

## **ALLENATORI, MAI CAMBIARE BRUSCAMENTE LA TATTICA**

di Marisa Muzio (Responsabile del Centro Studi e Formazione in psicologia dello Sport di Milano)  
tratto da Il Sole 24 Ore Sport

Chi diventa allenatore molte volte ha alle spalle una esperienza più o meno lunga, anche di livello, come giocatore. Allenare non è però la stessa cosa che il giocare. Ad un allenatore non viene solo richiesto di conoscere i fondamentali della tecnica e la tattica, ma deve essere anche in grado di insegnarli. Avere svariate competenze, quali ad esempio la gestione dello stress, la capacità di mantenere attenzione e motivazione per lunghi periodi, di porsi delle mete, di comunicare. Il coach deve saper comunicare con il gruppo-squadra, sempre e in ogni occasione. È una tra le più importanti competenze del leader. Ecco alcune indicazioni suddivise per i momenti "topici" di una stagione sportiva:

### **In precampionato**

La chiarezza della comunicazione e l'interesse al giocatore nella globalità determinano rinforzo alla motivazione. Saper creare un clima di fiducia di base è uno degli aspetti di maggior rilievo.

### **Prima della gara**

Come il time out deve avere contenuti positivi, espressi con linguaggio semplice chiaro ed immediato così il pep-talk, (il discorso che precede l'incontro o più in generale un vento) deve fungere solo da presentazione dei piani tecnico-tattici. La vera preparazione ha inizio e si sviluppa nei giorni precedenti. Il discorso nello spogliatoio prevede la presa in carico di alcuni variabili quali l'ottimizzazione del livello d'ansia, la motivazione dei giovani giocatori, la sollecitazione di attenzione e sicurezza e la comunicazione della strategia della partita. Ma per non più di 10-15 minuti per prevenire cali di attenzione e partecipazione.

### **In partita**

Punteggio, fattore campo, decisioni arbitrali, situazioni in classifica, sostituzione dei giocatori, richiedono che l'allenatore mantenga equilibrio. Gli atleti sono influenzati dai suoi atteggiamenti e comportamenti; la comunicazione, (ci riferiamo naturalmente non solo a quella verbale) quando corretta è in grado di ottimizzare l'ansia, richiamare la giusta concentrazione, migliorare la coesione del gruppo, rinforzare la motivazione. Nell'intervallo le informazioni devono essere molto specifiche, soprattutto se i piani di partita sono stati rispettati e ben eseguiti. Brusche variazioni dei piani tattici possono essere interpretate come mancanza di sicurezza e determinare disordine ed irrequietezza nella squadra. Se la prima parte della partita ha avuto un esito positivo, compito del coach è prevalentemente quello di rinforzare le scelte tattiche, per prevenire cali di motivazione e concentrazione, in situazioni di eccessiva fiducia del traguardo acquisito. Anche l'orientamento di gioco del secondo tempo deve trovare adeguato spazio nelle parole dell'allenatore.

### **Fuori dal campo**

Bisogni, paure, motivazioni, aspettative vengono più facilmente in evidenza, lontani dalle tensioni della partita. L'allenatore svolge un compito primario soprattutto se l'atleta è giovane e deve attivare le proprie scelte, sovente difficili e conflittuali (indirizzi di studio, scelte affettive, trasferimenti) o a fine carriera (abbandono, scelte professionali, inserimenti in ambienti sociali differenti).

### **A fine stagione**

Gli obiettivi principali sono due: la valutazione della stagione terminata e la programmazione di quella futura. Contempla l'analisi del raggiungimento degli obiettivi fissati. Elementi obiettivi (statistici) e soggettivi (revisione della resa in campionato, di comportamenti e di atteggiamenti) sono i contenuti della comunicazione tra allenatore e atleta. Fase sovente trascurata ma fondamentale perché l'inevitabile calo di tensione emotiva tende a far perdere di vista il gruppo-squadra e l'importanza del mantenimento, sia pur in vista del periodo di riposo, di un progetto

comune. Per concludere, come illustrato nel grafico "A", le responsabilità di un allenatore variano al variare del ruolo. Ad esempio, allenare una squadra giovanile significa rispondere anche a compiti educativi e formativi. Ma c'è poi da fare i conti con i tifosi, i genitori, i singoli giocatori, la società e soprattutto selezionare, motivare, sostenere e unificare i numeri della squadra collaboratore compresi.

### **Modello Multidimensionale**

#### **SOLO CHI POSSIEDE TRE QUALITÀ DIVENTA LEADER**

Dagli inizi degli anni '70 si sviluppò in ambito sportivo un modello autonomo della leadership denominato "modello multidimensionale della leadership" a opera di Paul Chelladurai. Mentre gli approcci precedenti si focalizzavano in modo differenziato sul leader, sui membri e sulle situazioni, il modello multidimensionale integra queste caratteristiche, che modulano insieme, la qualità della prestazione e il grado di soddisfazione del gruppo squadra. A loro volta, le prestazioni del gruppo e il grado di soddisfazione dei singoli membri sono in funzione della congruenza fra tre stati del leader: i comportamenti richiesti dalla situazione, quali preferiti dai membri e quelli reali.

##### **"Richiesti"**

I comportamenti richiesti al leader derivano dalle caratteristiche della situazione sportiva nella quale agiscono, e sono dipendenti dalla struttura dell'organizzazione per cui lavorano e dagli obiettivi che devono essere raggiunti. Il sistema organizzativo in se definisce comportamenti e norme alle quali il leader deve attenersi.

##### **"Preferiti"**

I comportamenti del leader preferiti dai membri del gruppo sono largamente dipendenti dalle caratteristiche individuali degli atleti. La motivazione al compito o alla vittoria, il bisogno di affiliazione, le competenze sportive possedute influenzano la preferenza degli atleti per un certo tipo di allenamento, di rinforzi e di supporto sociale.

##### **"Reali"**

I comportamenti reali, cioè quelli realmente agiti dal leader, sono influenzati in maniera sensibile dalle richieste che provengono dal gruppo squadra. Anche se dipendono dalle caratteristiche di personalità del leader, dal suo grado di competenza, e dalle sue esperienze precedenti. Tali comportamenti sono influenzati anche da altre dimensioni, quali ad esempio le caratteristiche situazionali nelle quali l'allenatore stesso si trova a lavorare. In aggiunta è necessario considerare sempre le richieste che provengono dall'ambiente e che possono influenzare, in qualche misura, l'azione del coach (ad es. gli obiettivi di una squadra sportiva professionale, saranno molto diversi da quelli di una squadra sportiva scolastica). Chelladurai ha ipotizzato che le prestazioni positive e la soddisfazione del gruppo siano favorite dalla congruenza fra questi tre aspetti dell'agire dell'allenatore. Seguendo tale ottica, l'ottima performance e l'elevata soddisfazione della squadra si verificano quando i tre aspetti del comportamento dell'allenatore concordano. Se quest'ultimo, in quanto dotato di adeguata leadership, nutre aspettative corrette per la situazione, e il suo comportamento è in linea con le preferenze del gruppo, i giocatori raggiungeranno la loro migliore prestazione e si sentiranno soddisfatti.