo. Quale soluzione potremmo attuare per raggiungere lo scopo? O ci affidiamo al caso e passiamo in rassegna ogni piano, ogni appartamento, ogni campanello, o costruiamo una vera e propria strategia, impresa più difficile perché siamo carenti di elementi indispensabili come la visione, la nostra missione e l'obiettivo.

Un percorso privo di impostazione strategica non porta risultati, o se li porta sono parziali rispetto alle nostre aspettative. Ma se non sappiamo nemmeno le nostre aspettative ogni risultato che verrà sarà casuale ed il nostro cammino determinato dalle circostanze.

In ogni convegno in cui illustro il procedimento di definizione della visione, missione, obiettivi e valori di un team sportivo di successo, e soprattutto la loro importanza, tutti i partecipanti si trovano d'accordo. Annuiscono, intervengono attivamente alla discussione e ritengono questi elementi indispensabili per la riuscita della scuola calcio. Su questo punto non esiste alcun dubbio. Nella realtà però questi principi guida rischiano troppo spesso di rimanere solo teorici, in alcuni casi vengono applicati in modo non idoneo.

Ogni volta che inizio un percorso di personal coach con una realtà sportiva, e non importa se sia riconosciuta specializzata, riconosciuta dalla Figc o un centro calcistico di base, sottopongo ai dirigenti ed allenatori un questionario base.

La **struttura generale** è la seguente:

- la visione della tua realtà calcistica
- come vorresti che fosse?

Questo e book è stato scritto da **Solidea Vitali** www.solideavitali.it
e promosso da www.alleniamo.com

Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

© Comunicare di Vitali Solidea

- qual è la molla positiva che ti spinge ad appartenere ad essa?
- quali sono i tuoi obiettivi come responsabile/dirigente/allenatore?
- cosa fai, in concreto, per raggiungerli?
- potresti migliorarti?
- quali sono i valori con cui svolgi questa attività?
- qual è il tuo punto di forza?
- qual è il tuo punto di debolezza?
- cosa significa per te essere responsabili?

A queste domande ne vengono aggiunte altre specifiche per la realtà di riferimento. Comunque il test serve per verificare se esiste una chiara cognizione di dove e come si lavora, degli obiettivi che ci si pone, dei mezzi impiegati per raggiungerli, di chi si è e del senso della responsabilità.

Dall'analisi comparata delle risposte emerge l'esistenza o meno di una visione, missione e obiettivi comuni.

Il questionario viene fatto compilare in forma anonima, non è sempre la regola ma permette di ottenere risposte più sincere. Rappresenta il primo passo per un percorso di coaching e fa emergere chiaramente la disponibilità dell'intero staff a collaborare per un progetto comune.

Come avrai notato, le domande sono tutte proiettate al presente ed al futuro. Questa struttura permette di stabilire una condizione esistente ed una meta desiderata, delinea, quindi, il percorso da intraprendere. L'utilità del questionario è rivolta anche a chi lo compila: si è indotti a fare un'autoanalisi, a ragionare sui propri obiettivi e sul modo personale di essere.

Non esistono risposte sbagliate o giuste ma risposte funzionali o no per il raggiungimento di risultati importanti.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Ora anche tu hai a disposizione queste domande semplici ma efficaci per capire quale cammino proficuo si può intraprendere. Se sei un dirigente applicherai tutto questo all'intero staff: tecnici, dirigenti, custodi, collaboratori in genere. Se invece sei un allenatore questo schema ti sarà molto utile per chiarire in primo luogo quale percorso vuoi intraprendere come tecnico, in secondo luogo, hai a disposizione delle domande che puoi rivolgere ai tuoi allievi. Dalle risposte otterrai un'infinità di informazioni che saranno il punto di partenza per la programmazione della tua attività.

Avrai una chiara visione di ogni tuo singolo allievo, di quali sono i suoi valori, le sue convinzioni e le sue aspirazioni.

Non devi aver paura di sbagliare nell'interpretazione delle risposte perché non c'è niente da interpretare. È sufficiente leggere o meglio ascoltare. Memorizza questa parola: ascoltare, ascoltare, ascoltare.

Vuoi far bene il tuo lavoro? Vuoi rendere al massimo? Vuoi ottenere dei risultati? Ascolta. Le risposte a qualsiasi domanda, dubbio, incertezza ti verranno date dall'ascoltare chi ti è intorno.

A questo proposito mi viene in mente un episodio...

Mi trovavo in una scuola calcio ed ero veramente impegnata in un'attività che riguardava lo staff dirigenziale. Durante una pausa di cinque minuti mi si avvicina un allenatore tutto agitato, anzi uso il termine appropriato, tutto infuriato. Mi dice che si tratta di una cosa urgente... che devo intervenire immediatamente... che non resiste più... che quel bambino è intrattabile: non ascolta, si distrae durante la seduta di allenamento, parla con gli altri e disturba tutto il gruppo.

In quel momento stavo concentrando tutte le mie energie in un'altra situazione e, tra l'altro, agire d'impulso non giova quasi mai.



Ho chiesto all'allenatore di calmarsi, di avere pazienza e che nei giorni del loro allenamento sarei stata presente in campo per osservare da lontano il bambino.

Intanto lui avrebbe potuto collaborare in questa impresa: avrebbe dovuto non rimproverare più il bambino e semplicemente osservarlo più attentamente.

Con il poco tempo a disposizione non ho avuto modo di approfondire il discorso e di fornire delle motivazioni precise.

Tanto era inutile. L'allenatore aveva usato parole catastrofiche per descrivere una realtà che probabilmente non era tale e, cosa peggiore, si era convinto che quel bambino fosse un Gian Burrasca.

Non potevo così aspettare il prossimo loro allenamento perché le convinzioni dell'allenatore si sarebbero, nel passare dei giorni, rafforzate.

Il giorno dopo mi trovai all'uscita della scuola di quel bambino. Chiesi una collaborazione alla mamma pregandola di lasciarmi due minuti da sola con suo figlio. Filippo uscì, mi vide, mi salutò e mi chiese: *"che ci fai qui?"*.

Risposi: *"Ero in pensiero per te. È qualche giorno che non ci vediamo e volevo sapere come ti trovi con il tuo nuovo allenatore..."*.

Filippo: *"E sei venuta fin qui?! Non potevi aspettare il prossimo allenamento?"*

Io: *"Per me è troppo importante sapere come ti trovi col nuovo Mister. Non potevo aspettare."*

Filippo: *"Tutto sommato mi ci trovo bene, però... incontro delle difficoltà con lui..."*.

Io: *"Che tipo di difficoltà?"*

Filippo: *"Ogni volta che facciamo gli allenamenti un mio compagno mi parla sempre... mi fa delle battute... così io gli rispondo. Il Mister mi riprende, mi dice che devo star zitto. Quando rientriamo negli spogliatoi provo a dirgli che ho un problema... vorrei fargli sapere che non sono io ad iniziare le discussioni e che non so come fermare il mio compagno. Ogni volta però non faccio in tempo a terminare la frase... e il Mister mi dice: - Filippo non si deve parlare quando spiego gli esercizi."*

Ascoltare! Doveva solo ascoltare.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

VISIONE

Avere una visione significa essere consapevoli di se stessi, di ciò che si è e delle proprie capacità. La visione necessariamente deve essere a lungo termine e deve comprendere il proprio campo di attività ed il mercato di riferimento.

In qualsiasi attività ci tuffiamo, qualsiasi professione svolgiamo il punto dal quale dobbiamo partire è la definizione della nostra visione.

Definire la visione è come mettersi davanti ad un grande specchio, nel quale, riflesso, possiamo vedere chi siamo e cosa abbiamo a disposizione.

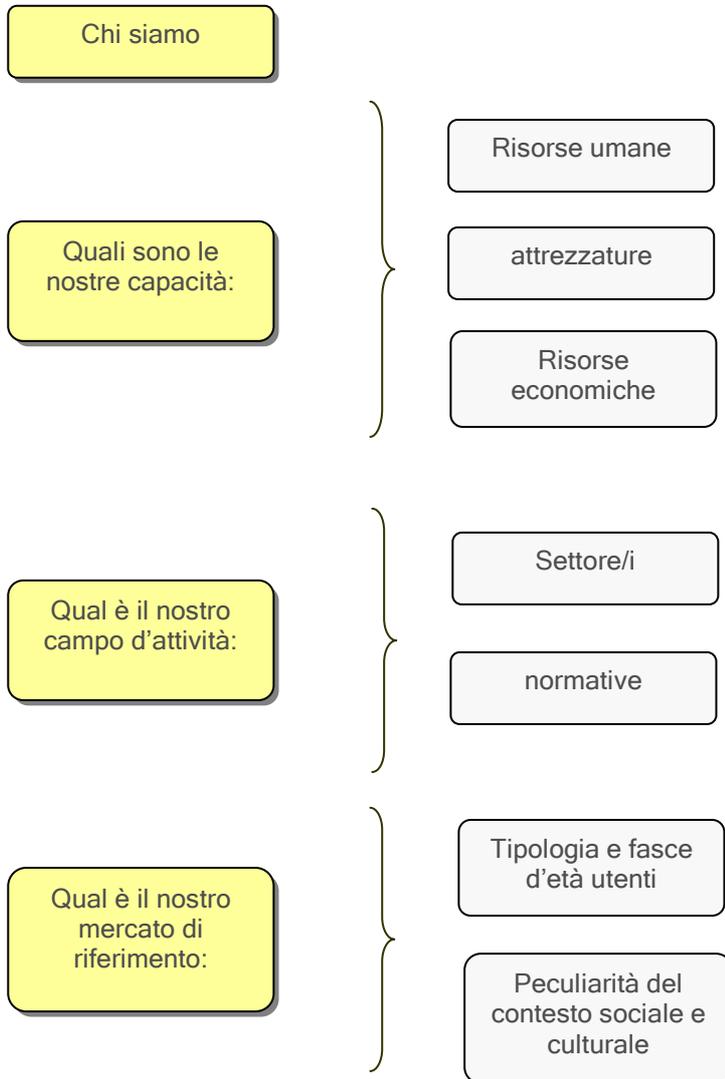
La nostra però deve essere un'osservazione produttiva e non passiva. Dobbiamo sempre tenere un occhio aperto su cosa ci manca ancora, su cosa abbiamo bisogno, su cosa dobbiamo migliorare ed ottimizzare.

La definizione della visione è utile alla scuola calcio in generale, ai dirigenti, agli allenatori, ai custodi, ecc.

Credimi, è veramente indispensabile avere una chiara consapevolezza di sé per raggiungere poi dei risultati.

Anche la definizione della visione segue uno schema ben preciso.

Vediamolo.



Avere una visione della propria realtà calcistica seguendo questo schema, e riempiendo ogni singolo campo, significa creare un punto fermo verso un percorso produttivo. Da questa prima analisi è possibile scoprire la causa di eventuali fallimenti nel conseguimento dei risultati.

In un questionario sottoposto a 18 dirigenti, istruttori compresi, alla domanda "qual è la vostra visione" è emersa questa risposta: la XXX è una realtà sportiva calcistica con finalità sportive, morali, sociali, educative.

Come ti sembra questa risposta?

In primo luogo è da osservare che i componenti di questa società non si sentono parte integrante della stessa: la chiamano per nome, che io ovviamente non ho inserito, come se fosse qualcosa di lontano da loro; non scrivono “la nostra società”.

La visione non è completa, infatti non troviamo risposte allo schema precedente, nemmeno una. Ritroviamo, invece, le finalità che rientrano nella missione di una realtà. Analizziamola comunque. La vocazione di questa scuola calcio tende a finalità sportive, in prima battuta, a finalità morali e sociali ed, ultima battuta educative.

Il senso attribuito alle parole sportivo, morale, sociale ed educativo è soggettivo: per qualcuno nella parola “sportivo” sono racchiuse tutte le altre; per qualcun altro “morale” e “sociale” sono la stessa cosa. Attenzione: non sto parlando del significato etimologico della parola ma dell’interpretazione soggettiva che ne fa ogni persona.

Dopo un chiarimento, ho accertato che:

1. sportivo era inteso come pura competizione con annesso il concetto di vittoria;
2. morale aveva il significato di “essere corretti”;
3. sociale identificava l’impegno nel sociale, nella società;
4. educativa si riferiva alla trasmissione di modelli positivi, buoni esempi, valori, ecc., ai ragazzi.

Ora anche tu hai un quadro più completo e conosci il significato attribuito a queste parole, e ti chiedo: che ne pensi dell’ordine con cui è posto? Seguendo questo ordine, quale poteva essere il comportamento della società?

La prima finalità, quella sportiva, rendeva ogni competizione carica di distress, ossia di stress negativo. Alta tensione dei giocatori in campo, nervosismo del Mister prima, durante e dopo la partita. In particolare quest’ultimo dentro gli spogliatoi, nell’impartire le strategie e nel definire le tattiche di gioco, camminava incessantemente avanti e indietro, avanti e indietro, avanti e indietro...

Un simile atteggiamento non verbale, cioè del corpo, aveva un solo effetto: quello di trasmettere nervosismo, insicurezza e mancanza di un punto di riferimento fisso.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Anche il verbale, quindi il discorso e le parole, del Mister non avevano un senso logico. Le strategie venivano trasmesse in modo disordinato, a volte sospese in aria e riprese dopo qualche minuto. Se in una prima fase questo comportamento disorientava i giocatori, in una seconda creava solo disattenzione. Tutto ciò che trasmetteva il Mister cadeva nel vuoto, rimaneva solo la carica di energia negativa.

La vittoria era l'unica meta e qualsiasi mezzo era lecito per conseguirla.

Le squalifiche ai giocatori ed al Mister erano ormai diventate scontate e la cosa più grave, a mio avviso, è che venivano anche contestate, quando ti assicuro che da contestare c'era solo quel modo comportamentale.

Gli elementi morale e sociale non contavano e l'aspetto educativo, visto che era l'ultimo elemento a cui pensare, non veniva nemmeno ricordato.

Un buon esempio da trasmettere può essere il controllo di se stessi nei momenti di competizione, il rispetto dell'arbitro e degli avversari ed il rispetto anche di una sconfitta.

La sconfitta non può essere sempre causata dalla sfortuna, ci sono motivi precisi che la giustificano. Può dipendere da uno scarso rendimento generale dei giocatori, dallo stato d'animo negativo di un elemento della squadra che vanifica il lavoro degli altri, dall'assenza di concentrazione, da una convinzione di se stessi, della squadra o del Mister non produttiva.

Nel caso in analisi, uno dei motivi prevalenti per cui ogni volta si otteneva una sconfitta, era la troppa carica negativa che incentrava il focus sull'avversario e non su se stessi, sulla propria impostazione mentale, sulla propria capacità tecnica e sulle proprie potenzialità.

Queste erano le conseguenze sull'istruttore ed i suoi allievi che scaturivano da una visione generale da riequilibrare.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Le stesse conseguenze improduttive si ripercuotevano anche, e ovviamente, nei dirigenti. Nessuno di loro si è mai posto il dubbio che questo stile competitivo non fosse idoneo. La cosa che mi colpì maggiormente fu che tutto era così normale e scontato tanto che alcuni dirigenti ridevano della situazione.

Chiesi chiarimenti in merito e mi arrivò questa risposta: *"No, no. Questo è un allenatore che sa il fatto suo e poi viene da una società importante!"*.

L'unico fatto di cui avevo una certezza era che quel sistema non funzionava e non avrebbe portato risultati ottimali per nessuno. E ancora, quella scuola calcio continuava a trasmettere una sua immagine negativa nella società. Da quando era arrivato quel Mister le iscrizioni erano notevolmente diminuite e chi non si ritrovava in quella mentalità aveva lasciato la scuola.

Per creare un dubbio costruttivo ai dirigenti in questione mi venne da fare questa domanda: *"Vi siete mai chiesti il motivo per cui questo allenatore non è stato riconfermato dall'altra, importante, società?"*. Mi risposero solo sguardi perplessi...

Dal quel momento abbiamo iniziato a lavorare sul serio, ristrutturando quei comportamenti ed atteggiamenti che non erano funzionali.

Il Mister era decisamente scettico sul fatto che il proprio comportamento potesse influenzare quello dei suoi ragazzi.

Il suo obiettivo però era quello di vincere e per arrivare a questo avrebbe fatto qualsiasi cosa. Dopo qualche partita, quella squadra ritornò a vincere, questa volta con più serenità, e quando arrivò una sconfitta fu in grado di gestirla, di trasformare la rabbia momentanea in grinta per migliorare nella competizione successiva.

L'importanza di questi cambiamenti è riuscire a mantenerli per un po' di tempo cosicché diventino naturali, automatici. La sola forza di volontà non basta, c'è bisogno di una profonda convinzione circa la necessità di un cambiamento.

Dico questo perché mi viene in mente un altro episodio.

In un club sportivo, dove tutto funzionava, c'era un solo neo: un allenatore incapace di controllare le proprie emozioni in panchina. Mi trovai per caso ad assistere ad una sua partita. Urlava più lui che tutta la tifoseria; gesticolava nervosamente, si sedeva, si rialzava e gridava a squarciagola. L'unico obiettivo di questo Mister era l'arbitro: accusato per un'intera partita di favorire l'avversario. Magari qualche svista l'arbitro l'avrà pur avuta ma la realtà non era quella percepita dal Mister. Forse è stata la prima volta che mi è capitato di vedere un allenatore infuriato che dava calci alla panchina.

Finita la partita, persa, mi sono messa in testa di conoscere questo Mister. Era più forte di me: volevo sapere e capire le convinzioni che muovevano il suo comportamento, avevo anche piacere di sentire qual'era la sua visione di un allenatore.

Mi sono avvicinata agli spogliatoi, l'ho sentito rilasciare un'intervista per una radio locale, e, quando è entrato nella struttura, l'ho sentito urlare, tirare calci e pugni al muro, alle sedie... credo a tutto ciò che gli capitasse davanti.

Ho aspettato che uscisse ed ho fatto in modo di avvicinarlo. Con grande sorpresa si è aperto più velocemente di quanto credessi. Si è dimostrato consapevole della non correttezza dei suoi atteggiamenti, che non erano giusti nei confronti dei ragazzi, della società, dell'avversario. Insomma una specie di mea culpa.

"Ma, secondo lei, come dovrebbe essere un allenatore? Quale visione dovrebbe avere?" – gli ho chiesto. E lui: "Un buon allenatore deve essere viscerale, passionale e pronto a difendere la sua squadra dalle ingiustizie degli arbitri. In ogni partita che abbiamo disputato c'è sempre stato un arbitro incompetente. Bisogna stare attenti! Ecco come dovrebbe essere un Mister."

Ti è chiaro come le nostre convinzioni influenzano i nostri comportamenti?

Non avendo con lui nessun rapporto lavorativo, ci lasciammo con una sua promessa: *"Cambierò. Il mio modo di fare non è assolutamente giusto per chi mi sta vicino."*



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

La mia curiosità fu talmente grande che non potei fare a meno di andar a vedere la sua partita successiva. Strano ma vero: sembrava un agnellino. Se ne stava in panchina buono buono, composto, nessun urlo, nessuna imprecazione. Mi sentii in dovere di complimentarmi con lui, e lo feci col cuore. Dopo una settimana, venni a sapere che era tornato quello di prima, anzi era peggiorato e gli era stata inflitta una squalifica di un mese.

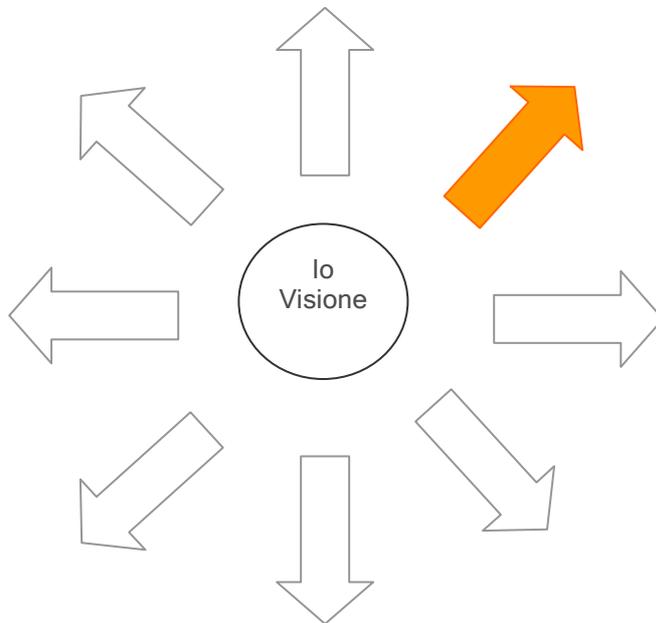
Punto primo, la sua convinzione non era affatto cambiata, forse solo messa in dubbio. Punto secondo, il nuovo modello comportamentale non era stato assimilato a livello neurologico. Una volta non basta.

Questo Mister non ha fatto carriera all'interno di quella società, un motivo fra tutti è stato questo: la sua visione circa lo sport e la propria attività non era quella del club di appartenenza.

MISSIONE

Il concetto di missione si riferisce alla vocazione di base ed ai principi direttivi a cui tende un'organizzazione. La missione delinea quindi il percorso, la direzione, che si intende prendere.

Prova ad immaginare di essere al centro di un incrocio: puoi imboccare tante strade diverse e, consapevole di te stesso, delle tue capacità, quindi con una tua visione, decidi quale via prendere, cioè quale missione.



Un club sportivo potrebbe avere come missione quella di creare un settore giovanile innovativo, di incentrare lo sport sempre e comunque sul divertimento, di essere una realtà competente o di essere impegnata nel sociale.

La missione deve essere necessariamente definita per un lungo periodo di tempo. E' impossibile pensare all'esistenza di una missione che duri 2 o 3 mesi. Avere una missione è come seguire una rotta. Più avanti vedremo quali sono gli altri punti fermi di cui dovremo disporre.

Se ci pensi bene tutti noi abbiamo una missione personale. La mia è quella di rendere efficace la comunicazione di tutti, la missione di un clown è far sorridere la gente, la missione di un pittore può essere quella di lasciare una traccia indelebile...



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

E la tua missione quale è?

Prova, dopo aver letto questo paragrafo, a concentrarti su te stesso, sulla tua persona. Quale è la missione che hai deciso di intraprendere nel tuo lavoro?

È molto importante prendersi qualche minuto per valutare attentamente la nostra missione. Se non seguiamo questi passi il nostro lavoro procederà lentamente e alla fine ci condurrà a risultati che non volevamo.

Non aspettare l'inizio di una stagione calcistica per fare questa analisi; se anche è iniziata da tre, quattro, cinque mesi fermati un istante...

L'investimento migliore che possiamo fare è su noi stessi: solo questo ci darà chiarezza, metodo e forza.

Per alcuni è più difficile individuare con precisione la propria missione e nella maggioranza dei casi questo è determinato da una non chiara visione di se stessi.

Troppo spesso siamo convinti che "siamo fatti così" o che "siamo le persone giuste per fare l'allenatore o il dirigente". Se poi le situazioni ci mostrano risultati deludenti siamo pronti ad attribuire la causa a tutto e tutti tranne che a noi stessi.

Essere consapevoli di sé significa aver vagliato ed analizzato chi siamo, dove andiamo e con quali mezzi camminiamo. Non significa certo essere convinti di saper far bene a priori. Questo è l'unico vero grosso limite che possiamo imporci e solo a danno di noi stessi.

Ho conosciuto un Mister convinto di avere la verità in tasca, imbottito di credenze negative circa i ragazzi che giocano a calcio. La sua missione era "raddrizzarli" con un metodo impositivo, autoritario e senza sorriso. Ogni volta che ci parlavi aveva una spiegazione a tutto, credo fosse specializzato in "tuttologia"! Iniziò a lavorare con venti ragazzi e terminò la stagione con dodici e un contratto non rinnovato.

Sono certa che questo Mister avesse buone conoscenze tecniche... se solo si fosse messo un po' in discussione e avesse analizzato prima se stesso e poi i ragazzi avrebbe ottenuto risultati importanti e molto più soddisfacenti per i suoi allievi e per lui stesso.

Nel definire la missione, il club sportivo deve comprendere **undici** punti essenziali:

1. la localizzazione, e cioè l'area geografica di riferimento;
2. l'immagine di sé e delle proprie qualità;
3. i vantaggi competitivi rivendicati;
4. chi sono gli utenti;
5. il campo di gioco, cioè quali sono i servizi offerti;
6. qual è la tecnologia di base;
7. la filosofia, e cioè le proprie convinzioni, i valori e le aspirazioni primarie;
8. qual è l'immagine ricercata;
9. gli obiettivi fondamentali che ci si pone;
10. la responsabilità sociale, e cioè qual è l'atteggiamento generale della società nei confronti dei dipendenti o collaboratori;
11. le guide-lines, ovvero le linee guida che chiariscono e definiscono gli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione.

La missione esplicita la ragione d'essere e di operare della scuola calcio, guida su come si deve lavorare ogni giorno per raggiungere l'immagine ricercata, e su come si devono costruire ed intrattenere rapporti interni, con gli utenti, soci, collaboratori, ed esterni, con la Federazione e con le istituzioni pubbliche.

In Italia il concetto di mission sembra essere una cosa nuova a cui guardare. Alcune persone, vedendo soprattutto nei siti web questa sezione, pensano sia una sorta di moda.

In realtà così non è. Siamo noi italiani che l'abbiamo scoperta tardi. Gli studiosi di management hanno iniziato a porsi domande circa la missione già un secolo fa.

C'è stata una fase in cui la mission era strettamente collegata alla massimizzazione del profitto, ma oggi questa teoria non è più accettata.

Seguendo i suggerimenti dello studioso Druker, nel pieno della sua attività negli anni '50, lo scopo di un'organizzazione deve puntare in alto. Un'impresa non esiste per raggiungere un proprio interesse ma per soddisfare un bisogno sociale.

Nel definire la propria missione e nel capire se stessa, secondo questo autore, l'azienda deve porsi tre domande: chi è l'utente, dov'è, quali sono le sue esigenze.

Perché una missione sia efficiente, sono necessarie queste caratteristiche base:

1. chiarezza;
2. positività;
3. attrattiva;
4. condivisione.

La missione chiara è quella che non risulta essere vaga e generica, la quale non permetterebbe un management strategico dell'organizzazione. E' come dire: "la mia missione è andare in una Città culturale". Ma quante Città culturali ci sono? E in base a quale criterio una Città è definita culturale e una no?

Il consulente di management Harrington Emerson, già nel 1912, nel suo libro "The twelve principles of efficiency" ("I dodici principi dell'efficienza"), poneva l'accento sull'importanza per l'impresa di avere "un ideale chiaramente definito".



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

La positività significa che la missione deve essere espressa con una formula linguistica positiva. Ad esempio, "la nostra missione è la creazione di una scuola calcio innovativa, seguendo il modello inglese", e no "la nostra missione non è restare una scuola calcio tradizionale". Le negazioni fanno rimanere ferma la nostra attenzione su ciò che non si deve fare. Proviamo. Se io ti dico "non pensare ad un maialino rosa con tanti bolli neri", tu a cosa pensi? Quale immagine vedi? E' sicuro che avrai visualizzato questo simpatico maialino! Questo però non ha un effetto negativo, ma in un'impostazione strategica genera disorientamento e inattività. Per essere attivi abbiamo bisogno di sapere esattamente qual è la nostra meta e gli step che dobbiamo fare per raggiungerla.

Come dal terzo punto sopra riportato, la missione deve essere attraente, desiderabile e appetibile, stimolante per il conseguimento degli obiettivi fissati. Questo non significa che debba essere assurda, inverosimile e non proporzionata alla proprie potenzialità. L'elemento concretezza è sempre da considerare e inserire in uno strategic plan, piano strategico; la fantasia trova spazio nella costruzione e scelta dei mezzi utilizzati per il raggiungimento dei risultati.

La condivisione è un concetto estremamente importante che si collega alla funzione ideologica della missione. La missione, infatti, è fonte dell'identificazione e della motivazione dello staff sportivo. La condivisione spiega il significato di membership, cioè di cosa vuol dire "essere uno di noi". Ormai tutte le aziende, pubbliche e private, e le associazioni in genere non possono prescindere da questo concetto. In mancanza di un leader capace di suscitare il senso di condivisione a livello emotivo, in genere, e per chi ne ha le possibilità economiche, ci si rivolge a società specializzate nell'outdoor training. Sostanzialmente, allo staff di un'organizzazione, viene fatta vivere un'esperienza di gruppo fuori dal contesto di riferimento. Si organizzano, per esempio, dei momenti negli agriturismi in campagna, che devono durare almeno 4/5 giorni. Vengono creati dei percorsi individuali e di gruppo sotto forma di gioco, attività ludiche, per esempio con delle sfide alla sopravvivenza.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Operatori specializzati osservano i comportamenti dei singoli e del gruppo ed individuano le dinamiche relazionali problematiche e le conseguenti soluzioni.

Nelle scuole calcio questi momenti vengono riprodotti pari pari nei ritiri. I ragazzi vivono in un nuovo ambiente e in condizioni diverse dall'allenamento e dalla partita. Fanno l'esperienza di mangiare insieme, hanno maggior possibilità di socializzare tra loro, vivono un'esperienza comune. Tutti i Mister concordano sul fatto che il ritiro costituisca un ottimo momento in cui l'allenatore può instaurare un rapporto più profondo con gli allievi. Ha la possibilità di trasmettere loro dei valori fondamentali come il rispetto degli altri e l'adeguarsi alle esigenze del gruppo. Insomma, fuori casa ci si sente sempre più gruppo e l'affiatamento cresce.

Con la condivisione si producono due azioni positive: da una parte, si stimola la crescita dell'unità dentro la struttura, e, dall'altra, si crea lo spirito di collaborazione. In entrambi i casi si va a toccare la sfera emotiva di chi partecipa all'organizzazione.

Uno dei primi valori di un club sportivo di successo è proprio la condivisione.

La missione deve essere condivisa da tutti i componenti dello staff sportivo, custode compreso.

Pensa ad una scuola calcio come ad una barca a remi. Ogni componente della squadra è seduto al proprio posto ed è consapevole della funzione che svolge. E' stata definita la visione, la missione e gli obiettivi, e si è scelto di seguire una precisa direzione: verso nord.

Tutti i componenti dell'equipaggio remano verso nord, soltanto uno di loro rema verso sud. Quest'ultimo, infatti, non condivide la scelta di seguire la direzione nord. E' convinto sia necessario portarsi a sud. Rema quindi in senso contrario, e già questo pone un freno al percorso intrapreso da tutto lo staff. Sappiamo poi che ognuno di noi è portato, non solo a difendere, ma ad imporre e far accettare le proprie convinzioni. Il rematore solitario farà esattamente questo, cercherà di far cambiare idea a qualcuno degli altri e sarà in grado di vanificare il processo di condivisione.

Nelle dinamiche relazionali proprie del gruppo, il rematore solitario viene definito come "elemento di disturbo". E' una persona che non accetta la leadership degli altri, non perché vorrebbe primeggiare ma per spirito di contraddizione. Vedremo nel capitolo dedicato alla creazione e gestione di un gruppo di successo come sia possibile mettersi al passo con il gruppo, far emergere la sua forza positiva e proiettarlo verso il futuro desiderato.

La missione deve essere delineata con consapevolezza ed ogni scelta deve essere presa in base ad essa. Dopo averla costruita in modo strategico è necessario rimanerle fedeli. E soprattutto è fondamentale agire in modo congruente con i principi guida perché la missione ha anche una funzione simbolica sul pubblico e sull'ambiente esterno.

La nostra missione renderà visibile all'esterno la nostra identità, e questo produrrà degli effetti nell'ambiente circostante. Quello che è importante è che questi effetti siano positivi.

OBIETTIVI

Gli obiettivi rappresentano i traguardi che, coerentemente con la visione e la missione, ci si propone di raggiungere.

La definizione degli obiettivi deve avvenire con un metodo sistematico ed organizzato per far sì che la loro messa a fuoco sia perfetta. Questo metodo è rappresentato dal management per obiettivi (MbO, Management by Objectives), il quale permette di allineare gli obiettivi di un'organizzazione ed aumentare il livello della performance.

Un concetto chiave da comprendere è che la direzione degli obiettivi è quella che va verso i risultati e non le attività.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Facciamo un esempio.

Una scuola calcio si pone l'obiettivo di comperare alcune attrezzature da palestra. Questa è un'attività, preventivata secondo le risorse finanziarie disponibili.

In questo tipo di direzione si è portati a definire una promessa ed una volontà di raggiungere l'obiettivo. È assente invece l'influenza sui risultati chiave dell'organizzazione, come la qualità delle attrezzature, la loro collocazione logistica, la quantità, i tempi di realizzazione ed il valore aggiunto che si vuol dare al club sportivo.

L'ostacolo principale della definizione degli obiettivi per attività è che questi vengono formulati ad un livello basso per avere una maggiore certezza sulla loro realizzazione. È molto probabile che la nostra scuola calcio intenda per "l'acquisto di alcune attrezzature per palestra" due macchinari perché ha a disposizione un budget di 2,000 euro. La scelta delle attrezzature non sarà basata sulla qualità, perché con quel budget è possibile acquistare due cyclette, una panca addominali e qualche peso.

Inoltre, questo tipo di obiettivo non innesca comportamenti dello staff coerenti per perseguire questo traguardo. I fondi ci sono e saranno spesi per questo. Punto. Nessuno deve fare niente di più.

Ultima carenza degli obiettivi per attività è che la valutazione del traguardo e la sua misurazione vengono fatte quando questo è stato realizzato. Ossia, quando nella nostra scuola calcio avremo fisicamente i pesi, la panca e le due cyclette, diremo "abbiamo raggiunto il nostro obiettivo".

Gli obiettivi ottimali sono quelli che seguono la direzione risultato. Questo tipo di management porta a configurare impegni chiari, finalizzati alla visione di un'organizzazione e supportati dalle missioni comportamentali.

Il risultato è dato dall'interazione di quattro aree:

1. dall'organizzazione, competenze delle risorse umane e loro grado di soddisfazione;
2. dalla crescita e dallo sviluppo dell'organizzazione in termini di apprendimento ed innovazione;
3. dalla soddisfazione dell'utente;
4. dagli investimenti, cioè dal movimento economico generato e dal valore aggiunto acquistato.
- 5.

In sostanza, il risultato è espresso dalla relazione che intercorre tra un individuo e gli altri interlocutori (stakeholders) dell'organizzazione (soci, collaboratori, utenti, fornitori, genitori, etc.).

La qualità del risultato è definita dal grado di soddisfazione di tutti questi attori, richiede coerenza nei comportamenti, competenza organizzativa e flessibilità nella realizzazione. Scegliendo specifici indicatori per ogni singola performance, i risultati verranno monitorati e misurati giorno dopo giorno.

Sulla base di queste informazioni, un obiettivo funzionale rispetto a quello prima indicato, può essere non la creazione di una palestra ma la creazione di un ambiente che si prenda cura della salute e della preparazione fisica degli utenti.

Schematizzando, ci sono due tipologie di obiettivi: gli obiettivi dell'innovazione, i quali introducono nell'organizzazione elementi completamente nuovi, e obiettivi di miglioramento, che mirano ad ottimizzare qualcosa che già esiste.

Gli obiettivi devono necessariamente essere:

- messi a fuoco su un risultato e non su un'attività;
- costanti, cioè perseguiti ogni giorno;
- realizzabili;

- specifici, e non generici. È specifico l'obiettivo di creare una palestra, generico quello di creare un centro polifunzionale che prevede più servizi;
- misurabili, in modo da definire il grado di raggiungimento;
- relativi al tempo. In base alla complessità ed alla dimensione dell'obiettivo, si distingue tra obiettivo di breve periodo (3-6 mesi), di medio periodo (6-12 mesi), lungo periodo (1-5 anni).

L'obiettivo deve essere definito ed individuato secondo una precisa analisi. Non ci si può svegliare una mattina e dire "diventeremo così!".

Sono assolutamente convinta che la creatività sia un elemento indispensabile in qualsiasi contesto, ed anche in questo. Nel definire i tuoi obiettivi attieniti a queste semplici regole: analizza i tuoi concorrenti, quali servizi offrono, quali risultati producono e quali esigenze riescono a soddisfare. Raccogli tutti i dati che hai a disposizione ed analizzali. Devi però essere capace di farlo in modo obiettivo, la critica fine a se stessa non porta alla costruzione di qualcosa di importante. Ragiona con il parametro dell'imparzialità.

Un'attività importante da fare in questo primo passo è quella di scrivere i dati, dovrai fare una sorta di diario. Non è necessario seguire uno schema rigido, fisso e complicato, basta che rispondi alle tre semplici domande: quali i servizi offerti, quali i risultati prodotti e quali esigenze sono soddisfatte.

Un ulteriore consiglio che ti posso fornire, se sei un dirigente, è quello di prendere ed analizzare una società sportiva che funziona, che è ben organizzata, che ha personale competente. Insomma, devi prendere un modello di riferimento ottimale perché trarrai dei suggerimenti utili per migliorare e far crescere la tua società. Se sei un allenatore guardati intorno e cerca il modello di Mister che ti piace. Individua quella persona che svolge il tuo stesso lavoro e lo fa con un metodo che ami.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Avrai sicuramente un modello di riferimento... può essere un allenatore che opera nella tua stessa provincia, nella tua stessa regione o in ambito nazionale.

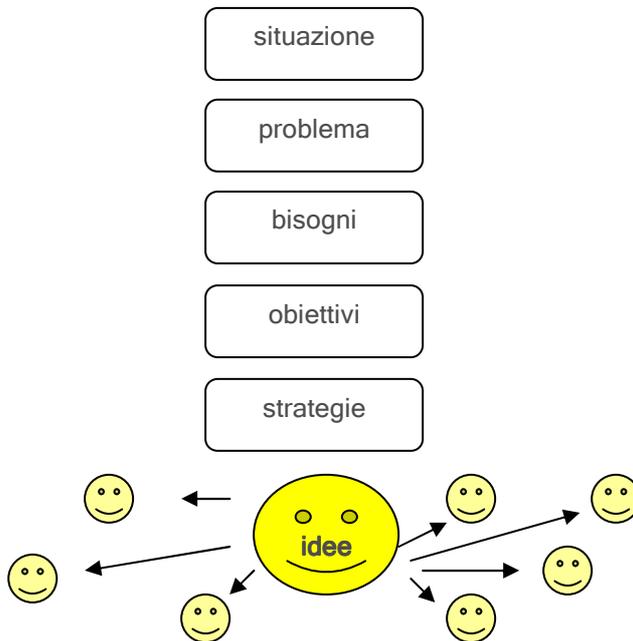
Seguire chi ha avuto successo è un'ottima strategia. E siccome anche questo modello avrà dei difetti, prendi solo gli esempi di stile, comportamento e linguaggio migliori.

Attenzione però, non si tratta di imitare letteralmente chi abbiamo scelto come nostro modello di riferimento: l'imitazione è sempre una brutta copia dell'originale. Cerca di cogliere gli spunti interessanti, sui quali poter costruire qualcosa di innovativo e differenziato. Qualcosa che si adatti al tuo stile comportamentale, alla tua scala valori ed al raggiungimento dei risultati che ti sei prefissato.

A questo punto sei pronto per utilizzare la tecnica del pensiero creativo: il "brainstorming".

In un progetto di management è, secondo me, la fase più divertente. Alcune volte, quando illustro questo procedimento, incontro delle resistenze da parte delle persone. Secondo alcuni, infatti, l'ostacolo principale è quello di non avere le capacità creative. Quando però li metto alla prova e li lascio compilare lo schema si sorprendono di loro stessi.

Questo è lo schema da seguire:



Parti dall'analisi della tua situazione attuale, valuta i mezzi a disposizione, le risorse umane, la struttura e le attività che comprendi nella tua organizzazione. Quali sono i problemi che devi affrontare?

A questo punto concentrati sui bisogni e le esigenze dei tuoi utenti attuali e di quelli potenziali. Ti ricordo che gli utenti di una società di calcio sono i ragazzi, cioè coloro che usufruiscono dei servizi offerti.

Potremmo, per esempio, incontrare l'esigenza di fornire informazioni su un regime alimentare ottimale da trasmettere ai ragazzi.

Fissiamo i nostri obiettivi, e ricordiamoci tutte le caratteristiche necessarie affinché un obiettivo possa essere efficace.

Da questo momento abbiamo bisogno delle strategie. E come si costruisce una strategia? Con le idee.

Scatena la tua fantasia, senza inibizioni, come se fossi un bambino. Lascia emergere la tua parte creativa. Le idee sono solari, positive, generano un meccanismo di continui stimoli al nostro cervello. Prova a farti venire un'idea e vedrai quante ne seguiranno.

Leonardo Emiliozzi, designer industriale, descrive le idee come "la follia di un momento". L'idea è come un'illuminazione improvvisa, a patto che dietro ci siano tutti i procedimenti sopra descritti.

Prendiamo l'ipotesi di una scuola calcio che abbia come obiettivo quello di creare un ambiente che curi a 360 gradi la salute e la preparazione fisica degli allievi.

I bisogni degli utenti sostengono la necessità di avere informazioni circa uno stile alimentare ottimale. Elaboriamo ora una strategia per soddisfare questa esigenza.

Idea n. 1: possiamo inserire uno staff medico.

Idea n. 2: possiamo richiedere la prestazione di questo servizio al Mister.

Idea n. 3: possiamo affidarci alla consulenza di un medico in giorni prestabiliti.

Idea n. 4: possiamo organizzare incontri mensili con uno specialista, i ragazzi ed i genitori.

Idea n. 5: possiamo coinvolgere in un progetto ad hoc le istituzioni scolastiche.

Prova a farti venire qualche idea a proposito.

Nella costruzione di un'idea ricorda sempre questi sette punti:

1. Le idee amano il gruppo, lavorare in gruppo è più divertente, stimolante e produttivo che farlo da soli. Anche perché si rischia di rimanere intrappolati in convinzioni debilitanti.
2. Non snobbare l'evidente. Molte volte la soluzione più evidente è quella vincente. Pensare che una cosa sia talmente evidente tanto che non merita di essere menzionata è già una convinzione che ti limita.

3. Non aver paura di dire stupidaggini perché, a volte, le idee più bizzarre e strampalate sono quelle che funzionano di più. E soprattutto in ambienti in cui si è a contatto con i giovani. Anzi, ti suggerisco un'idea strampalata: prova a pensare "e se fossi un gatto come risolverei questa situazione?".
4. Non formulare giudizi sulle idee partorite dagli altri. Non è necessario segnalare il "fuori gioco" perché la partita non è ancora iniziata: stiamo solo riscaldandoci mentalmente.
5. Non aver paura di ripeterti. Anche in una ripetizione ci può essere un elemento, un indizio in più utile per far nascere un'idea innovativa.
6. Non ti fermare. In questa fase si crea la quantità. E' importante che ci siano tante idee che raccolgano varie diversità. La qualità di discute in seguito e riguarda la concreta fattibilità dell'idea proposta.
7. Formula e discuti ogni idea in maniera completa. Visualizzala, sentila come fosse vera e descrivi tutti i particolari che la compongono.

Le idee poi vanno vagliate, a seconda di tanti fattori, come le risorse necessarie, l'investimento, la peculiarità della nostra struttura, ecc., e sceglieremo quella che è più calzante per la nostra realtà di riferimento.

Come ho già sottolineato, le idee amano il gruppo. Quindi bisogna necessariamente coinvolgere il nostro gruppo.

Se sei un dirigente convocherai una riunione con tutti gli altri componenti dello staff dirigenziale e passerete mezz'ora del vostro tempo a fare questo esercizio. Il vantaggio che ne trarrete non è soltanto quello di aver individuato uno o più mezzi per raggiungere un obiettivo ma a anche quello di aver creato e generato spirito di gruppo, partecipazione e condivisione.

Se sei un allenatore potrai fare un lavoro strepitoso.

Ti è mai capitato di non raggiungere un obiettivo con la tua squadra di giovani calciatori?



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Attenzione non parlo di obiettivi di vittoria o posizionamenti in classifica se operi nel mondo dei piccoli, ai quali questa tipologia di obiettivi non dovrebbero essere nemmeno menzionati. Mi riferisco piuttosto ad obiettivi come l'integrazione di uno o più ragazzi nel gruppo, migliorare le capacità di apprendimento dei piccoli, rendere divertenti le sedute di allenamento o conquistare la loro fiducia.

Molte volte ci arrovelliamo il cervello a trovare delle soluzioni per raggiungere degli obiettivi importanti. Magari sprechiamo energie a parlarne con un dirigente o con un allenatore nostro confidente, e magari facciamo ricadere le colpe di un nostro errore o disattenzione su chi non c'entra proprio nulla. In questo caso i risultati che vogliamo ottenere sono sui nostri ragazzi. E chi meglio di loro può essere il nostro aiuto preziosissimo?

Hai mai provato questa soluzione? Devi farlo. Le risposte alle nostre domande e le soluzioni ai problemi non stanno dentro di noi ma davanti a noi: sono i nostri ragazzi.

Un giorno un allenatore mi disse: *"Ho un serio problema. Nel mio gruppo c'è un bambino extracomunitario che non viene accettato dagli altri. Rimane sempre in disparte..."*.

Quando gli dissi che non aveva bisogno della mia presenza fisica per risolvere questa situazione che si era creata, non poteva crederci. Mi voleva convincere che lui non era in grado di affrontare da solo questa situazione. Certo non ho proposto qualcosa che richiede competenze specifiche da psicologo o da psicopedagogo...

Ma, secondo te, era davvero solo? L'unica risposta possibile è: no. Un allenatore non è mai solo, ha un gruppo, ne è parte integrante e vive con esso. Ciò che è nato nel gruppo si risolve nel gruppo. Quindi ho proposto a quell'allenatore di fare una bellissima esperienza: di confidarsi con i suoi piccoli, di spiegare loro quale situazione di lieve difficoltà aveva notato e se anche loro erano d'accordo nel doverla risolvere. Risolvere, per tutta una serie di principi che ogni allenatore conosce: lo spirito di

gruppo, si fa squadra se tutti partecipano allo stesso modo, si gioca a calcio se tutti si divertono e se ci si aiuta a vicenda.

Il lavoro più grande è stato fatto dai suoi allievi, ognuno dei quali si è assunto il dovere di far qualcosa: uno avrebbe aspettato il bambino extracomunitario all'ingresso dei cancelli della scuola calcio, in modo da entrare insieme; uno avrebbe fatto il partner negli esercizi a due; un altro l'avrebbe aiutato con la lingua italiana e tutti avrebbero dialogato di più con lui per conoscerlo meglio e farsi conoscere.

Questa situazione è secondo me una vera magia, che diventa realtà se ogni tanto noi grandi proviamo a credere che anche i piccoli possono contribuire a rendere tutto migliore.

Ritorniamo alla gestione manageriale.

Peter Drucker ha costruito il processo del management strategico in 6 passi, utilizzando una rappresentazione circolare che si autoalimenta, e ogni volta si potenzia.





Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



Torniamo al nostro esempio. La scuola calcio ha come obiettivo quello di creare un ambiente sportivo che curi la salute e la preparazione fisica dei ragazzi a 360 gradi.

Avendo a disposizione solo un campo da gioco e non altri servizi, questo è un obiettivo di innovazione.

Abbiamo valutato la situazione attuale, i problemi che possiamo incontrare, sappiamo quali sono i bisogni degli utenti, abbiamo definito il nostro obiettivo e costruito, sulla base di tante idee, la nostra strategia. Sappiamo che vogliamo organizzare, con cadenza mensile, degli incontri/dibattiti sul tema "Attività fisica e giusto stile alimentare in età evolutiva".

Nel percorso strategico siamo al primo step. Questo è la prima tappa che si è posta l'organizzazione in quanto tale.

A questo punto è necessaria una progettazione operativa ed una assegnazione delle responsabilità. Il secondo step infatti, indica la definizione di obiettivi specifici per ogni collaboratore. Il dirigente generale avrà il compito di stilare un piano strategico, in cui saranno inseriti: esigenze degli utenti e della società, tipologie di attività da realizzare e in quali tempi, punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, ripartizione delle competenze, valutazione preventivi, risorse finanziarie a disposizione, operazioni di fund raising, ecc. Potrai vedere nel dettaglio tutte queste componenti, che fanno parte del piano marketing, nel secondo volume di questa collana.

Gli istruttori si assumeranno il compito di introdurre al tema i loro allievi. Il direttore tecnico informerà ed ascolterà i genitori, ed il responsabile della comunicazione, se prevista come figura, preparerà le strategie comunicative per l'esterno.

La terza fase è il monitoraggio dei progressi, una sorta di controllo dei lavori in corso. La verifica procederà su i lavori tecnici, sul grado di affiatamento dello staff, sui rapporti con i soggetti esterni e sul grado di corrispondenza tra quanto e come si sta realizzando ed il piano strategico stilato in precedenza.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Il quarto step, la valutazione della performance, avverrà a lavori terminati. Come detto in precedenza, il risultato è dato dall'interazione di tutti gli attori che partecipano al processo. In primo luogo, c'è risultato se i nostri utenti sono soddisfatti del servizio che abbiamo reso. Gli strumenti del customer satisfaction ci aiutano nell'elaborazione di queste informazioni. Sondaggi, focus group, installazione del numero verde, sezione specifica su internet o semplici questionari da consegnare ai ragazzi diventano strumenti indispensabili per conoscere l'esito delle nostre operazioni.

C'è risultato se si è costruito un ambiente piacevole e stimolante, dove la motivazione degli addetti è sempre presente; se i genitori sono soddisfatti delle attività previste; se i ragazzi raggiungono una migliore forma fisica; se si è acquisito un valore aggiunto; se sono state sfruttate le occasioni che si sono presentate; se i sostenitori ritengono di aver investito bene i loro soldi; se la gestione del capitale ha prodotto il minor speco possibile; se in riferimento ai nostri competitors abbiamo acquisito maggior competitività; se le iscrizioni alla nostra scuola sono aumentate; se tutte le operazioni effettuate sono in linea con gli obiettivi dell'organizzazione.

Il quinto step, l'archivio successi, è una vera e propria checklist per il successo. Si tratta di realizzare un archivio non virtuale ma reale dove raccogliere tutte le informazioni relative a quanto si è fatto, come lo si è fatto, i risultati prodotti, cosa andava migliorato, cosa ha funzionato e cosa no, chi si è dimostrato assolutamente all'altezza, chi era motivato e chi è stato coinvolto in modo positivo nel processo di innovazione. Tutte queste saranno informazioni utilissime per avere una memoria storica delle nostre attività. Serve per acquisire maggior consapevolezza delle proprie capacità e per capire quali sono i lati che vanno rafforzati. Si è sempre detto che l'esperienza insegna, e con essa gli errori. Ricordare non basta, si perdono tanti dettagli e ad altri si conferisce troppo valore. Il resoconto scritto è indispensabile, purché venga letto e conservato sempre come pro memoria.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Come puoi vedere dallo schema precedente, il nostro percorso è circolare, non c'è quindi un punto di arrivo in cui il processo si arresta. Il sesto step diventa un nuovo momento di progettazione strategica per altri obiettivi. Nell'introduzione a questo volume, ho descritto il successo come un processo attivo e sempre aperto, e non come un punto di arrivo. Il vero segreto è porsi sempre delle mete da raggiungere, piccole o grandi che siano.

VALORI

Jack Welch, ex Presidente e CEO della General Electric, dal 1960 al 1981, anni del suo mandato, è stato in grado di aumentare la capitalizzazione di GE di 400 milioni di dollari. Oggi è un conferenziere di fama internazionale e rivela i segreti del suo stile manageriale.

Fervido sostenitore di un management diretto e trasparente, incentrato sulla precisa volontà di "essere i migliori", focalizza l'attenzione sulle persone e sul teamwork, lavoro di squadra.

In una efficace gestione aziendale, acquistano importanza assoluta i valori.

Appena entrò a far parte della General Electric Company, e dopo averli strategicamente delineati, Jack Welch li fece scrivere su delle piccole schede e distribuire a tutti gli impiegati dell'azienda. Ad ogni livello, dal magazzino al vertice, tutti avevano quella scheda che conteneva il cuore dell'azienda.

Gli impiegati l'avevano vicina nei momenti di lavoro, e al termine della giornata li riponevano nelle loro borse. In questa maniera ed in modo sempre presente, quei valori vivevano, motivavano, stimolavano e creavano spirito di gruppo e sentire comune.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Questo è, secondo Jack Welch, uno dei primi segreti che guidano un'organizzazione verso il successo. Per qualsiasi azienda, profit o non profit, pubblica o privata, culturale o sportiva, è come fare goal.

L'esistenza di valori comuni ha il potere di creare un clima di fiducia ed è un forte collante per l'organizzazione, non più concepita come singole unità ma come un insieme.

I valori devono essere ben definiti e condivisi. Non è sufficiente scriverli su un foglio A4 e appenderlo al muro. E' necessario che vengano capiti, assimilati e accettati da tutti i componenti dello staff. I quali, poi, dovranno adeguare i loro comportamenti a quei valori.

Le due parole d'ordine sono: avere e seguire. Vale a dire: avere dei valori ben delineati e seguirli, vivere ogni giorno in base ad essi.

I valori definiscono cosa è accettabile e cosa no, e rappresentano un vero e proprio codice di comportamento.

La triade magica è: valori, comportamento, decisioni. Sono consapevole di ciò che per me è più importante, più caro; mi comporto sempre sulla base dello standard dei valori che ho definito; prendo delle decisioni congruenti.

Nella mia scala dei valori, l'amore per gli animali è ai primi posti. Come mi comporto? Non mangio carne. Vado in un negozio a comprarmi un capo di abbigliamento. La commessa me ne fa vedere due: uno in pelle ed uno in tessuto. Devo decidere quale dei due acquistare. Senza ombra di dubbio sceglierò quello in tessuto.

I valori influenzano le nostre scelte, le nostre decisioni e, in generale, il nostro destino. Hanno un ruolo determinante sia nella vita delle persone che in quella delle aziende.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Ti è mai capitato di conoscere una persona perennemente indecisa o un'organizzazione che fa delle scelte scollegate tra loro? Queste circostanze si verificano perché non c'è chiarezza circa i principi supremi della propria vita, circa ciò che più conta per noi: i nostri valori.

Le persone più ammirate in tutto il mondo sono quelle che dichiarano i propri valori, vivono in base ad essi e si battono per le cose in cui credono. Pensa a Bono degli U2 o a Bob Geldof che lottano per la carestia in Africa, a Madre Teresa di Calcutta, che ha creduto talmente tanto nella solidarietà verso i bambini poveri che ne ha fatto un proprio stile di vita.

Per capire quanto immensa sia la forza dei valori basta ricordare che il valore profondo della libertà ci ha salvati dal fascismo e dalla dittatura. I valori hanno un'influenza anche nella vita e nel destino degli Stati. Riesci a capire quanto sono forti le spinte che ci danno i valori?

J. Craig Venter, medico e genetista, ha consegnato al mondo la decodificazione della vita: il genoma umano.

Venter è stato uno dei pionieri nello studio del DNA e, alla fine degli anni 90, è diventato protagonista assoluto del suo sequenziamento.

Le convinzioni circa questa scoperta erano che ci sarebbero voluti almeno 15-20 anni per portarla a termine. Invece questo scienziato di fama planetaria lo fece in 3 anni.

Come? Si ingegnò e inventò un metodo di sequenziamento basato sulla raccolta superveloce di geni. Brevettò questo metodo e fondò la Celera, azienda che lo ha fatto diventare ricchissimo. Pensa che il valore delle azioni della Celera hanno raggiunto i 952 milioni di dollari.

Fama, successo, una scoperta scientifica rivoluzionaria per l'umanità, soldi...

Venter avrebbe potuto, a questo punto, godersi i suoi successi e la sua vita straordinaria.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Nel 2001 lascia la Celera e investe 100 milioni di dollari nell'istituto di ricerca che porta il suo nome.

Ora è in giro per i mari del mondo con la sua barca ed un solo obiettivo in testa: rivoluzionare la scienza.

In una recente intervista giornalistica ha dichiarato: "Voglio rendere possibile l'impossibile. Voglio studiare tutte le forme di vita".

Non mancano di certo la determinazione, obiettivi chiari ed una grossa stima verso se stesso e le proprie capacità.

E sai quali sono i valori di J. Craig Venter? Ambizione, passione per il merito, perseveranza e spirito di avventura, azione.

Queste sono le molle che spingono incessantemente questo grande scienziato alla ricerca dell'origine della specie.

L'ambizione e la passione per il merito lo portano a desiderare il Premio Nobel; la perseveranza non l'ha fatto fermare in passato e non lo ferma ora; lo spirito di avventura, che in lui si configura come propensione per il rischio, l'ha portato alla decisione di lasciare la Celera, fonte di ricchezza inesauribile, e ad investire nel nuovo; l'azione l'ha spinto a intraprendere il giro del mondo in barca per studiare i microrganismi marini.

E' sempre il valore dell'azione che lo sostiene nell'impresa di voler andare oltre Darwin. A Venter non basta studiare ed osservare, vuole intervenire.

E' fermamente convinto che queste ricerche cambieranno il corso dell'evoluzione e, per il bene dell'umanità, eviteranno il collasso del pianeta, e troveranno la soluzione al problema energetico.

Sono sicura che tra qualche anno i valori di questo scienziato cambieranno ed arricchiranno la nostra cultura.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

All'interno di una scuola calcio, così come in ogni organizzazione, i valori determinano il cammino da intraprendere, scelgono le decisioni e influenzano le azioni.

E non basta: i valori determinano il destino dell'organizzazione. Per questo assumono un ruolo determinante e strategico.

E' indispensabile che vengano definiti in modo chiaro, coerente con gli obiettivi, la missione e la visione della nostra scuola calcio.

Sembra facile, vero? In verità, se chiediamo ad una realtà sportiva quali sono i suoi valori, nel migliore dei casi, per avere una risposta dovremo aspettare un po' di minuti. Troppo spesso, invece, non si attribuisce loro il giusto peso e non li si conosce. E' veramente deleterio non avere una scala gerarchica di valori cui adeguare coerentemente le proprie azioni.

Se come persone o come organizzazione non abbiamo una scala valori quali potranno essere i nostri comportamenti? Un giorno ci comportiamo secondo il valore della lealtà e saremo sinceri con i nostri cari; il giorno dopo cambieremo valore e assumiamo un atteggiamento completamente diverso, e magari opposto, al precedente. Le nostre attività diventerebbero un groviglio di comportamenti incongruenti tra loro e le nostre mete saranno solo un miraggio.

Ti faccio un esempio. Ammettiamo che io voglia dimagrire. Questo è il mio obiettivo. Non ho una scala di valori ben delineata e ogni tre giorni mi ricordo il valore della salute. Pensi che io sia in grado di dimagrire se per due giorni mi abbuffo e sto seduta ed uno mangio solo frutta e faccio ginnastica? No. Se il mio obiettivo è dimagrire, il mio valore guida deve essere la salute. E cosa significa comportarsi secondo il valore della salute? Significa: mantenere uno stile alimentare equilibrato, fare attività fisica e individuare tutte le opportunità utili per fare movimento anziché essere passivi. Solo in questo modo raggiungerò il mio obiettivo.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Il Prof. Maurizio Seno, stimato allenatore nel mondo del calcio ed impegnato da sempre nella formazione degli istruttori, in corsi e Master organizzati dalla Figc, fonda la sua attività su tre valori chiave: stimolo dell'iniziativa attiva del ragazzo, stimolo a voler aiutare gli altri e stimolo a voler farsi aiutare dagli altri.

Questi sono tre valori e regole di vita che ogni Mister può prendere come modello perché danno grandi risultati.

Nel Prof. Seno è possibile notare l'entusiasmo, la passione e l'energia che mette nell'affrontare il mondo dei ragazzi. Loro sono il cuore della sua attività e a loro trasmette questi valori.

I risultati che si ottengono seguendo e trasmettendo queste tre regole meravigliose sono: attività incentrata sui ragazzi e sulla loro libera espressione di movimenti, di pensieri, di idee e di emozioni; sviluppo dello spirito di gruppo perché si impara non solo ad aiutare gli altri ma ad avere la capacità di saper chiedere aiuto. Non sono forse questi gli elementi chiave per giocare in gruppo?

Il clima generale che si crea è quello di una totale serenità e fiducia reciproca tra ragazzi e Mister.

Un giorno, parlando con lui, mi venne da chiedergli: *"Secondo lei, qual è il giusto comportamento del Mister in panchina quando si fa una partita?"*. Mi rispose: *"il silenzio"*.

Questo è un esempio di comportamento congruente con i valori che ci si è posti. Il suo primo valore è lo stimolo dell'iniziativa attiva dei ragazzi ed il suo comportamento, cioè il silenzio in partita, lo dimostra e lo sostiene.

Qualcuno potrebbe dire che si tratta di una questione di carattere ma questa non è la realtà. È piuttosto una questione di impostazione mentale e di precisa focalizzazione su cosa significa essere un istruttore del settore giovanile.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

L'allenatore delle categorie Piccoli amici, Pulcini, Esordienti, e aggiungo Giovanissimi e Allievi, è colui che trasmette conoscenze e valorizza il ragazzo.

Cosa significa?

Significa che l'allenatore competente, professionale e preparato non è quello convinto di dovere dirigere le partite, ad ogni costo!

Durante la competizione sportiva è certo possibile fornire alla propria giovane squadra suggerimenti utili ma non ordini guida per tutta la gara.

Troppo spesso mi è capitato di vedere e sentire Mister che la pensano purtroppo così. E sono quei Mister che in panchina danno il via alla loro partita, e sottolineo "loro" non dei ragazzi.

Appena l'arbitro fischia l'inizio li senti dire o urlare: *"vai, tu segui il nove, non così, mettiti più a destra, corri vai a prendere la palla, ecco... gira a sinistra, non la portare, tirala, no! No! Tirala, non la devi tenere... ..ecco vedi cosa succede se non butti via subito la palla: l'avversario te la ruba. Perché volete sempre regalare la palla all'avversario?"*.

Riesci a capire quanto è deleterio avere qualcuno che guida il tuo movimento motorio, che soffoca il tua pensiero e sceglie per te?

È normale, e si verifica sempre questo, che il ragazzo oltre a sentirsi disorientato stopperà qualsiasi idea di iniziativa personale. Così avremo in campo dei robot da pilotare.

Per questo ragazzo e questa squadra, secondo te, ci sarà divertimento e voglia di imparare? No.

In questo caso l'allenatore non ha come valore quello di valorizzare i ragazzi ma ha, invece, quello di affermare se stesso.

Tipica di questa categoria di allenatori, che ahimè esiste ancora oggi, è la frase: "non fanno mai quello che gli dico". E vorrei vedere!!! Io ragazzo gioco per divertirmi



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

e contemporaneamente imparare e migliorare, non voglio sentire sopra di me dei fili manovrati da qualcuno, anche se questo qualcuno è il mio Mister.

Proprio perché questi ragazzi non fanno ciò che gli viene comandato significa che non stiamo ottenendo risultati. Se con questo metodo non otteniamo risultati sarà il caso di cambiare impostazione mentale e pratica. Cambiamo la nostra prospettiva. Invece di pensare che noi dobbiamo essere ascoltati dai ragazzi, facciamo l'esatto contrario: ascoltiamo noi i ragazzi.

Nella parte dedicata alla gestione di un gruppo vedremo nel dettaglio cosa si intende per "ascolto attivo" ma sin d'ora ti posso garantire che si ottengono risultati strepitosi, e consiglio vivamente agli istruttori di fare una chiacchierata con il Prof. Seno, li farà cambiare di prospettiva, gli fornirà degli utili stimoli e li metterà nella condizione di saper trovare le risposte giuste ad ogni domanda.

Fermo restando che non esiste una gerarchia di valori ideale e perfetta per ogni società, è necessario conoscere la distinzione fondamentale tra "valore fine" e "valore mezzo".

Qualcuno potrebbe avere come valore quello della famiglia o dei soldi, qualche team sportivo potrebbe avere il valore del successo o della sicurezza.

Famiglia e soldi sono due "valori mezzo". Avere come valore la famiglia può nascondere la ricerca di sicurezza, calore affettivo, serenità; avere come valore il denaro può nascondere l'aspirazione alla comodità, alla stabilità ed al potere. I valori sono proprio questi, e cioè gli stati emozionali a cui tendiamo, che ci gratificano e ci infondono benessere. Il successo e la sicurezza sono due sensazioni, quindi due valori fine.

Non conoscere questa distinzione provoca amarezza. Prendiamo una persona convinta che il suo valore sia la famiglia. Ad un certo punto della sua vita, dopo la ricerca dell'anima gemella, si sposa e forma una famiglia.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Avrà dei figli e una vita quotidiana segnata dai ritmi familiari. Dopo qualche mese, come in un risveglio, dice: "beh! Tutto qui? Questo vuol dire avere una famiglia?". E lo dice con amarezza. Ammettiamo che, in realtà, questa persona sia stata alla ricerca di una stabilità, certo a livello inconscio, dal momento che credeva di avere come valore quello della famiglia. Quest'ultima ha rappresentato un mezzo, il primo passo per la testa, per raggiungere quello stato emozionale che ricercava. E poi, è arrivata la delusione. Se avesse avuto maggior chiarezza sui propri valori, questa persona avrebbe vagliato le possibilità che si presentavano per raggiungere la stabilità. Avrebbe potuto trovarla nel lavoro, nell'acquisto di una casa tutta sua, o in altro ancora.

La stessa cosa vale per un team sportivo.

All'inizio di una consulenza per una società sportiva, quando chiesi quali erano i loro valori, mi venne detto: "serietà, passione, miglioramento". Devo dire che rimasi veramente stupita. Per due motivi: uno, perché questa era una realtà piccola; due, perché avevano i giusti valori, cioè i valori fine. Esisteva però un intoppo. Quei tre valori positivi appartenevano soltanto ad alcuni componenti dello staff mentre per altri erano completamente indifferenti. La situazione che si era creata era quella in cui alcune persone lavoravano ed agivano ogni giorno affinché in quella struttura ci si potesse sentire migliorati, pieni di passione e seri. Affrontavano il loro lavoro con una carica di energia fortissima, non si fermavano davanti a niente, costantemente aperti a tutto ciò che rappresentava il nuovo, pronti ad imparare e migliorare ogni secondo. Le altre persone, quelle che non desideravano raggiungere quelle emozioni, si facevano vedere raramente, e quando lo facevano era solo per trasmettere le loro lamentele. Per fortuna non riuscivano ad influenzare in modo determinante gli altri, e comunque rappresentavano un freno alla corsa verso i miglioramenti. Da qui l'importanza della condivisione dei valori da parte di tutti i collaboratori di un club sportivo.

Per delineare una scala valori non è sufficiente dire quattro o cinque valori a caso ma è necessaria una profonda riflessione.

Questo e book è stato scritto da **Solidea Vitali** www.solideavitali.it

e promosso da **Alleniamo.com** www.alleniamo.com

Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

© Comunicare di Vitali Solidea

Lo staff della scuola calcio si dovrà chiedere:

1. quali sono gli stati emozionali che più apprezziamo? Potrebbe essere l'onestà, la lealtà, la dedizione, la passione, l'energia, la positività, la salute, la sicurezza, ecc.
2. tra questi stati emozionali quali ci danno maggior piacere? Saremo così in grado di stilare con esattezza l'ordine di priorità dei nostri valori. Potrebbe essere che la positività risulti al primo posto perché abbiamo il desiderio di costruire a tutti i costi un ambiente positivo e costruttivo, capace di creare stati d'animo produttivi per i nostri allievi e per i dirigenti.

E' importante scrivere questa scala valori e trasmetterla a tutti i componenti del club. Ancora più importante è adeguare i nostri comportamenti a quei valori. Certo che, se un dirigente, dopo aver dichiarato in un briefing i valori, si comporta in maniera incongruente con essi, il risultato sarà un fallimento.

Ammettiamo di avere una scala valori definita. Al primo posto c'è la positività, poi viene la salute, la sicurezza, l'onestà, la passione e il miglioramento. Dopo aver impiegato tanto tempo alla strutturazione di questa scala, ed averne analizzato il grado di coerenza con gli obiettivi, con la visione e la missione della società, il direttore generale convoca un incontro con tutto lo staff. Trasmette agli altri questi valori, infonde sicurezza e motivazione, e riesce a coinvolgere tutti. Questo sarà un momento prezioso e determinante per vari motivi: primo, perché si crea un'opportunità di socializzazione tra collaboratori; secondo, perché si partecipa al processo di costruzione di un team efficace; terzo, perché tutti hanno la possibilità di comprendere la ragion d'essere della scuola; quarto, perché si inizia un cammino di condivisione.

Al termine dell'incontro tutti hanno le idee più chiare e si sentono sicuri di lavorare in un ambiente piacevole. Carichi di energia più che mai, riprendono le loro rispettive attività con una precisa direzione da seguire.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Un bel giorno nasce un piccolo disguido, causato da un genitore che minaccia di far iscrivere il figlio ad un'altra scuola calcio. Arriva il direttore generale che dovrebbe risolvere questo problema. E cosa fa? Si lamenta, dice che così non è possibile andare avanti, che i genitori sono tutti uguali, che il Mister ha sbagliato in qualche cosa, che nelle altre scuole calcio questo non succede, e chi più ne ha ne metta!

Pensi che queste parole e questo atteggiamento siano coerenti con il valore della positività? Pensi che questo direttore si sia adeguato a quel valore? Pensi che tutti gli altri continueranno ad essere positivi? Pensi che tutti gli altri sentiranno di appartenere ad un struttura seria e coerente? La risposta è: no, no, no, no.

Lo staff si sentirà demotivato, avvertirà la sensazione di lavorare, e non appartenere, in una struttura che dice una cosa e agisce in modo contrario. Addirittura non darà più valore alle riunioni ed alle parole dei vertici.

L'incongruenza tra valore dichiarato e comportamento avuto, avrà generato una vanificazione del lavoro di costruzione e miglioramento di un team sportivo di successo. Le sensazioni maggiormente percepibili saranno: l'inaffidabilità, la mancanza di linee guida e l'incompetenza.

Ogni volta che ho incontrato società che avevano questo gap a livello di valori, e non ne erano pienamente consapevoli, quando chiedevo "*Secondo voi di cosa avrebbe bisogno questa scuola per migliorare?*" puntualmente mi si rispondeva con un: "*qui manca qualcuno che guidi tutta la struttura*". Avevano bisogno di una figura forte, in quanto a personalità e carattere, capace di assumersi le responsabilità, di prendere decisioni mirate e coerenti, di guidare tutto il team.

Ma la realtà quale era? Questa figura esisteva, e non era poi tanto sbiadita ed insignificante rispetto agli altri collaboratori, soltanto che non aveva impostato tutto il lavoro strategico di cui stiamo trattando. Non si conoscevano i valori, non c'erano obiettivi chiari da seguire, casomai si stabilivano oggi per domani e domani per dopodomani, creando un malcontento generale e un disorientamento totale.

Questo e book è stato scritto da **Solidea Vitali** www.solideavitali.it

e promosso da Alleniamo.com www.alleniamo.com

Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

© Comunicare di Vitali Solidea



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



Sai quali sono state le conseguenze comuni a queste società? I migliori se ne sono andati. Non si riconoscevano in quel modo di fare, di vivere e gestire una scuola calcio.

Creare un ambiente stimolante e piacevole è assolutamente indispensabile. Le risorse umane sono il bene più prezioso che una qualsiasi società possa avere e perdere i migliori significa restare mediocri. Non conosco però persone o associazioni sportive che abbiano il desiderio e l'obiettivo di essere "i mediocri". Tutti abbiamo la tendenza a voler essere "i migliori".

Dal momento che i valori influenzano le azioni, il secondo passo da fare è capire quali comportamenti sono accettabili e quali no per essere congruenti.

Prendiamo come esempio quella scuola calcio che ha come valori la serietà, la passione ed il miglioramento.

Le domande che bisogna porsi, ed alle quali è necessario rispondere, sono le seguenti: quando possiamo dire che la nostra scuola calcio è seria? Quando possiamo dire che questa società si fonda sulla passione? Quando possiamo affermare che si fonda sul valore del miglioramento?

Le risposte a queste domande ci apriranno gli occhi su tutte quelle che sono le azioni indispensabili per essere coerenti con i valori che abbiamo definito.

Alle domande precedenti potremmo avere, per esempio, queste risposte: la nostra società è seria ogni volta che gli allenatori arrivano puntuali alle sessioni di allenamento; è seria ogni volta che ci si assume le responsabilità delle proprie azioni; è seria ogni volta che organizza un evento in maniera ottimale e costruttiva. Il nostro club dimostra passione ogni volta che lo staff partecipa attivamente agli impegni che vanno oltre gli allenamenti e le partite; dimostra passione ogni volta che i dirigenti sono pronti ad intervenire se si verificano dei problemi; dimostra passione quando c'è un ascolto attivo dei ragazzi e dei calciatori.

Questo e book è stato scritto da **Solidea Vitali** www.solideavitali.it

e promosso da **Alleniamo.com** www.alleniamo.com

Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

© Comunicare di Vitali Solidea



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Il nostro team sportivo migliora ogni volta che è aperto a cambiamenti produttivi, migliora ogni volta che è in grado di operare distinzioni utili, migliora ogni volta che dimostra di possedere uno spirito critico costruttivo.

In questo modo sono chiaramente delineate tutte le azioni e i comportamenti chiave che devono essere posti in essere all'interno del nostro club sportivo.

Nello specifico, ed in base all'esempio sopra riportato, in questa scuola calcio i comportamenti da osservare sono:

- puntualità agli allenamenti;
- assunzione delle responsabilità;
- organizzazione di eventi in maniera ottimale;
- partecipazione attiva dello staff;
- partecipazione attiva dei dirigenti nella risoluzione dei problemi;
- ascolto attivo degli allievi;
- apertura mentale verso i cambiamenti;
- capacità di creare distinzioni utili;
- ragionare con uno spirito critico costruttivo.

Una volta che si è consapevoli di ciò che è necessario fare, bisogna fare.

Ti sembra difficile? Non lo è, perché basta chiedersi: come desideriamo essere? Qual è il nostro obiettivo?

Se non è sufficiente, chiediamoci: vogliamo restare mediocri o vogliamo essere i migliori?

Inoltre, se sei un allenatore sai meglio di me che il tuo compito è quello di essere un formatore. Formare significa trasmettere non solo conoscenze ma anche valori, e nel calcio ci sono veramente tantissimi valori da far arrivare sia ai piccoli che ai grandi.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Che tu debba trasmettere valori ai tuoi allievi è vero e sta scritto su tutti i libri che ti riguardano. Non mi è mai capitato però di leggere che prima di assolvere a questo compito devi far luce dentro di te. Devi cioè focalizzare la tua attenzione su quali sono i tuoi valori, se sono congruenti per il tipo di lavoro che svolgi, per la tipologia di ragazzi con cui ti confronti.

Prova a riflettere su questo punto ed elenca quelli che sono i tuoi reali valori. Se necessario, aggiusta qualcosa che trovi fuori posto.

Per un allenatore, o un dirigente, non c'è cosa peggiore dell'incongruenza, e non credere che non si noti!

Un giorno, ad una riunione organizzata dalla Figc, ho assistito al dibattito sulla programmazione dell'attività di base. Il nocciolo della questione è sempre quello: i bambini si devono divertire, a loro non importa la vittoria.

Tutti i tecnici annuivano ma non tutti ne erano pienamente convinti. E sai da cosa si intuiva la loro non convinzione? Dai loro messaggi del corpo, impercettibili e invisibili per chi non li conosce ma veri punti di forza per decifrare il pensiero degli altri.

Ogni giorno sono a contatto con dirigenti sportivi e con allenatori, ed ogni giorno raccolgo da loro suggerimenti ed informazioni utili. Una volta, per esempio, ho ricevuto una telefonata da parte di un allenatore che personalmente non avevo avuto il piacere di conoscere. Lui mi conosceva di vista ma già sapeva, almeno in generale, quale tipo di approccio avessi verso il mondo del calcio. Aveva infatti assistito ad un convegno nel quale partecipavo come relatore. Ci siamo fatti una bella chiacchierata al telefono, durata almeno quarantacinque minuti. Mi ha raccontato quali erano i suoi valori e fra questi ti posso dire che il primo era la passione.

Una passione talmente grande che svolgeva questo lavoro in maniera completamente gratuita. Un allenatore impegnato su più fronti per far apprezzare il calcio ai giovani, ha cercato di costruire una rete di relazioni tra scuola calcio, enti

Questo e book è stato scritto da **Solidea Vitali** www.solideavitali.it

e promosso da www.alleniamo.com

Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

© Comunicare di Vitali Solidea



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



locali, scuole pubbliche ed altre realtà sportive. Si sta battendo da venti anni per realizzare questo suo progetto, volto soprattutto ad eliminare il problema dell'abbandono precoce alla pratica sportiva, problema che tra l'altro negli ultimi tempi sta aumentando. Il suo progetto prevede una sorta di fusione, o unione di forze, con altre pratiche sportive in modo da far provare al bambino più sports possibili. Quando ha provato ad attuare questo progetto con una società di calcio, il Presidente lo ha cacciato dicendo che si era messo in testa qualcosa di troppo strano. Ora questo progetto per lui è solo un sogno, queste sono state le sue parole "solo un sogno". Io gli ho detto: "e le pare poco avere un sogno?".

Scriverò quello che penso: se anche tu che stai leggendo hai un sogno... battiti perché diventi realtà.

Incontrerai persone che culturalmente non sono pronte a recepirlo ma quando il sogno è solo per il bene dei piccoli ed è portatore di alti valori non fermarti. Ti prego! Troverai sicuramente qualcuno che condivide il tuo progetto, unite le forze e lottate, se ci credete veramente.

Un allenatore degli Esordienti un giorno, prima dell'inizio di una gara, dice ai suoi ragazzi che l'importante è divertirsi, il calcio è un divertimento e che loro, come squadra, giocavano per questo.

La partita finisce con una sconfitta e quell'allenatore dice ad un dirigente, in presenza di alcuni genitori, che lui lascerà quella società perché con tutte le sconfitte subite ci rimette il suo nome.

È coerente questo?

Possiamo fare qualunque lavoro, l'importante è che lo facciamo con convinzione, passione e con una chiara visione dei nostri valori.

Programmati per il miglioramento, minuto dopo minuto, ora dopo ora, giorno dopo giorno. Poniti in uno stato di apertura e flessibilità mentale e ti incamminerai per la strada del successo.

5. LE DECISIONI

Un giorno incontrai un istruttore di calcio. Era tutto felice perché la società per la quale lavorava gli aveva detto che la prossima stagione avrebbe allenato la prima squadra. Era davvero contento di questa notizia che gli era stata trasmessa dal Presidente nel mese di aprile. Quello era il periodo in cui lui stava ancora dedicandosi alla preparazione fisica degli Allievi. Fino a quel momento si era trovato bene in quel club, aveva portato avanti il suo lavoro con passione e dedizione, ed ora era arrivata la "svolta". Non poteva che essere lusingato da un passaggio di categoria. Si sentiva fortunato perché quel club aveva valutato il suo impegno, le sue qualità ed il suo modo di lavorare. Del resto non poteva essere altrimenti: quella decisione era stata presa prima della fine del campionato. Da quel momento questo Mister continuò a lavorare con più passione ed energia. La sua mente si era proiettata già ad obiettivi futuri e riusciva quasi a percepire a livello fisico ed emozionale il senso di responsabilità che sarebbe derivato dall'assumere quel ruolo importante.

Dopo qualche settimana, e comunque sempre prima della fine del campionato, mi telefonò dandomi una notizia sconcertante: il direttore sportivo di quella società gli aveva detto che, per quell'impegno, non se ne faceva più nulla. Il sogno era svanito, senza nessuna giustificazione. Gli venne però riconfermato il ruolo di istruttore della categoria Allievi. E sai cosa fece questo Mister? Rifiutò.

Chissà con quale procedimento tattico e strategico quella società era abituata a prendere decisioni? Sicuramente non uno dei migliori. Prova a pensare: ti viene comunicato direttamente dal Presidente qualcosa di sensazionale, e dopo pochi giorni l'esatto contrario. Come ci rimarresti? Quale potrebbe essere la tua opinione su quella società? Ti sentiresti di lavorare in un ambiente piacevole? Saresti stimolato a rimanere lì?

Le risposte a queste domande non possono essere positive, a meno che non si usi lo stesso modo di prendere decisioni: il modello "improvvisiamo e non garantiamo sull'affidabilità".

All'interno di un'organizzazione le decisioni vanno prese con coerenza e non devono essere rimandate, pena un disordine materiale ed organizzativo.

Aristotele diceva. "*Siamo cioè che facciamo ripetutamente*". In effetti, la società di cui ti ho parlato era una tra le prime ad avere un alto tasso di turn over tra gli istruttori. Il motivo era sempre quello: mancava una coerenza di fondo sulle decisioni e sulla comunicazione di esse ai collaboratori. Un giorno si decideva una cosa, il giorno dopo non era più valida, il terzo giorno ritornava vera per metà, fino a non capirci più niente. Chi collaborava con quella società si stancava, si disorientava e cambiava aria.

La società continuava a prendere decisioni in quel modo e la gente continuava a scappare.

In un club che vuol raggiungere il successo questo non è ammissibile.

Le decisioni vanno prese in due momenti temporali specifici:

1. nel momento della pianificazione strategica, quando cioè vengono fissati gli obiettivi che si vuol raggiungere, quando viene stilato il piano marketing e successivamente il piano di comunicazione. In questa fase verranno delineate tutte le attività da fare e con esse la rosa delle decisioni da prendere.
2. nelle sessioni di ri-pianificazione, cioè in fase di valutazione degli obiettivi intermedi. Se, per esempio, ci siamo posti il raggiungimento di un obiettivo entro un anno, non si deve aspettare lo scadere dell'anno per fare una valutazione. Sarà necessario convocare un meeting a distanza di quattro mesi dall'avvio delle attività e si faranno le opportune verifiche. Le valutazioni da fare riguardano il raggiungimento o meno dell'obiettivo intermedio e attività poste in essere per avviarsi ad esso. Bisogna controllare ciò che ha funzionato e ciò che non ha funzionato, ed è questo il momento giusto per aggiustare il tiro e prendere decisioni ponderate.



Il prendere le decisioni rientra in un vero e proprio processo costituito da passaggi chiave.

Il processo di decision making inizia con "il punto della situazione". Prima di prendere una decisione è necessario fare un stop, fermare la palla, alzare gli occhi, guardare il campo ed analizzare la situazione.

Facciamo un esempio. La società di cui ti ho parlato prima, quella che prende decisioni avventate e non coerenti per capirci, cosa avrebbe dovuto fare? Intanto collocare quella decisione dentro un periodo temporale più consono. La comunicazione che quel Mister sarebbe passato alla prima squadra e la sua smentita erano decisamente fuori tempo. Il Mister non aveva ancora terminato l'attuale incarico e l'ha fatto poi nel peggiore dei modi, senza cioè passione.

Quella società avrebbe dovuto fermarsi e riflettere su alcuni punti importanti. Avrebbe dovuto cogliere il focus della decisione ponendosi alcune domande. Per esempio: quali sono stati i risultati prodotti dal Mister degli Allievi? Cosa potrebbe significare per noi inserirlo nella prima squadra? Su quali elementi oggettivi scegliamo di sostituire il Mister della prima squadra? Potremmo trovare una persona più preparata del Mister degli Allievi?

La società avrebbe dovuto porsi tutta una serie di giuste domande affinché risultasse chiaro il quadro della situazione e affinché si presentassero diverse opportunità di scelta, dalle quali sarebbe scaturita la decisione.

Tra le tante modalità di prendere le decisioni ce n'è una che risulta essere la più proficua: quella delle decisioni aperte.

In genere le decisioni vengono prese da due o tre persone, con dei parametri completamente soggettivi e con gli occhi chiusi sull'ambiente circostante.

A questo proposito mi viene in mente un episodio alquanto significativo.

In una società di calcio, tra l'altro anche abbastanza importante, tre dirigenti un giorno si accorsero che la situazione economica era un vero disastro. Decisero che



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

L'unica cosa da fare era tagliare sui compensi. Ma di chi? Di tutti: giocatori, allenatori, custodi e reparto fisioterapia.

Stabilito questo, un dirigente si precipitò a darne le relative comunicazioni. Convocò individualmente ogni soggetto interessato e disse: *"Dalla prossima stagione il tuo compenso verrà ridotto perché non siamo più in grado di andare avanti così"*.

Un messaggio del genere è come l'annuncio della catastrofe. Improvvisamente la società è in decadenza e chi accusa il colpo si sente irrimediabilmente spogliato della sua partecipazione passata, presente e futura al destino di quella società.

Uno dei principi della comunicazione è che non conta tanto ciò che dici ma come lo dici. Secondo me è verissimo. Prova a pensare se quella società avesse convocato una riunione con tutti i suoi collaboratori e si fosse fatto un resoconto dettagliato di ciò che era stato realizzato e dei risultati raggiunti. Tutto alla luce del sole ed in presenza di tutti. In questo "punto della situazione" i dirigenti avrebbero dovuto ascoltare i pareri ed i suggerimenti dello staff. Sappiamo tutti che un desiderio delle persone è quello di essere ascoltate. E questo avrebbero dovuto fare quei dirigenti.

Certo un decision making che consenta la partecipazione di tutti è difficile da mettere in pratica, soprattutto perché tutti hanno opinioni soggettive e tutti vogliono parlare. Senza dubbio è necessaria la presenza di dirigenti leader, che siano in grado di manifestare la loro leadership, di ascoltare gli altri e di filtrare, e mediare, le varie opinioni. E non solo: i dirigenti leader devono essere capaci di condurre e guidare un gruppo, porre le giuste domande e stimolare positivamente lo staff, argomenti che tratteremo nel prossimo capitolo.

I dirigenti della società che abbiamo preso come esempio avrebbero dovuto fare proprio questo.

Quali sarebbero stati i risultati?

Proviamo ad immaginarlo insieme.

Mettiamo a confronto le due modalità di prendere le decisioni, quella chiusa e quella aperta.

Questo e book è stato scritto da **Solidea Vitali** www.solideavitali.it
e promosso da Alleniamo.com www.alleniamo.com

Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

© Comunicare di Vitali Solidea

Ipotesi numero uno: processo di decision making chiuso.

Noi siamo l'allenatore della categoria Allievi. Abbiamo concluso le sessioni di allenamento e stiamo valutando i risultati. Abbiamo svolto il nostro lavoro con professionalità ed energia, la nostra squadra non ha raggiunto i vertici della classifica ma c'è stato un notevole miglioramento di prestazioni da parte dei ragazzi. Siamo soddisfatti perché il nostro obiettivo di crescita, in termini di preparazione psico-fisica, è stato raggiunto. Ora ci prepariamo mentalmente per la prossima stagione ed alziamo lo standard dei nostri obiettivi. Siamo a casa a pensare sui possibili traguardi da raggiungere il prossimo anno e... drinnnnn! Ci squilla il telefono.

- Pronto!
- Salve Mister, sono il dirigente Marco Pini.
- Mi dica.
- Stasera entro le 18,00 deve passare da me in ufficio... le devo dire una cosa.
- Ok. Ci vediamo più tardi.

Quando riagganciamo il telefono ci sentiamo perplessi. Cosa sarà successo? Era così sulle sue Pini... chissà cosa dovrà dirci?

Alle 17,00 in punto siamo da lui. Ci fa entrare, è indaffarato e ci guarda a malapena. Ci sediamo di fronte a lui ed aspettiamo la notizia. Tenetevi pronti perché arriva!

"Mister, dal prossimo anno il suo stipendio verrà ridotto del 50%. Non abbiamo risorse economiche sufficienti e da qualche parte dobbiamo tagliare...".

Ipotesi numero due: processo di decision making aperto.

Noi siamo sempre l'allenatore della categoria Allievi. Abbiamo terminato il nostro lavoro ed abbiamo fatto il nostro "punto della situazione".

Il dirigente Marco Pini ci comunica che per il tal giorno, a tal ora, è convocata una riunione in cui la presenza di tutto lo staff è indispensabile. Ci viene anche detto che è fondamentale preparare una breve relazione circa il lavoro svolto, gli obiettivi raggiunti, le cose da migliorare ed il programma futuro.

Alla riunione sono presenti tutti i nostri colleghi, i dirigenti ed il Presidente.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Qualcuno, in genere il direttore generale, guida la riunione. Fa un discorso di apertura e lascia la parola ai presenti. Ognuno esporrà i punti salienti della propria attività. Il direttore generale ascolterà con attenzione quanto viene detto e prenderà la parola. Il suo discorso sarà questo: “Vi ringrazio per la vostra presenza e collaborazione. Questo momento rappresenta per noi tutti una grossa opportunità per fare il quadro della situazione. Ognuno di noi ha lavorato sodo, si è posto degli obiettivi individuali ed ha cercato di raggiungerli. All’inizio del nostro percorso insieme, abbiamo stabilito chi siamo, dove avremmo voluto andare e i risultati che avremmo voluto raggiungere. Sono sicuro che ognuno di noi ha dato il massimo e mi complimento con voi. Per quanto riguarda l’attività della dirigenza, ci assumiamo la responsabilità del fatto che potevamo fare molto meglio. La valutazione del budget economico, per esempio, non è stata quella che avevamo programmato. Sapete quanti soldi servono per far funzionare tutto in modo ottimale e, purtroppo, proprio su questo punto ci siamo dimostrati deboli. In questo dossier, che poi vi consegnerò, c’è l’elenco di tutte le cose che potevamo evitare di fare. La nostra visione è sempre la stessa, così come gli stessi sono i risultati che vogliamo raggiungere. Uno dei nostri valori è la collaborazione, crediamo nell’unione delle forze ed è questo il momento per raccogliere le nostre energie positive ed affrontare questa sfida. Consapevoli del fatto che tutto questo ci unirà maggiormente in un programma comune e di condivisione degli obiettivi, vi chiedo: cosa possiamo fare concretamente per risanare questa situazione? Ognuno di noi è pronto a fare un piccolo sacrificio economico? Potrebbe essere questa una soluzione? In questo modo quanti soldi riusciremo a risparmiare? Sono sufficienti per sanare i debiti e per pensare ad eventuali nuovi investimenti?”.

A questo punto, ognuno di noi può dire liberamente la propria opinione. Potremmo chiedere a quanto ammonti ipoteticamente il taglio degli stipendi. Potremmo fare un calcolo sulla cifra che verrebbe fuori. Qualcuno si mostrerà più propenso a questo sacrificio, qualcun altro meno.

Qualcuno suggerirà l’avvio di altre attività che potranno portare utili. Qualcuno penserà alla necessità di aumentare gli sponsor. Qualcuno suggerirà un mix di queste proposte.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Comunque sia, a questo punto si è aperto un dialogo, una partecipazione ed un interesse comune. Ci sentiamo responsabili e pronti ad impegnarci per produrre di più.

Siamo al corrente della situazione e delle problematiche da affrontare e siamo un tutt'uno con gli altri.

In quale delle due realtà, la prima quella che adotta un sistema di decisioni chiuso e la seconda aperto, preferiresti lavorare? Saresti stato più propenso al sacrificio nella prima o nella seconda ipotesi?

Secondo me non ci sono dubbi: nel primo caso si produce solo indifferenza e sfiducia, nel secondo un risultato meraviglioso che è lo stimolo ad andare avanti.

Le decisioni diventano maggiormente importanti se si pensa che sono i segnali dei valori del club sportivo, o di qualsiasi altra organizzazione. Le decisioni hanno la capacità di infondere il messaggio di ciò che è importante e ciò che non lo è.

Per capire, rituffiamoci nella società che abbiamo preso come primo esempio. I dirigenti un giorno dicono una cosa, e decidono per quella, il giorno dopo cambiano idea e prendono un'altra decisione.

Possiamo dire che il valore di questa società è la coerenza? No.

Quale tipo di messaggio ci arriva da questo comportamento? Forse... "siamo inaffidabili"? forse... "non prendere alla lettera ciò che dico perché domani potrebbe non essere vero"? forse... "non abbiamo una direzione precisa"?

E cosa è lecito fare in questa società? E' lecito, per esempio, dire ad un nostro collega Mister che abbiamo bisogno di un suo consiglio... e quando lo rivediamo diciamo che abbiamo sbrigato già tutto. E' lecito dire che saremo a quella riunione... e poi non ci andiamo.

La sostanza è: ci sentiremo legittimati ad agire come gli altri, soprattutto se gli altri sono i dirigenti.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



I valori e le decisioni creano la cultura aziendale, definiscono come una prassi indissolubile i comportamenti e la mentalità di chi lavora in quella realtà.

Nel processo di decision making è sempre indispensabile creare un'ampia gamma di possibili decisioni da prendere.

Non è vero che se abbiamo un problema l'unica cosa da fare è questa e solo questa.

Per uscire da questa trappola mentale, che non fa altro che metterci in fuori gioco, ci vengono in aiuto le domande, quelle giuste.

Come? Con lo schema della Time Line.

Questo schema funziona sia per le organizzazioni che per i singoli individui, quindi puoi utilizzarlo per qualsiasi contesto.

Si tratta di scrivere, su un A4, su una lavagna, sul pc, tutte le attività che abbiamo svolto.

Per esempio: il 1 ottobre abbiamo delineato i nostri obiettivi; il 20 dicembre abbiamo fatto un briefing con gli istruttori; il 3 gennaio abbiamo inaugurato la mini palestra; il 20 maggio abbiamo organizzato un meeting con i genitori degli Esordienti dal tema "Il giusto stile di vita"; il 15 giugno abbiamo avviato l'attività estiva per i ragazzi.

Tracciato in maniera dettagliata, questo schema permette di porsi una più ricca serie di domande, ad esempio: quali strategie hanno funzionato e quali no? Cosa possiamo fare che ancora non abbiamo fatto? Le nostre performances sono in linea con i nostri valori? Stiamo ottenendo gli obiettivi intermedi che ci siamo posti? Il clima conferisce positività? Stiamo trasmettendo al mondo quello che abbiamo deciso di essere? Questa decisione ci farà progredire nella direzione in cui vogliamo andare?

Sotto questo punto di vista le decisioni sono preziosissime purché le si facciano diventare una inesauribile fonte di apprendimento.

Un ultimo segreto per prendere le decisioni è una delle cose più semplici al mondo: pensare prima di decidere.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Non so per quale motivo tutti siano predisposti a decidere in fretta. E' vero che oggi la rapidità scandisce il ritmo del nostro tempo, ma non vale più quando ci porta a risultati negativi.

Per una stagione intera i dirigenti di una scuola calcio, di ampie dimensioni, avevano pensato che bisognava tagliare il budget destinato alla prima squadra, la quale non portava risultati ed era solo un costo.

Piuttosto che investire in questa squadra che, tra l'altro, poteva essere organizzata con i ragazzi della categoria Juniores, era il caso di investire sul settore giovanile. Effettivamente mancavano delle attrezzature, il numero degli iscritti era aumentato e gli spogliatoi erano diventati improvvisamente troppo stretti. Direi impraticabili da settanta bambini contemporaneamente.

Dopo quasi un anno di pensieri finalmente la decisione finale: basta! La prossima stagione dimezziamo il budget per la prima squadra.

Si riapre la stagione: questo giocatore lo prendiamo in prestito per un anno quindi risparmiamo sul compenso; quest'altro, visto che non ha avuto altre offerte, lo inseriamo e possiamo permetterci di pagarlo poco; a difesa chiamiamo l'amico di Tizio che ci viene per conoscenza e quindi ci vuole poco; come portiere riconfermiamo Caio... ci costa un po' di più però li merita. Questo il ragionamento del Presidente. E poi interviene, non successivamente ma contemporaneamente il Direttore sportivo: dunque... telefono al Mister "tal dei tali" che potrà consigliarmi su chi acquistare per mettere a difesa; richiamo al giocatore Sempronio, anche se cinque anni fa lo abbiamo ceduto perché non sapeva giocare; a centrocampo ci inserisco l'allenatore dei Pulcini, visto che già lavora qui me la posso cavare con pochi soldi in più...

Termina il lavoro il Direttore tecnico: so che mi ha cercato Tizio, sono due mesi che sta fermo per un'operazione al menisco, lo voglio richiamare perché ci fa comodo averlo a centrocampo; per risparmiare sul compenso del Mister voglio contattare "tal dei tali" visto che è andato in pensione non sa che fare e ci viene per quattro soldi...

Un terzetto mozzafiato!!! Non trovi?



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Un vero disastro ma sotto tutti i punti di vista: dalla professionalità all'organizzazione, dalla divisione dei ruoli alla modalità di ragionamento. Nessuno, credimi, avrebbe potuto sospettare che una realtà sportiva di certe dimensioni, vista dall'esterno come modello ottimale di riferimento, fosse stata in grado di ragionare in questo modo.

Il fatto è che non c'è stato ragionamento ma tanta improvvisazione, e sei curioso di sapere come è andata a finire?

Tanti difensori, tanti centrocampisti e nessun attaccante.

Tanti impossibilitati a giocare per problemi di salute (se stavano fermi da un po' di tempo ci sarà stato anche un perché?).

Tanti non classificabili come giocatori e tanti motivati solo dai quattro soldi che aggiungevano al loro stipendio principale.

Ripeto: una catastrofe! Un gruppo completamente scollegato nella composizione e nella motivazione di appartenenza.

La cosa veramente carina è che tutto questo era costato la stessa cifra dell'anno precedente ed aveva portato risultati peggiori.

Le riflessioni che erano state fatte nel corso di una stagione non erano vere riflessioni, erano parole buttate là! determinate da contingenze economiche, che per quanto gravi non avevano prodotto un vero cambiamento. Anzi la società era ritornata sugli errori precedenti: nessun miglioramento di servizi per i più piccoli, nessuna soddisfazione in più per i giovani che potevano cimentarsi in una categoria superiore e un conto in banca perennemente in rosso.

Secondo te una settimana di vera riflessione è più preziosa di un anno di conseguenze negative e disastrose?



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

La verità è che quella società aveva bisogno di cambiare qualche dirigente, perché finché qualcuno vede nella prima squadra il Cavallino Rosso, i giovani dovranno prendere i resti. Un po' come capita tra fratelli dello stesso sesso: il più piccolo eredita i panni che non vanno più al grande... qualche volta è bello anche questo perché vorremmo vestire come lui... perché quella maglia nuova che mamma e papà gli hanno regalato ci piace da matti... ma qualche altra volta vorremmo poter indossare qualcosa di nuovo che i nostri genitori hanno comprato solo per noi.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

6. COINVOLGERE E GUIDARE UN GRUPPO

Abbiamo già detto quanto sia importante per ogni persona riconoscere ed esercitare la propria leadership.

Sappiamo che essere leader significa, in primo luogo, avere un pieno controllo dei propri stati emozionali. Essere leader significa, poi, capacità di infondere ottimismo e forte motivazione agli altri.

In questo capitolo affronteremo il tema di come gestire i rapporti con gli altri, cioè come comunicare, coinvolgere e guidare un gruppo. Perché? Per far sì che questo gruppo diventi un gruppo di successo, che condivida i valori stabiliti, che sia coeso e che conduca a dei risultati.

Saper far crescere un gruppo di successo è indispensabile sia per le figure dirigenziali, ognuna nel loro ambito, sia per gli istruttori.

Il direttore generale dovrà gestire in maniera ottimale l'intero staff sportivo, il Mister dovrà comunicare e far crescere i suoi allievi, e così via.

Gli strumenti di cui parleremo sono quindi estremamente utili a tutte le figure che fanno parte di una scuola calcio.

L'insieme delle tecniche di comunicazione efficace ci vengono fornite dalla Programmazione Neuro Linguistica (Pnl).

Verso la metà degli anni settanta, un linguista ed un matematico, Jhon Grinder e Richard Bandler, decisero di studiare il comportamento umano.

In particolare, concentrarono la loro attenzione sul comportamento di chi otteneva risultati sorprendenti.

La domanda cruciale che si posero i due studiosi fu: qual è la differenza che fa la differenza? Vale a dire: perché alcune persone riescono ad ottenere tanto ed altre no? In cosa consiste la differenza tra chi ha successo e chi non ne ha?

Bandler e Grinder presero come modello di studio alcuni famosi terapeuti, tra cui Fritz Perls, Virginia Satir e Milton Erickson. Personalità che nel loro lavoro avevano dimostrato di ottenere risultati strepitosi nel trattamento dei pazienti.

Emerse che tra i vari terapeutici esistevano schemi comunicativi e comportamenti comuni. Schemi e comportamenti riproducibili.

Con tantissimi altri studi, e tra questi quelli di importanti autori come Gregory Bateson, Paul Watzlawick e Noam Chomsky, i due ricercatori arrivano alla formulazione della Programmazione Neuro Linguistica.

Sostanzialmente la Pnl rappresenta una sintesi tra psicoterapia, neurologia, linguistica, cibernetica e teoria dei sistemi.

Rivolta a spiegare non i "perché" ma i "come" dei comportamenti, la Pnl è lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva, cioè di come ogni individuo percepisce ed interpreta se stesso, gli altri ed il mondo che lo circonda.

Questo modello della comunicazione umana permette di analizzare ogni comportamento e di scomporlo in sequenze di elementi osservabili, riproducibili e modificabili.

Contrariamente a quanto si può pensare, la Pnl è rivolta ad ogni tipologia di persona ed ognuno di noi può utilizzarne i principi e le tecniche. Anzi, deve se il suo obiettivo è quello di comunicare con successo. Ricordiamoci sempre che per comunicare bene con gli altri è importante in primo luogo comunicare bene con se stessi. Voglio dire: se non abbiamo fiducia in noi stessi come possiamo aiutare gli altri ad averne?

Il mio principale obiettivo è quello di trasformare la teoria in pratica, per cui continua questa lettura ed alla fine di questo capitolo avrai a disposizione una semplice e chiara metodologia che renderà la tua comunicazione efficace.

Certe volte le persone che incontro mi dicono: *"E' impossibile! Io non so comunicare, non ci riesco... questa è un'arte che non fa per me"*. In questa frase l'unica cosa vera è che la comunicazione è un'arte, come un quadro bellissimo dipinto di tante sfumature. Grandi comunicatori si nasce o... si diventa.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

L'importante è mettersi nello stato d'animo giusto e cancellare quella limitante convinzione che ci fa dire a priori cosa non siamo capaci di fare. Ti ricordi quanto possono influenzare il nostro futuro quelle convinzioni debilitanti? Tantissimo. Allora, se sei un Mister che vuol conquistare i suoi allievi o se sei un dirigente che ha intenzione e necessità di guidare un gruppo, liberati da certi schemi mentali. Vuoi ottenere risultati o no? Vuoi migliorarti e migliorare il tuo gruppo?

Se pensi di avere una convinzione che funge da ostacolo per proseguire in avanti, ti consiglio di tornare alla parte del libro in cui trovi la modalità per eliminare definitivamente quelle convinzioni che ti frenano.

Prima di andare avanti rifletti. Non potrai mai guidare efficacemente un gruppo se dentro di te c'è qualcosa che ti frena.

PRIMA... COMUNICHIAMO BENE CON NOI STESSI

"Chi conosce gli altri è sapiente ma chi conosce se stesso è saggio. Chi vince gli altri è forte, ma chi vince se stesso è potente." TAO

Le tue convinzioni sono tutte positive? Sono quelle giuste per raggiungere gli obiettivi che ti sei prefissato? E i tuoi valori sono congruenti con le tue finalità?

Bene. Sei pronto per passare allo step successivo: la comunicazione con te stesso.

Lo sapevi che l'80% del nostro tempo lo passiamo a parlare con noi stessi? Pensaci... e se ci pensi bene dedichiamo tantissimo tempo alla conversazione tra noi e noi, due interlocutori racchiusi in un'unica identità.

Ci diciamo delle cose con la nostra stessa voce, ci parliamo... parliamo... parliamo.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Lo facciamo anche quando siamo impegnati in altre attività: quando facciamo una corsa al parco, quando ascoltiamo qualcuno che ci parla, quando siamo ad un convegno, quando conversiamo al telefono, quando guidiamo la nostra auto, quando siamo in bagno, quando saliamo le scale e stiamo per entrare in casa, quando siamo in coda all'ufficio postale...

Anche io lo sto facendo contemporaneamente alla stesura di questo libro. Sono seduta, nel mio ufficio, davanti al pc, la cui tastiera mi attira come fosse una calamita e lascia che le parole visualizzate nella mia mente diventino frasi di senso compiuto scritte nero su bianco. Contemporaneamente dico a me stessa: *"Solidea, perché non gli racconti dell'episodio capitato un anno fa?... è un' idea... o forse no... magari lo inserisco più avanti quando tratterò il tema del parlare in pubblico..."*.

Quando parliamo con noi stessi in contemporanea allo svolgimento di un'altra attività, non sempre trattiamo argomenti inerenti ad essa.

Per esempio, stai leggendo questo libro. Durante la lettura hai sicuramente parlato con te stesso, qualche volta di argomenti penitenti al contenuto e qualche volta no. Ti è mai capitato di dirti "tra un po' devo uscire, devo incontrare quella persona? O "chissà cosa avrà preparato mia moglie per cena?"

Non preoccuparti, non mi offendo per questo! Anzi è normale: il nostro cervello fa contemporaneamente un'infinità di cose, ragiona, guarda, osserva, analizza, ricorda, ricerca...

Il cervello è veramente un potentissimo strumento a nostra disposizione, tante volte siamo noi che non lo sfruttiamo. Ad esempio io non capisco chi dice che deve concentrarsi su una cosa alla volta... facci caso, tanto è impossibile: il cervello cammina!



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Parliamo con noi stessi, e tanto, questo è assodato. Siamo nel campo della comunicazione intrapersonale.

Quello che conta ora è capire che tipo di comunicazione facciamo, cioè quali cose ci diciamo. E sì, perché questo fa la differenza!

Il linguaggio è il veicolo attraverso cui si manifesta la comunicazione. Attenzione però, perché il linguaggio non è solo verbale (le parole) ma anche para verbale (il tono, il ritmo, la modulazione della voce) e non verbale (gestualità del corpo, movimenti oculari e microespressioni del viso).

Più avanti vedremo nel dettaglio i livelli della comunicazione, ora ci basta sapere che il dialogo che facciamo con noi stessi verte su cosa ci diciamo, come ce lo diciamo e come utilizziamo il nostro corpo, la nostra fisiologia.

Possiamo essere: aggressivi o assertivi, negativi o positivi, chiusi o relazionali.

Mentre spieghiamo meglio queste tipologie di contenuto, leggi con molta attenzione e valuta a quale dei quattro stili sei più vicino.

Siamo aggressivi con noi stessi quando ci rimproveriamo troppo e quando ci rivolgiamo alla nostra persona con rabbia. Oltre al contenuto che esprime queste sensazioni negative anche la nostra intonazione sarà forte. Con questo stile potremmo dire a noi stessi: "lo vedi! Sei un incapace. Non riesci a concludere mai nulla di buono!"

Siamo assertivi quando rispettiamo noi stessi, nei limiti e nei punti di forza e tra le tante cose ci diremo: "è vero, in questa situazione non sono stato tanto brillante. So che posso migliorare".

Lo stile negativo è quello che ci fa dire sempre frasi volte appunto al negativo: "non sono capace, non voglio soffrire, non voglio subire un fallimento, non voglio sbagliare". Questo tipo di linguaggio focalizza la nostra attenzione solo su ciò che *non* vogliamo e non su ciò che vogliamo veramente. Concentrarsi sul punto sbagliato è solo una perdita di energie.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Utilizziamo il linguaggio positivo quando a noi stessi diciamo: “voglio riuscire, voglio rendere al meglio, voglio raggiungere questo obiettivo”.

Siamo “chiusi” quando ragioniamo solo con la nostra testa e vediamo solo con i nostri occhi, al contrario siamo “relazionali” quando le nostre autovalutazioni comprendono anche spunti e suggerimenti degli altri. Sono “chiusa” quando mi dico “secondo me, questa cosa non funziona”; sono “relazionale” quando invece mi dico “Marco mi ha dimostrato di credere in me quindi ce la farò”.

Il tipo di comunicazione che utilizziamo ha un peso fondamentale e determinate su noi stessi e su chi ci sta intorno.

Se anche stiamo zitti ma il nostro stile è quello negativo, gli altri lo capiranno perché sarà il nostro corpo a parlare. Avremo infatti degli atteggiamenti, tra l’altro involontari e sempre veritieri, di chiusura, tenderemo ad incurvare le spalle, a non sorridere, se andiamo al cinema a sederci nei posti dietro e di lato e tenderemo a camminare lentamente.

A proposito di camminare... facciamo una prova per vedere se quello che dico è vero.

Prova a ricordare un evento positivo della tua vita, un qualsiasi evento, l’importante è che ti abbia colpito al cuore e ti abbia provocato un senso di felicità e benessere.

Cercalo nella tua mente, ci deve essere per forza.

Concentrati solo su questo evento. Smetti per qualche secondo la lettura ed alzati. Cammina per la stanza ricordando immagini, suoni, voci, colori, luminosità e tutti i dettagli che preferisci del magnifico evento che stai ricordando.

Se hai ripreso la lettura presumo che abbia fatto la prova. Bene. Con quale ritmo camminavi?



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Sicuramente un ritmo sostenuto e più andavi avanti con i ricordi fino a risentire sulla pelle quelle belle sensazioni più il ritmo aumentava.

Ora prova a fare l'esperimento con il ricordo di un evento negativo, che so di una delusione, di un'aspettativa tradita, di un insuccesso.

Prova.

Come era la tua andatura? Decisamente più lenta, vero?

Questo per dimostrare che le parole o le immagini, o i suoni o i colori, che vediamo nella nostra testa influiscono anche nella nostra fisiologia. Hai ancora dubbi circa l'importanza di comunicare bene con noi stessi?

Ritornando agli stili comunicativi, è ovvio che i più giusti sono lo stile assertivo, positivo e relazionale.

La nostra comunicazione definisce la nostra autostima; la nostra autostima determina i nostri comportamenti; i nostri comportamenti, cioè ciò che facciamo e ciò che non facciamo, influiscono sul nostro futuro.

"L'ingrediente chiave del nostro successo è credere veramente e il vero successo comincia col credere in se stessi" Colin Turner

Un allenatore con il quale continuo a collaborare, all'inizio del nostro rapporto di lavoro, mi disse quali erano i suoi obiettivi, quali i suoi valori e quali le sue aspettative. Tutto perfetto ad eccezione di un fatto di non poca importanza: non riusciva ad ottenere risultati di crescita e miglioramento dei suoi ragazzi.

A questo allenatore, in realtà, per essere coerente fino in fondo mancava autostima, e su questo abbiamo lavorato.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Oggi riesco a riconoscerlo a stento tanto il suo stile è diverso, decisamente più produttivo. Porta avanti la sua attività con la quinta marcia! Per me è una vera soddisfazione e devo ammettere che la parte più grande l'ha fatta lui. E così deve essere. Soltanto noi stessi possiamo essere gli artefici di un cambiamento duraturo, un cambiamento che innalza i nostri valori e ci proietta verso i traguardi che desideriamo.

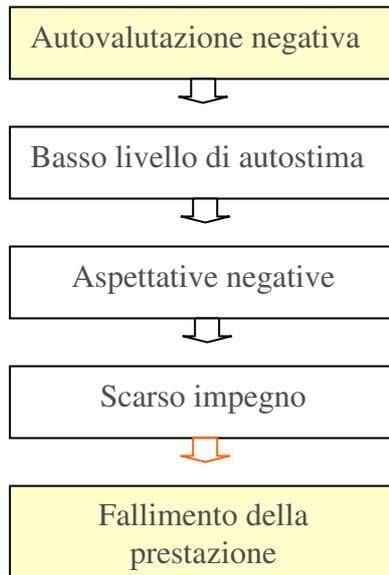
Vediamo cosa succede quando il nostro livello di autostima è basso.

Intanto, l'autostima è l'idea che abbiamo di noi stessi, esprime il grado di fiducia che abbiamo nei confronti dei nostri valori e delle capacità.

Il nostro livello di autostima si definisce nel confronto che abbiamo con noi stessi e con gli altri in qualunque contesto della nostra vita.

L'autostima si ha sin da piccoli ma non è qualcosa che rimane statico, anzi è un processo attivo che si modifica sulla base delle esperienze che viviamo. È talmente attiva che diventa poi un modo di relazionarci con le persone che ci stanno intorno e un modo per interpretare e dare significato al mondo fuori di noi.

Vediamo cosa è capace di combinare una nostra autovalutazione negativa:



Facciamo un esempio concreto.

Sono un allenatore. La valutazione che faccio su di me è: "non sono in grado di gestire una squadra costituita da piccoli". Su una scala valori da 1 a 10 il mio livello di autostima potrà stare intorno al 4.

Pensi che in questo modo possa pormi degli obiettivi positivi? No. Le mie aspettative saranno bassissime, al massimo potrei pormi come obiettivo il miglioramento parziale di due o tre allievi su venti. Sarò talmente tanto intrappolata in questo processo mentale che finirò per impegnarmi al minimo. Mancando la motivazione, la mia prestazione sarà costretta ad incassare un insuccesso, e magari di due o tre bambini ne avrò formato uno!

Questo processo porta alla profezia autoavverante: mi sono messa in testa che una cosa sarebbe andata male... infatti c'è andata. In realtà sono stata proprio io a concentrare le mie energie, certo inconsapevolmente, sulla non riuscita della mia prestazione.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Auto - stimarsi significa amare se stessi, apprezzare i propri pregi e difetti ed essere consapevoli che si può migliorare; avere un'immagine positiva di noi stessi che ci permette di sentirci all'altezza di affrontare qualsiasi situazione; avere fiducia in se stessi, essere consapevoli che tutte le risorse necessarie per affrontare ogni contesto sono dentro di noi.

Se credi di avere un basso livello di autostima, concentrati sui tuoi punti di forza e creati nuovi obiettivi, obiettivi per i quali senti una forte motivazione a raggiungerli.

È necessario uscire da quella famosa zona confort, quella zona in cui ci sentiamo così bene e protetti ma che ci porta a fare sempre le stesse cose e con gli stessi risultati.

Bisogna "saper essere". Credi sia difficile? Io no, e sai perché? Perché ho capito che cataloghiamo come "difficile" tutto quello che non siamo abituati a fare.

"Quello che sono oggi è indice di quello che ho imparato, non di quello che è il mio potenziale" Virginia Satir

Decidi che tipo di uomo vuoi essere, poniti quindi un preciso obiettivo. Per operare un cambiamento produttivo hai già a disposizione una tecnica utilissima che abbiamo visto in precedenza: quella per eliminare le convinzioni limitati.

Ricorda sempre, visto che stai parlando con la tua mente inconscia, di seguire queste regole: parla sempre al presente ed un linguaggio positivo, sii semplice ed individua una specifica area in cui vuoi veramente migliorare e sii realistico, non si tratta di diventare super eroi.

Lavorare sull'autostima serve a qualunque persona: è importante sia per chi fa il dirigente che per chi è allenatore.

Siccome tutti parliamo con noi stessi, e siccome queste due figure sono a capo di un gruppo, la loro attenzione dovrà essere rivolta al grado di autostima degli altri componenti lo staff sportivo e degli allievi.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



Prima di motivare un gruppo sportivo il dirigente deve sapere qual è il livello di autostima di ogni singolo componente, così come un allenatore prima di concentrarsi sul metodo didattico da utilizzare e sulla programmazione delle attività da fare deve capire qual è il grado di fiducia in se stessi dei suoi giocatori.

In assenza di questa valutazione tutto il lavoro successivo risulterà vanificato.

Puoi chiedere ad una persona che crede poco in se stessa di applicarsi in un continuo miglioramento? O di sfruttare meglio il suo potenziale? Questa richiesta risulterà completamente fuori luogo.

Prima dell'apertura della stagione calcistica 2006/2007, un allenatore aveva iniziato la preparazione atletica della squadra. Tre settimane di intenso lavoro e di massima concentrazione per raggiungere una preparazione fisica ottimale per iniziare il campionato. Tra l'altro, devo dire, una bellissima squadra dal punto di vista della coesione di gruppo. Tutti ragazzi che frequentavano la stessa scuola o lo stesso cerchio di amicizie. E questo è già un bel punto a favore.

Personalmente non ho competenze tecniche e tattiche però ho osservato delle spiccate abilità calcistiche nei ragazzi.

L'allenatore per primo era molto soddisfatto di questo gruppo, e per esso si era prefissato obiettivi di crescita importanti. Organizzato con il suo "diario dell'allenatore", un diario che ho ideato per una società di calcio per la quale lavoro, aveva programmato un lavoro strepitoso anche nei dettagli.

Tutto sembrava organizzato per il meglio ma mancava un quid, quello che fa la differenza.

Dato che con questo Mister ho un rapporto di collaborazione, gli dissi: *"Oggi iniziamo il lavoro! E lo iniziamo dal punto di partenza!"*.

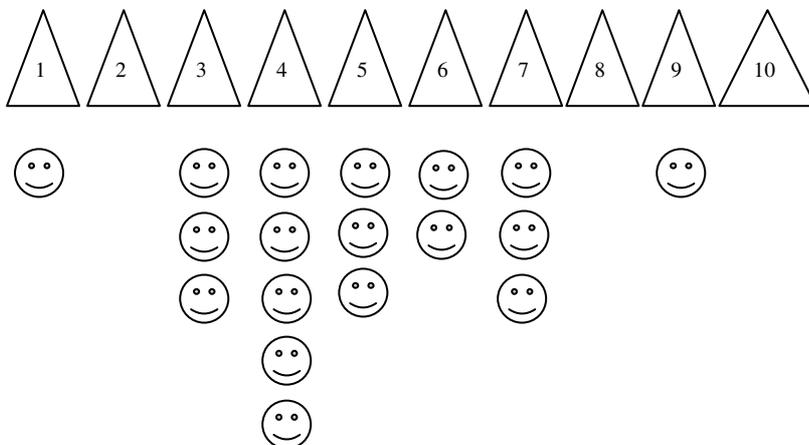
Entrai in campo, posizionai dieci birilli, di quelli colorati, uno a distanza di un metro dall'altro, lungo la linea che segna la metà campo.

Dopo un breve colloquio con i ragazzi chiesi la loro collaborazione, in questo senso: domandai "da uno a dieci, qual è il vostro grado di fiducia in voi stessi?" e li pregai di posizionarsi sul birillo corrispondente al numero scelto.

Ho un bellissimo rapporto di stima e fiducia nei confronti di questo gruppo, e posso dire che per loro è lo stesso. Lavoriamo insieme da ormai due stagioni e ci conosciamo. I ragazzi sanno come lavoro e soprattutto per quale motivo. Insieme ci divertiamo molto e non avendo mai fatto il "gioco" di cui ti sto parlando, prima rimasero sorpresi, poi si misero a ridere e poi rimasero esterrefatti: letteralmente increduli nei confronti di ciò che stavano vedendo.

Con molta onestà, ognuno di loro fece i passi necessari per raggiungere il birillo corrispondente al grado di fiducia che avevano in se stessi.

Con uno schema ti rappresento a livello visivo ciò che risultò.



Gli smile sono ovviamente i ragazzi, e sopra vedi rappresentati i dieci birilli con il relativo numero, indice del livello di fiducia in se stessi.

Vedendo questa immagine, questa fedele riproduzione della realtà, già da solo puoi fare delle valutazioni.

Tieni presente che ai giovani calciatori avevo spiegato il concetto di "fiducia in se stessi" che, ricordo, non significa credere di essere super, ma semplicemente conoscere i propri punti di forza e di debolezza e credersi capaci di migliorare.

A turno, ognuno dei ragazzi, si è posizionato nella postazione dell'osservatore, cioè di fronte al gruppo.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Per loro questa esperienza è stata molto importante perché tirarsi fuori dal punto scelto e portarsi in uno diverso è risultato come un uscire dal proprio mondo e dalla personale visione per osservare ciò che si è da una prospettiva diversa, dal di fuori.

E, tra le altre cose, la rappresentazione visiva di ciò che è interno ed intimo al gruppo ha una funzione essenziale.

Io non ho fatto valutazioni, osservazioni e ne tanto meno critiche, che ai ragazzi non farò mai, ma ho lasciato semplicemente parlare loro. Da soli hanno capito che questa squadra non poteva funzionare, o meglio avrebbe funzionato con difficoltà, avrebbe dovuto lavorare il doppio per raggiungere obiettivi che richiedevano minor tempo.

Sempre da soli, come per magia, spiegabile però, si sono autovalutati, autocriticati ed automotivati. Si son fatti coraggio l'un l'altro, si sono stimolati, incitati e rafforzati.

Il Mister quasi non poteva credere ai suoi occhi e le sue prime parole sono state: *"personalmente non mi aspettavo di avere questo risultato, mi sarei aspettato più ragazzi al birillo numero sette!"*.

Anche questa osservazione del Mister ci deve fare riflettere: molte volte noi pensiamo delle cose sugli altri... come facciamo ad essere convinti che il nostro pensiero rispecchi la realtà? Troppo spesso i nostri pensieri, che sono semplicemente delle interpretazioni soggettive, diventano preconcetti che annaspano nella nostra testa senza trovare fondamento nella realtà. Ma noi non lo sappiamo, siamo convinti che quella sia la realtà. In questo caso, per non cadere nella trappola, basta chiedere! A chi? Ai diretti interessati, ai ragazzi. Soltanto loro possono avere questa risposta e non noi. Facciamoli parlare, aiutiamoli ad esprimere anche i loro valori e le loro emozioni. Solo così saremo dei veri formatori!

Uscendo dal nostro guscio, o prospettiva o soggettiva interpretazione degli eventi, ci poniamo nella condizione ideale per creare e far crescere un gruppo, che sia una squadra o uno staff dirigenziale.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Vuoi avere gli strumenti per organizzare un gruppo coeso, che condivida i valori della scuola calcio e che lavori per migliorare?

È il tuo momento. Tira fuori coraggio ed energia e tuffati in un meraviglioso processo di apprendimento.

"Il viaggiatore senza conoscenza è come un uccello senza ali" Sa' Di Gulistan

Saper creare e gestire un gruppo di successo è fondamentale perché il gruppo ottiene più risultati rispetto al singolo, e perché il direttore generale o l'istruttore in questo modo fungono da catalizzatori di talenti.

Avere talento significa mettere in moto una sequenza di pensieri, emozioni e comportamenti che danno un risultato di eccellenza. Lo scopo di guidare un gruppo è proprio questo: far emergere le risorse positive di chi si ha di fronte, lavorare sull'empowerment delle risorse umane, cioè sullo sviluppo delle loro potenzialità.

Che siano calciatori, dirigenti, istruttori o custodi tutte le persone all'interno della scuola calcio devono essere coinvolte in questo processo. Tutti vanno stimolati e per fare questo non basta una volta, ma c'è bisogno di un intervento costante, e non lo si fa a caso, ma è necessario seguire delle precise tappe.

Cominciamo con l'entrare in quelli che sono i livelli per sviluppare e stimolare le potenzialità umane.

I livelli dell'**empowerment** sono **tre**:

1. incoraggiamento, cioè lo stimolo a mettere in campo le proprie capacità e ad essere attivi in un gioco di squadra;
2. divertimento, cioè unire al momento dell'apprendimento quel giusto grado di "leggerezza" che fa scorrere tutto più facilmente ed infonde serenità;
3. coinvolgimento, cioè l'aumento del processo di integrazione dinamica. Coinvolgere significa fornire le risposte alle domande dei collaboratori o dei ragazzi, ascoltare le loro esigenze, renderli attivi e responsabili nei confronti del team. Ogni persona deve conoscere tutto della società di riferimento in modo da poter prendere decisioni consapevoli. Ti ricordi l'importanza delle decisioni aperte?

A questo proposito mi viene in mente un episodio. Nel bel mezzo della stagione calcistica, in una società arrivò un nuovo iscritto. Pagò per entrar a far parte della categoria dei Giovanissimi. Fin qui nulla da dire. Il club prese questa iscrizione all'oscuro del Mister, il quale, un giorno, si vide arrivare in campo questo ragazzo. In questo modo di lavorare non c'è condivisione. La conseguenza più grave fu che sin dal primo allenamento quel ragazzo ed il Mister iniziarono a litigare. In quel momento ci fu una scossa tale di nervosismo che nessuno riuscì a capire da cosa fosse generata. Il problema nasceva dal fatto che il ragazzo aveva già avuto modo, in un'altra società, di lavorare con quel Mister. Non ci si era trovato bene e aveva smesso di giocare a calcio. Pensando di non ritrovarlo si era iscritto a questa società. Sinceramente, l'incontro non fu dei più piacevoli. Volarono anche parole pesanti, tanto che quel ragazzo non si vide più.

Se ci pensi bene, questa non è una bella situazione, e per due motivi: uno, la società deve sempre mettere al corrente il Mister dell'arrivo di un nuovo ragazzo e deve farglielo conoscere preventivamente; due, il Mister non cercò di tranquillizzare il ragazzo o comunque di superare una condizione passata.

I tre livelli dell'empowerment, se stimolati consapevolmente, conducono ad un meraviglioso risultato: il rafforzamento dell'autostima di chi si guida.

Prova a pensare ad un Mister che dopo ogni partita fa il punto della situazione con i suoi allievi. Immaginiamo che questo Mister, come troppo spesso accade, focalizzi la sua attenzione e quella dei ragazzi, su ciò che non ha funzionato, su ciò che si è fatto di sbagliato, su ciò che ancora non va. Frasi del tipo "ti ho detto mille volte come si fa uno stop e tu continui a non saperlo fare, la palla rimbalza a tre metri da te, come è possibile?" non portano a grandi risultati. Servono solo a demoralizzare gli allievi, ad accusarli di aver sbagliato, a fargli pesare i loro errori ed a farli restare perennemente incollati su qualcosa di negativo.

Immaginiamo adesso un Mister che dopo ogni partita, al primo allenamento utile, si sieda a cerchio con i ragazzi ed inizi ad elencare tutti i miglioramenti fatti da ogni singolo allievo. In questo caso focalizza l'attenzione su ciò che di buono è stato realizzato, anche se c'è stata una sconfitta.

In questo modo utilizzerà frasi come "devo farti i complimenti perché sei stato particolarmente determinato e concentrato nella partita. Hai fatto dei progressi evidenti ed è necessario che continui a dare il meglio di te. Per migliorarci ancora dovremo lavorare meglio sugli stop. In questa maniera la tua performance raggiungerà un livello ancora più alto".

Riesci a percepire la differenza tra le due frasi? C'è un abisso e la seconda infonde una forte motivazione al ragazzo, gli fa acquisire autostima, lo gratifica e lo spinge ad andare avanti. Migliorare la tecnica degli stop per lui non sarà un peso perché sa che serve a renderlo più preparato. Inoltre non sente su di sé tutta la responsabilità di non saper attuare quella tecnica. Il Mister ha detto chiaramente "per migliorarci dovremo lavorare sulla tecnica degli stop", dividendo così la responsabilità con il ragazzo e dimostrando una attiva partecipazione ai miglioramenti.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Tra carota e bastone è sempre preferibile la carota e solo in casi estremi il bastone. Lo sapevi che le persone sul lavoro, e in questo caso nello sport, danno quello che ricevono come compenso?

Non costa veramente nulla gratificare le persone con i complimenti, occhio però a che siano sinceri e riferiti a dati oggettivi.

Premiare il processo di apprendimento stimola ad andare avanti, e questa è una prima regola che chiunque diriga un gruppo deve attuare.

Troppo spesso mi sono trovata in sessioni di allenamento dove questa regola non veniva attuata e posso dire che lo scoraggiamento generale del gruppo era evidente. La stessa cosa l'ho vissuta in ambito dirigenziale, dove ho sentito dire "quello non sa fare nulla, è un incapace..."

Se per caso ti riconosci in questa cultura non produttiva, domandati solo una cosa: ti sta a cuore la crescita del tuo gruppo?

Sto facendo riferimento proprio alla passione di veder crescere chi si guida e non alla voglia di realizzare se stessi tramite gli altri.

Per ricevere molto dobbiamo dare tantissimo solo questo genera sviluppo. Per dare tantissimo è necessario avere cervello, cuore, nozioni specifiche e una comunicazione efficace.

Quando si pensa alla comunicazione, si pensa a qualcosa capace di toccare tutto ciò che ci circonda. Effettivamente è così: tutto ciò che vediamo intorno a noi è comunicazione. Comunica il quadro che vedi appeso alla parete, comunica un oggetto, una penna, un computer, un vaso, l'astuccio del dentifricio, il telefono, la televisione, la nostra macchina, le nostre scarpe... potremmo continuare all'infinito.

Tutto, ma proprio tutto, è comunicazione. Prova a guardarti intorno, individua qualcosa, un oggetto, una maniglia, qualsiasi cosa... e chiediti "cosa mi comunica?". Vedrai che avrai sicuramente una risposta.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Non mi addentro ora nella mappatura dei campi di applicazione della comunicazione perché rischieremo di spaziare su argomenti che vanno dal mondo delle pubbliche relazioni alla pubblicità, dal marketing alle sponsorizzazioni, dalla comunicazione culturale a quella finanziaria, dai mass media alla comunicazione di massa.

Abbiamo milioni di sfumature per tracciare una mappatura dettagliata del mondo della comunicazione, ed ognuna richiede una trattazione a sé.

Riducendo, come se avessimo un potentissimo zoom che velocemente ci riporta indietro, possiamo risalire a tre generali campi di applicazione della comunicazione: quello intrapersonale, del quale abbiamo avuto modo di parlare, e cioè della comunicazione che facciamo con noi stessi; quello interpersonale, la comunicazione tra due o al massimo cinque interlocutori, della quale abbiamo accennato più volte nel corso del libro; della comunicazione tra gruppi, cioè della comunicazione tra un interlocutore, che può essere un singolo soggetto o un gruppo inteso come unità, con un altro gruppo, e di questo ne parleremo ora.

Da questo schema, ridotto al massimo, restano fuori le dinamiche della comunicazione interna ad una azienda o società, quindi la gestione della rete intranet, dei tavoli di lavoro, delle tecniche di business writing nella stesura di circolari o lettere; quelle della comunicazione esterna e del marketing, del piano di comunicazione, del brand, dell'analisi del posizionamento, gestione dei media, ecc.

Tutte queste argomentazioni vengono affrontate nel secondo volume di questa collana, che ha l'obiettivo di continuare il percorso fin qui intrapreso.

Saper comunicare con e ad un gruppo è un processo continuo di interazioni e la prima cosa da chiarire è cosa significa comunicare.

Un giorno un dirigente mi disse: "io comunico sempre con il mio staff, ad ogni componente dico sempre quello che dobbiamo o non dobbiamo fare".



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Ecco, questo non è comunicare. Beninteso, parlare è comunicare ma la parola, il linguaggio verbale di per sé, è solo un aspetto della comunicazione che non ne definisce i confini.

Dire qualcosa non significa comunicare, o perlomeno non basta per comunicare. Bisogna far attenzione a come lo si dice. E bisogna essere consapevoli che il significato della nostra comunicazione non sta nell'intenzione di voler dire qualcosa ma in come questo qualcosa è stato capito ed interpretato.

A dare senso alla nostra comunicazione è il ricevente, cioè il nostro interlocutore.

Ti è mai capitato di dire un'attività per il futuro, come ad esempio "da domenica prossima quando andremo fuori per le gare, lo faremo in quattro dirigenti anziché in tre?"

E ti è mai capitato che proprio il giorno in cui dovevate essere in quattro siete stati ancora una volta in tre?

Questo perché qualcuno non aveva capito, o aveva capito male, o non aveva ascoltato.

Ecco, in questo caso non possiamo dire di aver utilizzato una comunicazione efficace, perché il risultato, e cioè i fatti, non sono stati congruenti con quanto dichiarato.

Pensi sia dipeso dai nostri interlocutori che potevano prestare più attenzione o che potevano prendere alla lettera il nostro messaggio? Apparentemente sì, ma la realtà è diversa.

Noi, in qualità di fonte emittente della comunicazione, cioè di chi innesca il processo di comunicazione, dobbiamo tener presenti quali sono i meccanismi che ne regolano il funzionamento.

Il termine "comunicare" viene dal latino, *communis*, e significa "mettere in comune". Nel momento stesso in cui comunichiamo ci mettiamo in relazione con il nostro interlocutore, uno o più individui.

La regola base è che quando comunichiamo dobbiamo semplicemente camminare con le scarpe di chi abbiamo di fronte.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Dobbiamo uscire dalla nostra prospettiva ed avvicinarci mentalmente all'altro.

Prova a parlare uno squisito italiano con una persona che parla solo un dialetto stretto. Ti vedrà come un marziano e certo non capirà quello che vuoi. Quando noi ragioniamo e parliamo solo in base alla nostra mappa mentale del mondo, cioè all'interpretazione che ci siamo fatti dell'universo, delle persone, delle cose, delle situazioni che abbiamo intorno, e lo facciamo con una persona che per forza di cose non è identica a noi, risuliamo essere dei marziani.

Ogni persona è unica nel modo di pensare, di guardare, di ascoltare ma soprattutto nel modo di interpretare ciò che vive.

Uno dei principi della comunicazione è infatti: la mappa non è il territorio. Questo principio ribadisce come ognuno di noi ha una sua mappa mentale, decisamente soggettiva e costituita da pensieri e conseguenti azioni plasmate dal vissuto, dal contesto sociale dalle relazioni affettive e non.

Uno stesso evento può essere interpretato in tanti modi, tanti quante sono le persone su questo mondo.

La mia mappa non è la mappa del mondo intero, è valida per me e non per altri.

Prova ad immaginare alla tua mappa come una cartina geografica personalizzata ed aggiustata da te dell'Italia. Come puoi farmi capire com'è fatta l'Italia se la mia cartina è diversa dalla tua, e magari non ho mai neanche inserito i mari?

Difficile no?

Capire questo passaggio è di estrema importanza per saper comunicare, e ne acquista tanta di più quando siamo un allenatore che interagisce con i più piccoli.

Pensi che sbagliare un tiro abbia lo stesso valore per il bambino e per l'allenatore? Ovviamente ti sto parlando di un allenatore che non conosce queste ed altre dinamiche.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Se non ci mettiamo nelle scarpe dell'altro, in questo caso il bambino, siamo in grado di vedere le cose alla stessa maniera?

Dobbiamo per forza entrare nel mondo dell'altro se vogliamo comunicare con lui. In questo un allenatore è avvantaggiato perché gli basta ricordare a quando era bambino, al tipo di emozioni che provava, alla voglia di crescere che aveva, a quanto sembravano tanto più grandi le cose che vedeva e quanto più lunghe le strade che percorreva.

La regola delle **tre "S"** è utile per comprendere quanto sia importante saper comunicare. In questa ottica è necessario: Saper fare, Saper far bene e Saper far sapere.

Prova a riflettere... basta sapere fare l'allenatore o il dirigente? No, bisogna saperlo far bene, con il giusto bagaglio di conoscenze. Ma le conoscenze se non sappiamo trasmetterle a cosa ci servono? A niente, perché il nostro compito è quello di trasferirle agli altri, di arricchire il loro mondo e contemporaneamente crescere noi.

Tra le tante cose la comunicazione è un'azione, sì una vera e propria azione che come tale produce delle conseguenze. Se il nostro approccio comunicativo non è dei migliori, o se addirittura non sappiamo comunicare bene, le conseguenze che produrremo potranno essere solo negative.

La comunicazione è costituita da due elementi portanti: il contenuto e la relazione. Il primo rappresenta ciò che diciamo, il secondo il modo in cui lo diciamo, che determina il tipo di relazione che instauriamo con l'interlocutore.

Sappiamo che la comunicazione è un'interazione, ha quindi una struttura circolare che si autoalimenta, come fosse una scala a chiocciola dove ogni soggetto dà il suo contributo. La relazione che dobbiamo allora instaurare è quella che si concentra sui flussi comunicativi. Solo così è possibile acquisire una competenza comunicativa, che vuol dire capacità di produrre e comprendere messaggi nell'interazione comunicativa.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

In tutto questo processo c'è un dato di fatto: non si può non comunicare, ogni nostro comportamento è comunicazione, anche il silenzio, i movimenti degli occhi, i cambiamenti del colore della pelle, le modificazioni del respiro, le alterazioni della voce, la nostra gestualità.

Infatti la comunicazione, la nostra con gli altri e quella degli altri con noi, avviene su tre livelli: verbale (le parole), para verbale (il tono, il volume, il ritmo della voce, le pause, l'accento e la modulazione), e non verbale (la gestualità, la postura, lo sguardo, il viso).

Nella gestione di un gruppo diventa allora importante prestare attenzione a tutti e tre i livelli di comunicazione, perché ognuno di questi parla. E tanto.

Mi viene in mente una frase che ho sentito dire da un allenatore ad un ragazzo: "ma perché stai sempre seduto rannicchiato, con le braccia incrociate!".

E mi viene in mente un dirigente che nel corso di una riunione appena iniziata ha detto ad alcuni presenti: "voi che ci fate nell'ultima fila, sedetevi più avanti altrimenti non sentite!".

In questi casi si trattava non di chiedere spiegazioni ma di ascoltare la comunicazione non verbale degli interlocutori, chiaramente di chiusura nei confronti di chi parlava.

Il livello del non verbale, cioè della gestualità, è costituito da movimenti completamente involontari, e come tali sempre veritieri. Con le parole possiamo invece mentire...

Gli studi scientifici hanno dimostrato che l'incidenza, all'interno di una comunicazione, del verbale è del 7%, del para verbale del 38% e del non verbale del 55%.

Hai letto bene, le parole hanno un peso solo del 7%.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Anche io, tanto tempo fa, quando ho iniziato a studiare questo mondo, non potevo crederci, perché per me le parole erano tutto. Invece no! Arriva una teoria che smonta con un solo colpo una mia convinzione. E allora ho cercato di capire, di approfondire e di sperimentare. Soprattutto sperimentare. L'ho fatto in prima persona e ho osservato attentamente chi parlava ad un gruppo.

Non sono riuscita a mettere in dubbio quegli studi scientifici...

Ho osservato docenti che trattavano argomenti interessantissimi ma lo facevano senza il giusto stile e le loro parole cadevano nel vuoto. Ho ascoltato conferenzieri che mi hanno affascinato con argomenti che non amo particolarmente.

Ti sei mai trovato ad un convegno estremamente importante per il tuo lavoro? E magari quella sera relazionava una persona che stimi? E magari trattava argomenti per te utili?... e... averla ascoltata per dieci minuti e poi tutto è diventato una sorta di tortura ed un continuo guardare l'orologio?

E allora mi son dovuta ammettere: puoi dire le cose più belle o più importanti del mondo ma se non poni l'accento su come lo fai, passami la citazione, tutto il resto è noia.

Qualcuno continua a privilegiare l'aspetto tecnico, cioè il contenuto, trascurando del tutto il modo in cui i concetti debbano essere trasmessi, cioè la forma. E questo è grave perché significa voler continuare a vanificare il vero senso dell'insegnamento: l'apprendimento, che sia rivolto a piccoli, grandi o al miglioramento di uno staff dirigente.

Quando gestiamo un gruppo, dobbiamo prestare attenzione alla modulazione della voce, alle intonazioni, alla postura ed alla nostra gestualità

Non posso pretendere movimento dei ragazzi se io sono seduto; non posso pensare di vederli sorridere se io ho il muso, non posso pensare di essere capito di più se quando spiego punto il dito con far minaccioso.

Questo e book è stato scritto da **Solidea Vitali** www.solideavitali.it

e promosso da Alleniamo.com www.alleniamo.com

Licenza Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

© Comunicare di Vitali Solidea



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Se sono un dirigente non posso pensare di motivare il mio gruppo stando seduto sulla sedia in scivolata, non posso tenere le braccia incrociate quando ascolto qualcuno perché faccio chiaramente capire che non me ne importa nulla, non posso pensare di essere ascoltato se uso la voce con monotono o se sbadiglio.

Il nostro atteggiamento è contagioso: se ci rilassiamo tutti si rilassano, se sorridiamo tutti sorridono, se siamo seri tutti sono seri, se siamo demotivati tutti sono demotivati...

È un po' come ascoltare una musica... prova a sentire una canzone triste ed a sorridere, o prova ad ascoltare una musica divertente e ad essere giù di morale.

Vedremo nel volume successivo quali sono le regole per il parlare in pubblico, ora ci concentriamo sul processo comunicativo idoneo per far crescere un gruppo.

Il **feedback** è l'anello chiave della comunicazione, è il messaggio di ritorno che abbiamo a seguito del nostro parlare con le parole, con il tono e con il corpo.

Facciamo un esempio: pensiamo di essere magri, tonici e con i muscoli delineati al punto giusto. Crediamo di essere così perché qualche anno fa lo eravamo veramente... la nostra convinzione rimane però dentro di noi, e dove possiamo trovare e ricevere il feedback? In primo luogo nello specchio, è così che gli altri ci vedono, poi nelle parole di chi ci sta intorno. Magari nello specchio abbiamo visto chiaramente le famose maniglie dell'amore, e magari il nostro migliore amico ci ha detto che eravamo ingrassati. Questo è il feedback, è qualcosa che per forza di cose viene dall'esterno. Non è insito in noi.

Come già detto prima, è solo il feedback che attribuisce significato al processo che abbiamo generato. Ho insegnato, se ciò che ho detto è stato capito; ciò che dico viene capito, se entro nel mondo dell'altro, e se non ci sono riuscito devo ricominciare e dirigere di nuovo il flusso comunicativo.

L'unico modo per catturare il feedback è ascoltare, con le orecchie e con gli occhi.

L'**ascolto attivo** si manifesta mediante le parole, quindi rivolgendo al nostro gruppo delle domande giuste, con la postura del nostro corpo e l'orientamento del



nostro sguardo. L'insieme di questi elementi fa sì che il nostro ascolto trasmetta interesse, comprensione e disponibilità verso i segnali inviati dal gruppo.

Ascoltare attivamente è una vera e propria arte, che esige la capacità di accogliere e raccogliere tutte le informazioni e i significati presenti in una comunicazione senza pregiudizi. Ascoltare significa accrescere l'autostima di chi ci parla perché il messaggio che lanciamo è "anche il tuo pensiero è importante e non ti giudico". Riduce ansia, paura e stress.

Ecco perché è tanto importante ascoltare chi vogliamo far crescere.

Facciamo però sempre attenzione a che l'ascolto sia quello giusto, perché ci sono tre modi per ascoltare e ti prego di valutare a quale dei tre sei più vicino:

- Ascolto **empatico**, lo fa chi si astiene dal giudicare, che non ha preconcetti e chi si mette nei panni dell'altro. Ascolta le parole, legge i segnali del corpo, cattura le sfumature della voce.
- Ascolto **intermittente**, lo mette in atto chi sente solo le parole e non gli altri aspetti della comunicazione, per cui non si preoccupa di cogliere le intenzioni di chi parla.
- Ascolto **passivo**, quando ci si trova ad ascoltare senza ascoltare, cioè non c'è vero interesse a capire gli altri o ad avere dei test sul feedback. Più che ascoltare si pensa ad altro.

-

Se non utilizzi il primo tipo di ascolto, che ovviamente è l'unico valido in un'interazione, non ti scoraggiare. Se sei arrivato a questo punto del libro è perché hai voglia di trovare stimoli e spunti per migliorarti e con quello che troverai a seguire sarai in grado di sviluppare anche la tua capacità di ascolto. Puoi sempre iniziare con l'ascoltare con il cuore, che è la più grande dote che dobbiamo curare.

Quando si ascolta è essenziale evitare di cadere nelle figure patologiche. Ti sarà sicuramente capitato di parlare con qualcuno, di raccontare qualcosa per te importante, ed improvvisamente venir interrotto. Magari più d'una volta. O ti sarà capitato che il tuo ascoltatore tende a non farti terminare le frasi, le anticipa e dice lui



quello che volevi dire tu. Può anche succedere che dice quello che tu proprio non volevi dire!

Queste sono le due figure patologiche dell'ascolto, il primo definito come l'interruttore ed il secondo come il lettore del pensiero.

Se hai vissuto queste situazioni potrai facilmente credere che in questi casi farsi ascoltare diventa una vera lotta alla sopravvivenza, fino a lottare contro i mulini a vento. Ci sentiamo irritati, distratti e alla fine parliamo e ci apriamo malvolentieri. Arriviamo anche a non confidarci più con quella persona perché abbiamo percepito che non ha alcun interesse ad ascoltarci.

E se tu stesso fossi un interruttore o un lettore del pensiero? Prova ad immaginare a cosa accadrebbe intorno a te ed in particolare come ti vedranno i tuoi interlocutori e a quali conseguenze ne deriverebbero.

Se sei un allenatore perderai il dialogo produttivo con i tuoi allievi e se sei un dirigente lo perderai con lo staff che devi guidare. Questa è la strada giusta per raggiungere il niente!

In merito all'ascolto, è importante anche ricordare che esiste una barriera semantica che dobbiamo necessariamente superare o abbattere. Questa barriera tende a crearsi perché non esistono due persone che danno lo stesso significato ad un termine. Ognuno di noi tende a conferire un proprio significato alle parole e se vogliamo gestire un gruppo dobbiamo essere consapevoli di questo ostacolo. Superare questa barriera di tipo semantico significa molto semplicemente capire che se dico la parola "mare" nella mia mente possono passare immagini bellissime perché ricordo la mia ultima divertentissima vacanza; per un altro però la parola "mare" può evocare sensazioni non troppo positive perché magari avrebbe voluto passare l'estate al mare ed invece i suoi genitori, o sua moglie o il marito, hanno deciso per la montagna.

Madre natura ci ha fatto con una bocca e due orecchie e questo è un chiaro segnale che dovremmo ascoltare almeno il doppio di quanto parliamo.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Per comunicare con l'altro dobbiamo entrare nei suoi panni perché questa è l'unica via per decodificare il suo linguaggio e capire il messaggio che ci sta trasmettendo.

Ripeto: è importante ascoltare le parole, guardare gli occhi e il volto ed osservare il corpo.

Questo è l'ascolto attivo che si trasforma in partecipativo. Non possiamo far crescere un gruppo se non entriamo nel suo mondo.

Ogni volta che intervengo ad un convegno porto sempre questo esempio: ogni persona, che sia un giovane o adulto calciatore, che sia il custode o un dirigente, un allenatore o un genitore, è come una porta. Proviamo insieme ad immaginare e visualizzare questa porta davanti a noi. È ovviamente una porta chiusa. Comunicare con la persona che sta dietro quella porta significa entrare nel suo mondo, porsi in una prospettiva diversa dalla nostra. Dobbiamo aprire questa porta... con quali mezzi? Abbiamo un mazzo di chiavi, tantissime chiavi. La porta si può aprire ma con la chiave giusta.

Chi non conosce la comunicazione efficace suderà sette camicie per arrivare all'obiettivo perché dovrà provare tutte quelle chiavi. Ed ogni volta che prova a forzare la serratura con la chiave sbagliata avrà commesso un errore che genera incomprensione e distacco. Ed ogni volta dovrà ricominciare tutto dall'inizio con la speranza che sia la volta buona. Se però questa aspettativa non dovesse verificarsi, avrà collezionato un altro insuccesso, che a lungo andare provoca due conseguenze: la resa nella gestione del rapporto con l'interlocutore "misterioso" e l'errata giustificazione di dire che quel soggetto è impossibile.

La verità è che noi in questo caso non siamo riusciti a comunicare con l'altro, non ci siamo sintonizzati sulle sue stesse frequenze e quella porta è risultata essere un portone blindato.

Non ti devi sorprendere se ti dico che tutto dipende da noi e che il primo segreto per comunicare con gli altri è sapere che le persone sono disposte a dirci tutto quello che ci serve sapere circa i loro pensieri, le loro strategie mentali ed il loro mondo.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Mi meraviglio sempre quando nei corsi che si fanno per allenatori o dirigenti, corsi ufficiali e non, si trascura sempre questa materia: non ho mai trovato che so quattro ore di comunicazione o di interpretazione dei messaggi del corpo. Ritengo che questa sia una carenza molto grave perché se non sappiamo comunicare e non sappiamo capire gli altri come possiamo insegnar loro qualcosa? Eppure le persone si possono leggere come fossero un libro, gli strumenti ci sono ed oggi tu ne sei a conoscenza o li hai approfonditi.

Un giorno decisi che questa lacuna nella formazione di figure professionali, che assolvono un compito molto importante e delicato, doveva essere colmata. Ho organizzato dei corsi ad hoc sulla comunicazione efficace per dirigenti ed allenatori. In un primo momento li ho avviati da sola e poi in collaborazione con la Figc Comitato Provinciale di Macerata.

Quello che più mi ha gratificata è stato, in primo luogo, il riconoscere l'importanza di certi argomenti da parte di chi rappresenta l'istituzione e poi la concreta sete di questi argomenti da parte degli addetti ai lavori.

Qualcuno mi ha detto: *"sarà difficile attuare questo progetto perché chi fa parte del mondo dello sport difficilmente riconosce il valore della formazione"*. Ma figuriamoci! Non ho creduto e non credo a questa affermazione che trovo completamente fuori luogo. Conosci qualche dirigente che è soddisfatto di perdere quattro ore del suo tempo in riunioni che non producono nulla? Conosci qualcuno che si vanta di appartenere ad un club sportivo che non apprezza le sue doti e che non lo gratifica? Conosci un allenatore che è pieno di gioia quando con qualche suo allievo non riesce ad ottenere risultati di crescita? Pensaci... io no.

Ognuno di noi nel proprio lavoro vuole ottenere il meglio ed il massimo: è questa la molla che apre la nostra mente verso qualcosa che può facilitare il raggiungimento dei nostri obiettivi.

Quello di cui è stanca la gente è la teoria o la solita minestra riscaldata. Quante volte ci siamo sentiti dire: l'allenatore deve essere un formatore, un educatore, deve



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

capire il bambino o il giocatore, deve saper modulare la voce, deve sapere parlare ad un pubblico, deve essere così e non deve essere così...

Mi viene da domandarmi: "bene. Devo essere così, è giusto e ne capisco le motivazioni. Ma se così non sono o se per diventare così devo migliorarmi... come posso fare?"

È il "come" che ci interessa veramente; è sul "come" che dobbiamo discutere e lavorare; è sul "come" che ci dobbiamo concentrare.

E allora, come posso leggere che mi sta di fronte?

Pensiamo ad una torta, una di quelle da pasticceria, bella e squisita. La torta è fatta di ingredienti, specifici: ci sarà lo zucchero e non il sale, la vaniglia e non il liquore, il cioccolato anziché frutta. Insomma una torta appetitosa realizzata sulla base di una ricetta ben definita.

La funzione della ricetta è quella di svelarci i segreti per fare una così succulenta torta. Se non siamo consapevoli dell'esistenza della ricetta e poi di una sua conoscenza come potremmo fare una torta uguale? Potremmo provare con degli esperimenti per anni e anni e il risultato, alla fine, non sarà uguale.

Le persone, o meglio tutti noi siamo come una torta, e siamo composti di cinque ingredienti: l'ingrediente visivo, auditivo, cenestesico, gustativo e olfattivo.

Ogni volta che spiego questo passaggio fondamentale tante persone rimangono stupite, come se stessi parlando un linguaggio indecifrabile. A dire il vero è tutto molto semplice. Tutti noi percepiamo la realtà in base ai nostri cinque sensi: la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto. Filtriamo ed interpretiamo la realtà che ci circonda proprio in base ad essi.

Come ti ho detto siamo come una torta composta di ingredienti e questi sono i nostri.

Una ricetta che si rispetti e che voglia definirsi tale deve esprimere oltre all'ingrediente il quantitativo da usare.

Anche noi abbiamo i nostri quantitativi: tendiamo ad utilizzare tutti e cinque i canali sensoriali ma ognuno di noi ne ha uno preferenziale, uno con il quale lavora di più.

La programmazione neuro linguistica, la neuro scienza che si occupa da anni di capire le modalità del comportamento umano, per facilitarci l'apprendimento racchiude il gusto e l'olfatto nel canale cenestesico (che in generale riguarda le sensazioni corporee), per cui possiamo ridurre a tre i nostri sensi: visivo (V), auditivo (A) e cenestesico (K). Detto in codice, questo è il sistema VAK.

Filtrando la realtà con i nostri canali sensoriali inneschiamo un processo di interpretazione di ciò che ci succede e formuliamo così i nostri sistemi rappresentazionali. In pratica la nostra rappresentazione interna degli eventi, la quale va a delineare la nostra mappa mentale che, a sua volta, determina i nostri comportamenti.

Ogni sistema rappresentazionale è composto da tre elementi:

- input, il momento cioè della raccolta delle informazioni e dei feedback forniti dall'ambiente.
- Rappresentazione, è il momento in cui costruisco la mia mappa mentale, o la rafforzamento. La rappresentazione è la modalità con cui ci rappresentiamo internamente i pensieri.
- Output, è il momento in cui esterno i pensieri attraverso i miei comportamenti.

L'ambiente che ci circonda, le relazioni, il contesto sociale, la natura, i nostri amici, gli eventi in genere, ci forniscono milioni di informazioni al secondo. In pratica, ci sommergono di flussi comunicativi continui e veloci che siamo costretti ad utilizzare il nostro filtro. Qualcuno userà in prevalenza il visivo, qualcun altro l'auditivo e qualcun altro ancora il cenestesico.

C'è una differenza abissale tra l'utilizzare un filtro piuttosto che un altro. Vediamo perché.

Ammettiamo di essere ad una festa in una bellissima villa antica. Intorno a noi ci sono i nostri amici e volti sconosciuti. La villa è addobbata come per una serata di gala: stupendi mobili fine ottocento, tendaggi preziosi e tanti ninnoli costosi. La temperatura dell'ambiente all'inizio è un po' fredda e poi si riscaldata parecchio.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Se siamo visivi, quello che ci rimarrà impresso è tutto ciò che abbiamo visto: i colori, la luminosità della stanza, i dettagli del mobile, i vestiti dei nostri amici, l'orologio nuovo del nostro collega... insomma tutto quello che può catturare l'occhio, compresa la fisionomia di un volto completamente sconosciuto.

Se siamo auditivi, il nostro sensore sarà prevalentemente l'orecchio che come tale avrà catturato: il silenzio o il confuso vociò all'interno della sala, il tintinnio di un bicchiere, avrà riconosciuto tra tante la risata del nostro amico, e ciò che ci siamo detti, virgola compresa, con tutti quelli con cui abbiamo parlato.

Se siamo cenestesici e quindi sono le nostre sensazioni corporee che interpreteranno l'evento, ricorderemo: la sensazione di caldo o freddo dell'ambiente, il nuovo profumo del nostro collega, l'odore ed il sapore del vino che abbiamo bevuto, il sapore della tartina che abbiamo assaggiato.

Se potessimo farci raccontare lo stesso evento, la stessa serata, da tutte e tre le tipologie di persone, ognuna col proprio sistema rappresentazionale, ci troveremo di fronte a tre episodi completamente diversi. Ognuno avrà catturato tutto in base al canale sensoriale che preferisce e poco o nulla degli altri due.

Proviamo a fare un esempio applicato al mondo del calcio.

Ammettiamo che sia stata disputata una gara, non importa se di campionato o un'amichevole e non importa se da bambini o adulti, per tutti noi vale lo stesso sistema.

Il soggetto visivo percepisce e ricorda la tonalità di colore del verde dell'erba, il grigio o il colore degli spogliatoi, la quantità di persone presenti in tribuna, la faccia dei suoi avversari, il colore delle loro maglie, il colore della palla. Tutto ciò che può vedere lo vede e lo ricorderà, rimarrà impresso nella sua mente.

Il soggetto auditivo non vede la quantità di folla sulla tribuna ma sente ciò che dice, del Mister non ricorda cosa indossava o se si era fatto la barba ma ciò che gli ha detto, anche una sola parola. L'auditivo ricorda il suono che emette la palla quando la calcia. Nello spogliatoio avrà dato un peso enorme a tutto ciò che ha udito e se è stato fischiato un goal dall'arbitro quel fischio gli rimarrà in testa.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Il giocatore cenestesico ricorderà esattamente ciò che ha provato a livello di sensazioni quando a fatto goal, o quando è stato spinto da un avversario. Potrà percepire queste emozioni come se fossero presenti e reali anche a distanza di tempo. Il cenestesico è attratto dal contatto con la palla. Non a caso quei calciatori che tendono a portare troppo la palla lo fanno proprio perché cenestesici, per loro il contatto è indispensabile, anche quello fisico. Infatti, chi utilizza prevalentemente il canale delle sensazioni corporee ricorderà la sensazione della "pacca" sulla spalla del Mister o dei compagni.

Avere una conoscenza dei sistemi rappresentazionali, che spiegano la modalità di pensiero e di comportamento di tutti noi, è fondamentale se abbiamo l'obiettivo di trasmettere un messaggio ad altri.

Questo significa che nel momento in cui mi trovo a gestire un gruppo devo essere consapevole dell'esistenza di tre categorie di persone, visivi, auditivi e cenestesici, che ricevono il mio messaggio.

Il mio messaggio fatto di parole, intonazioni, pause e gestualità del mio corpo viene da ognuno dei tre soggetti filtrato ed interpretato a seconda del canale sensoriale che utilizza in prevalenza.

In pratica, immaginiamo di dover spiegare un esercizio tecnico. Il mio lavoro sarà completamente vano se spiego a parole, anche per un lungo periodo di tempo, come si fa quell'esercizio ad un visivo. Ti posso garantire che ad un visivo non rimarrà impressa nessuna delle tue parole.

L'esigenza del visivo è vedere. Quell'esercizio lo vuol vedere con i suoi occhi, ha bisogno di osservare il risultato di ciò che viene detto a parole. Il segreto per arrivare al visivo, e per comunicare, nel vero senso del termine, con lui è quello di far vedere tu stesso come si svolge l'esercizio.

Per ricordati meglio prova a pensare così: il visivo non ha orecchie ma solo occhi.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



ALLENIAMO.COM

Mi ricordo di una volta che un allenatore era un po' deluso dal comportamento di un suo allievo. La problematica era questa: il Mister aveva spiegato al ragazzo cento, mille volte quale doveva essere la sua precisa collocazione in campo quando giocava come difensore. Non posso dirti quale doveva essere questo punto preciso rispetto al campo e al suo avversario perché di questo ne capisco poco o nulla, posso però dire che effettivamente l'allenatore, anche davanti a me per due volte, aveva spiegato con dovizia di particolari questa posizione.

Eppure, ogni volta che si giocava una partita, anche quelle che si fanno durante gli allenamenti, questo ragazzo era dappertutto tranne che dove doveva stare.

Per il Mister questo rappresentava un vero cruccio e si domandava come fosse possibile che i ragazzi di oggi non ascoltino il loro allenatore, come fosse assurdo dover ripeter cento volte sempre le stesse cose.

A parte il fatto che le domande che si faceva erano sbagliate perché bastava chiedersi "come posso fare per far capire a questo ragazzo la giusta posizione", a me venne da sorridere. La soluzione era semplicissima e bastava sapere che esistevano visivi, auditivi e cenestesici.

Questo ragazzo era un visivo, e tra pochissimo vedremo come possiamo individuare il canale sensoriale che usa una persona.

Suggerii all'allenatore di prendere la lavagnetta, quella piccola, e di disegnare il campo, di delimitare la zona del ragazzo con un colore diverso, magari blu su nero, di fare la faccetta sorridente del ragazzo, stilizzata ma divertente, col colore rosso e nell'esatta posizione in cui doveva giocare.

Gli dissi che bastava solo questo: una rappresentazione visiva di ciò che voleva dire o suggerire il Mister al ragazzo.

Dopo averla vista, e sorriso della sua faccetta con i capelli dritti a spazzola, quel ragazzo ha giocato sempre nella posizione corretta.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con



Ora forse ti stai chiedendo: "ma come, è così semplice!?".

Ed io ti rispondo: sì, è così semplice. Tanto semplice da sembrare una magia, e invece è la conoscenza del comportamento umano.

La spiegazione dell'esercizio mediante le parole sarà una cosa più che giusta per l'uditivo perché stiamo usando il suo stesso canale, siamo in perfetta sintonia con lui, e puoi scommetterci che il messaggio arriverà. L'importante è che la descrizione sia particolareggiata, ricca di esempi e di motivazioni, insomma che fornisca tutte le risposte necessarie. L'uditivo ama ascoltare, e in questo caso ricorda: l'uditivo non ha occhi né tatto, ha orecchie.

Al cenestesico se spieghi l'esercizio con le parole rimani indifferente, se glielo fai vedere in pratica tu, lo fai soffrire. Il cenestesico vuol provare, sperimentare e sentire sulla sua pelle. Vuol percepire le emozioni che dà l'esercizio, vuol sentire il grado di durezza, difficoltà o leggerezza. Vuole quella palla.

Nei miei seminari agli allenatori che partecipano dico sempre che il soggetto più facile da individuare è proprio il cenestesico. Sai perché? Perché è veramente facile da riconoscere.

Se sei un allenatore sai bene che quando parli al tuo gruppo c'è qualcuno che ascolta meno, qualcuno che si distrae, qualcuno che sta seduto, qualcuno a cui magari scappa da sorridere e qualcuno che disturba gli altri. Ma c'è anche il cenestesico: è quello che farebbe follie per avere la palla tra i piedi, è quello che si scompone a prenderla anche quando gli sta lontano e sa che verrà sgridato, è quello che la ruota incessantemente tra le mani. Lui è il cenestesico.

La faticosa frase: "vuoi lasciar perdere quella palla! Posala!". O: "la smetti di palleggiare?!". Ti sarà capitato di sentire queste frasi no? Ecco, quando hai a che fare con un cenestesico dimenticale! Evita assolutamente di pronunciarle perché non farai una comunicazione a due binari ma ad uno solo, il tuo.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

C'è un sistema, un segreto o una strategia per individuare a quale categoria appartiene ogni mio allievo o ogni mio collaboratore?

Si.

La prima è ascoltare, nel modo in cui abbiamo visto prima, e fare domande, quelle giuste che servono per capire.

Ai nostri ragazzi possiamo domandare: "Potete descrivermi la partita scorsa? Cosa vi ha colpito? Qual è il vostro ricordo più vivo?".

Ai nostri collaboratori possiamo chiedere: "cosa ci è rimasto in mente della scorsa riunione? Quali sono le cose più importanti che ricordate? Cosa possiamo migliorare?".

Dalle risposte è facile capire se si usa prevalentemente la vista, l'udito o le sensazioni corporee. Per esempio un vostro collega potrebbe dire che c'è sempre bisogno di un resoconto scritto. Questo è già indice di una persona visiva, alla quale le parole non sono sufficienti ed ha bisogno di visualizzare, anche sotto forma di testo, quanto detto. Semplicemente perché lo ricorderà meglio.

In secondo luogo ascoltiamo le parole che usano.

Queste sono le parole, i termini, più utilizzati dal visivo: vedere, sembrare, immaginare, far chiarezza, punto di vista, occhiata. Le frasi che sentiremo dire a chi lavora per immagini saranno di questo tipo: mi *sembra* una buona idea, non riesco ad *immaginarmi* di dovere fare quella cosa, questa cosa mi è poco *chiara*, ho bisogno di far *luce* in questa storia.

Gli auditivi li sentiremo maggiormente dire: questa *musica* non mi è nuova, sto *ascoltando* con attenzione, quella volta mi hai *detto*, ho capito *parola per parola*, questo posto è troppo *rumoroso*, ha un tono di *voce* troppo alto, *raccontami* di ieri sera.

Ed anche il cenestesico ha un vocabolario preferito che ovviamente è riferito a tutto ciò che ha a che fare con le sensazioni corporee. Sono sue frasi come: non *percepisco* il senso di ciò che dici, in *concreto* cosa vuoi, ho la *sensazione* di essere d'accordo con voi, com'è *pesante* quando parla, voglio *toccare con mano*.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Non sono solo le parole che ci fanno capire quale canale sensoriale utilizzi maggiormente una persona. Ci sono anche altri segnali che ci consentono l'accesso alla loro porta.

I visivi, coloro cioè che sono abituati a pensare in termini di immagini, tendono a rivolgere i loro occhi verso l'alto, a destra o sinistra. Assumono posizioni abbastanza lontane da noi quando ci parliamo perché ci vogliono vedere bene. I loro gesti, delle mani e delle braccia, si rivolgono principalmente verso l'alto. È una gestualità anche ampia che tende a voler disegnare gli oggetti che vengono descritti. La respirazione dei visivi è poco profonda e di petto. La loro posizione corporea è caratterizzata da tensione muscolare nelle spalle, nel collo. Le spalle sono ben alzate ed il collo proteso. In sintesi, possiamo affermare che tutto ciò che riguarda il visivo è collocato nella parte superiore del suo corpo, dal petto in su.

Quando parlano, i visivi, hanno un ritmo veloce del discorso e tendono ad improvvisi scoppi di parole in tono alto. Parlano in fretta perché vedono il mondo per immagini, e per stare al passo con le immagini che hanno nel cervello tendono a velocizzare il discorso, spesso trascurando la pronuncia esatta della parola.

Le persone auditive vengono, invece, guidate nella loro rappresentazione della realtà, dai suoni e quindi anche dalla qualità della voce. Lo sguardo è rivolto principalmente in orizzontale, la tensione muscolare è relativamente uniforme ed i movimenti ritmici. Tendono a buttare indietro le spalle, sia pure un po' incurvate. Spesso l'uditivo inclina la testa da un lato come per ascoltare meglio. Il suo modo di parlare è uniforme, con un tono chiaro e ritmico e parole ben enunciate. Per gli auditivi le parole hanno una grande importanza e quindi stanno attenti a ciò che dicono.

I cenestesici vengono guidati nella loro rappresentazione della realtà da sensazioni corporee e viscerali. La respirazione è profonda e concentrata nella zona addominale. Lo sguardo è rivolto in basso a destra.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

La loro gestualità è molto espressiva e sono caratterizzati da un rilasciamento generale dei muscoli, con le spalle che tendono a curvarsi. I cenestesici, in una conversazione, tendono ad essere molto vicini al loro interlocutore, e a volte sentono l'esigenza di toccarlo.

Il loro modo di parlare è molto lento, tono basso e profondo e frequenti pause, come se queste ultime potessero controllare le loro emozioni.

Ormai da tempo sentiamo dire che gli occhi sono lo specchio dell'anima. Se per qualcuno questo rappresenta un luogo comune, oggi, più che mai, le neuro scienze si sono accorte di quanto in realtà sia vero.

Nella descrizione dei visivi, auditivi e cenestesici avrai notato che abbiamo affrontato i movimenti oculari. Abbiamo detto, per esempio, che i visivi rivolgono lo sguardo in alto, gli auditivi in posizione orizzontale e i cenestesici in basso a destra.

Da soli questi movimenti oculari possono svelarci l'orientamento del nostro interlocutore.

In questa fase ci siamo concentrati sul capire gli altri attraverso il loro modo di percepire la realtà. È certo che per capire dobbiamo ascoltare, ed è altrettanto certo, come hai potuto notare, che ascoltare non è un'operazione superficiale. L'ascolto è invece una vera e propria arte che richiede attenzione a tante sfumature, quelle delle parole e della voce, del linguaggio del corpo e dei canali sensoriali usati dal nostro interlocutore.

Saper ascoltare, oltre che indispensabile per chiunque, diventa un'abilità che si può acquisire e migliorare. La prima cosa da fare è decidere ciò che si vuole: vogliamo costruire un dialogo produttivo con i nostri interlocutori? Vogliamo far diventare pratica il nostro insegnamento? Vogliamo condurre una riunione ottimizzando i tempi e facendo arrivare il messaggio?

Se la risposta è sì, il secondo passo che dobbiamo fare è esercitarci. Ma prima di farlo con gli altri è necessario che impariamo a farlo su noi stessi.



E tu che tipo sei? Sei un visivo, un auditivo o un cenestesico?

Facciamo una prova. Ti chiedo: di che colore è stata la tua prima macchina? Soffermati un momento a riflettere.

I tuoi occhi sicuramente, nel rispondere a questa domanda, erano rivolti in alto a sinistra.

Ora ti chiedo: "riesci a vederti con i capelli verdi?". Prova ad immaginarti così, proprio con i capelli verdi. Nel cercare questa immagine, definiamola artificiale, i tuoi occhi si saranno rivolti in alto a destra.

Devi sapere che quando gli occhi sono rivolti a sinistra andiamo a ripescare quanto vissuto e ricordato, quando si rivolgono a destra andiamo invece a cercare qualcosa di costruito in modo artificiale. Questo vale per tutti, sia per i visivi, i cui movimenti oculari si rivolgono prevalentemente in alto, sia per gli auditivi, con sguardo orizzontale, che per i cenestesici che rivolgono lo sguardo in basso a destra.

Prova su te stesso a far attenzione ai tuoi movimenti oculari: quando una persona parla con te e tu poi rispondi, dove hai rivolto gli occhi?

Per capire poi se sei visivo, uditivo o cenestesico, prova a ricordare un evento che hai vissuto. Concentrati su questo evento e su un foglio scrivi tutto ciò che ricordi o su quello che maggiormente ti ha colpito. Sarai sorpreso di vedere nero su bianco qual è il canale sensoriale che preferisci.

Parlando di segnali d'accesso oculari, ti sarai accorto che manca una posizione dello sguardo: quello rivolto in basso a sinistra. Quando i nostri occhi sono in questa posizione, stiamo parlando con noi stessi, siamo cioè nella sfera del dialogo interno.

Che tu sia un dirigente o un allenatore, ti sarà capitato sicuramente di osservare qualcuno che aveva lo sguardo rivolto in basso a sinistra. Ti sarà capitato durante una seduta di allenamento o durante un convegno. O se non ti sei mai accorto di chi teneva gli occhi in questa posizione, da ora in avanti fatti caso, perché questa persona starà parlando con se stessa e non ascoltando il tuo discorso.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di Solidea Vitali

in collaborazione con

 ALLENIAMO.COM

Ora, avendo a disposizione tutti questi strumenti, inizia ad osservare tutte le persone che hai intorno e divertiti a scoprire su dove si orientano, se sulle immagini, sui suoni o sulle sensazioni corporee.

Pensa ad un momento in cui con un'altra persona eri in completa sintonia. Può essere successo con un amico, un familiare, una persona amata.

In quel momento ti sentivi totalmente bene, i minuti passavano ma non ti sei accorto. Molto probabilmente ti sei reso conto che avevate tanti argomenti e interessi in comune, e che avevate opinioni uguali su un certo evento o sulla vita in genere. Forse però non hai fatto caso che avevate delle sottili ma significative affinità: lo stesso respiro, stesso tono e ritmo di voce, stessa gestualità.

Ammettiamo che tu sia un auditivo, e che quindi dia un valore assoluto alle parole e al modo in cui vengono pronunciate. Parlerai con ritmo regolare e melodioso. Pensi potresti sentirti in sintonia con chi parla velocemente e lascia capire solo una piccola parte di ciò che dice? Pensi potresti sentirti vicino e simile a chi ti parla con un tono di voce stridulo? No.

E quante volte ci è capitato di dire "non riesco proprio a parlare con quella persona... mi annoia o non riesco a seguirla"!

Sai qual è il fatto? È che non è per niente vero che gli opposti si attraggono!

Proviamo a riflettere. Sfuggiamo sempre dai nostri "opposti", da chi non la pensa come noi, da chi non ha gli stessi interessi, da chi non condivide le nostre abitudini. Quanto pensi possa durare un matrimonio in cui alla moglie piace dormire fino a tarda mattinata ed al marito andare di buon'ora a fare una passeggiata in riva al mare? Poco, perché non c'è sintonia, empatia.

Stiamo parlando proprio dell'empatia di cui in precedenza, nel corso del libro, ti ho accennato.

Si è in empatia con qualcuno quando ci si sente in sintonia, quando si è creato il rapporto (**rapport** in termini tecnici).



Creare e gestire un Team Sportivo di successo come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

Creare empatia e rapporto significa instaurare una comunicazione efficace, una comunicazione riuscita.

La capacità di istituire rapporti è la più grande e meravigliosa capacità che tutti noi abbiamo. È una capacità essenziale per ogni contesto della vita e per ogni attività che svolgiamo.

Creare empatia dà senso alla comunicazione, significa entrare nel mondo dell'altro, averlo capito, usare la stessa mappa del mondo, farlo sentire capito ed instaurare un forte legame comune. Questi meccanismi creano comprensione e feeling.

Pensi possa essere un formatore chi non è in grado di creare feeling? Pensi possa un dirigente organizzare strategicamente la scuola calcio senza creare empatia e feeling con lo staff?

È letteralmente impossibile.

Come possiamo fare per creare empatia?

Dobbiamo adeguarci a chi ci sta davanti, dobbiamo essere simili, dobbiamo camminare con le sue scarpe, dobbiamo rispecchiarlo.

Rispecchiare una persona e quindi assomigliarle significa parlare alla sua stessa velocità, muoverci con la sua gestualità, usare termini ed espressioni linguistiche che usa lei. Si può rispecchiare tutto di una persona.

Capisco che questo possa sembrare assurdo, soprattutto per chi non conosce il mondo della comunicazione. Ma prova ad immaginare a quale risultato porterebbe? Trasmetterebbe un messaggio inconscio al nostro interlocutore che capirà di aver incontrato qualcuno che lo comprende, una persona tale e quale a lui. Soltanto questo genera fiducia e comprensione reciproca. In qualità di dirigenti o allenatori ci sentiremo più vicini a chi dobbiamo far crescere, e loro più vicini a noi. Questo è un meraviglioso processo capace di produrre risultati concreti.



Il **rispecchiamento** richiede pratica per poter essere attuato nel migliore dei modi, ma puoi iniziare da subito e da subito noterai la differenza nel gestire un gruppo che si sente in sintonia con te.

Rispecchiare vuol dire porre in essere tutte quelle azioni che prima abbiamo descritto. Se devo comunicare con un visivo saprò quali sono i termini che preferisce, il mio discorso deve essere abbastanza veloce, utilizzerò metafore visive e rispecchierò la sua gestualità. Se devo comunicare con un auditivo, devo sapere che ama le spiegazioni dettagliate, ama ascoltare e fa attenzione al tono della mia voce. Con il cenestesico la mia comunicazione sarà efficace se trasmetto lui le sensazioni corporee, se lo lascio sperimentare in prima persona e se parlo lentamente.

Anche tu, a questo punto, hai capito quanto grande sia il ruolo che svolge la comunicazione nella vita quotidiana e in quella professionale. Hai anche visto a quante cose bisogna prestar attenzione. Abbiamo tutti gli elementi che ci servono per capire chi abbiamo di fronte, l'importante è utilizzarli.

Gestire un gruppo è come parlare ad un pubblico. Per far questo non basta avere un contenuto da trasmettere ma è necessario trovare la modalità giusta per dirlo affinché venga recepito.

Non entro, in questa sede, nelle regole specifiche del parlare in pubblico, argomento che affronteremo nel secondo volume di "Creare e gestire un team sportivo di successo". Voglio però farti una sintesi delle regole essenziali per comunicare con qualità al tuo gruppo.

La comunicazione di qualità si ha quando:

- organizziamo il contenuto che vogliamo trasmettere in modo semplice, chiaro e coerente.
- La struttura del nostro intervento deve seguire le stesse procedure del decollo, volo e atterraggio di un aereo. Noi siamo i piloti. Il decollo, cioè l'apertura del

-
- nostro intervento, è la fase più delicata perché dobbiamo suscitare curiosità, dobbiamo sin da subito catturare l'attenzione di chi ci ascolta. La curiosità si può creare scrivendo una parola alla lavagna, di cui sveleremo in seguito il significato, con una promessa di vantaggio: "se seguirete il mio discorso alla fine avrete strumenti per risolvere una determinata situazione". Altri modi per creare curiosità sono: l'utilizzo di filmati o musica, la citazione di un personaggio famoso, una metafora o un aneddoto. Durante il volo, cioè nel corso dell'esposizione, è necessario utilizzare termini semplici ed espressioni positive. I termini stranieri vanno sempre accompagnati dalla spiegazione. Da evitare l'uso di termini che generano confusione, come i ma, però, comunque, forse, cioè... Nella fase dell'atterraggio è sempre d'obbligo un breve riepilogo ed una interazione con chi ci ha ascoltato, rivolgendo domande e restando a disposizione per approfondimenti e ulteriori spiegazioni.
- Utilizziamo il "noi", perché in questo modo proponiamo qualcosa che appartiene a tutti, suscitando interesse sia dal punto di vista emotivo che razionale. È giusto dire "vediamo insieme con si esegue correttamente la tecnica dello stop"; non è giusto dire "vi faccio vedere come si esegue correttamente la tecnica dello stop". Nel primo caso infatti rendiamo tutti partecipi e tutti compresi noi stessi ci impegniamo nell'imparare qualcosa insieme; nel secondo caso facciamo solo i super eroi, poniamo l'accento su noi stessi, lasciando capire che noi sappiamo come si esegue quell'esercizio e loro no.
- Le domande che ci poniamo sono: quali sono le aspettative di questo gruppo? Quali sono le sue motivazioni? Quali sono le sue opinioni? Cosa potrebbe spingerlo ad interessarsi a quel che dico?
- Prestiamo attenzione ai sistemi rappresentazionali di chi ci ascolta, perché abbiamo visto più volte quanto sono importanti. Ricordiamoci sempre che essi sono la nostra bussola.
- Ci mettiamo al passo con gli altri, entriamo quindi nel loro mondo cercando di capire quale sia la loro esperienza del mondo, senza cambiarla ma avvicinandoci ad essa.



Creare e gestire un Team Sportivo di successo
come fare!

e book

di **Solidea Vitali**

in collaborazione con

 **ALLENIAMO.COM**

- Trasmettiamo obiettivi precisi e orientiamo verso atteggiamenti costruttivi gli altri.
- Valorizziamo le persone che vogliamo far crescere.

Il valorizzare gli altri è essenzialmente il tema centrale di tutti i discorsi che abbiamo fatto fin qui.

Qualsiasi sia il nostro specifico lavoro, dobbiamo partire sempre dall'obiettivo di dar valore ai nostri ragazzi ed al nostro staff. La ragion d'essere di una scuola calcio sono i ragazzi. Tutto quello che facciamo lo dobbiamo fare per loro e nelle più opportune modalità: con il giusto approccio, stile comunicativo, scala di valori, modalità di organizzazione di lavoro, competenza, serietà, passione.

Lo stesso vale per chi è dirigente. I ragazzi percepiscono tutto ciò che gli sta intorno e sono in grado di capire se la gestione della scuola è ottimale o no. Anche perché se nascondiamo con le parole, poi parlano i nostri atteggiamenti.

Mettiamoci nei panni dei ragazzi, diamo loro la possibilità di avere modelli elevati, rappresentiamo degli standard alti di valori. Guardiamo con i loro occhi e ascoltiamoli col cuore.

Saremo sempre ricambiati da sorrisi. E questo è già un successo!

Vuoi approfondire questi argomenti direttamente con me?

Lo puoi fare iscrivendoti al forum Comunicare PositivaMente:

www.solideavitali.it/forum

Vorresti intraprendere un percorso di Formazione Vincente?

Verifica nel sito www.solideavitali.it tutti i prossimi corsi, appuntamenti con
Federazioni sportive, enti di promozione sportiva.

Ti aspetto!

La Formazione
Vincente!

Solidea Vitali

*"Certi uomini vedono le cose come sono e dicono: perché?
Io sogno cose mai esistite e dico: perché no?" G. B. Shaw*