



# PROTOCOLLO ENTRY LEVEL

INTRODUZIONE .....	5
PREFAZIONE .....	6
Presentazione IAAFL.....	7
Storia del FA. ....	8
Le origini del Football Americano .....	8
1. Un « Genere » di Rugby.....	8
2. La nascita del Football Americano. ....	8
3. Particolarita' del Football Americano.....	9
4. Essenza dell'attivit� .....	9
Scenario di azione .....	10
Categorie .....	10
Dinamica e Gestione del Gruppo .....	13
Definizione .....	13
Caratteristiche dei gruppi.....	13
La percezione di appartenenza .....	15
La Dinamica di Gruppo: .....	16
La Coesione .....	17
L'equilibrio operativo .....	17
Il rendimento.....	17
La Leaderenza o Leadership .....	18
Significato di gruppo e di dinamica di gruppo, in "pratica" .....	19
La dinamica di gruppo e la gestione delle differenze.....	20
L'importanza del coordinatore nella dinamica di gruppo .....	20
Comprendere e gestire il conflitto nelle dinamiche di gruppo. ....	22
La Checklist del Capo:.....	23
Conclusioni .....	24
Psicologia di un Coach.....	25

Il ruolo di tecnico.....	25
Il ruolo di educatore.....	26
L'allenatore: campi di attività.....	27
Comportamento di un Coach.....	29
Stili.....	30
Transfert Emozionale.....	31
Il transfert nella relazione allenatore/giocatore.....	31
Motivazione.....	32
Concetti.....	33
Motivazione intrinseca ed estrinseca =.....	34
Pianificazione Stagione.....	35
Analisi del match.....	37
Pianificazione Allenamenti.....	38
Obiettivo esplicito.....	38
Secondi obiettivi.....	38
Tabella Presenze.....	39
Errori generali.....	40
Situazioni.....	40
Ambiente / Spogliatoio.....	42
Respetto dell'avversario (perdere e vincere).....	43
Ricevere, Orientare e Consigliare.....	44
Relazione con i Parenti.....	45
Assistere i Professionali (Educatori, Maestri, etc etc).....	46
Ruota di valutazione progetti personali.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
VALUTAZIONE FINALE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Ruota di valutazione individuale.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Consegna Diploma.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Compiti da sviluppare a casa.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

IAAFIL

## INTRODUZIONE

Il seguente documento e' stato preparato in collaborazione tra Coaches, Medici e Professionali del Football Americano di diversi paesi.

Abbiamo cercato di tradurre il piu' fedelmente possibile dalle varie lingue d'origine.

## PREFAZIONE

L'obiettivo del Protocollo ENTRY LEVEL IAAFL e' quello di dotare ai futuri coach di solide basi di conoscenza delle problematiche della professione. Prima di essere un buon coach bisogna essere un buon coach, e con questo modulo la intenzione e' di fornire informazioni a livello teorico che saranno utili nel contesto della sua attivita riguardante gli aspetti che non sono tecnici del gioco.

Con la partecipazione a questo protocollo, il monitor ottiene delle solide basi di svariati temi che poi dovra' sviluppare e approfondire anche grazie all'esperienza che acquisira' sul campo.

Il protocollo ENTRY LEVEL si sviluppa su una giornata di 4/6 ore ed e' puramente teorico; durante lo svolgimento l'alunno verra' chiamato a partecipare personalmente in attivita' teoriche e pratiche secondo un sistema di insegnamento dinamico.

## Presentazione IAAFL

International Amateur American Football League (IAAFL) nasce il 7 gennaio 2014 a Reggio Emilia, quel giorno nella mia Città e in Italia è la giornata nazionale della bandiera e, durante la celebrazione della nascita del Tricolore è iniziato il progetto che oggi ci vede qui a rappresentare campionati nazionali, manifestazioni mondiali, redigere manuali, abilitare Coaches con decine di collaboratori sparsi per il Globo.

Oltre la sede fondativa italiana abbiamo il quartier generale in Francia del sud e la rappresentanza legale a New York, questo a significare il carattere internazionale del nostro movimento che raccoglie consensi in Europa come nelle Americhe, in Estremo Oriente come in Africa con sedi nazionali (Council) e rappresentanti IAAFL oltre a team e giocatori che parlano decine di lingue diverse.

Come in tutte le avventure anche quella di IAAFL è passata tra molte vicissitudini e momenti entusiasmanti, i secondi a partire da giugno sono stati un irrefrenabile "assalto alla diligenza" IAAFL da parte di entusiasti tecnici, dirigenti di team, giocatori, arbitri che hanno colto il messaggio che la nostra organizzazione vuole trasmettere nello sport, nel nostro sport ma non solo, nella vita di tutti i giorni di ognuno di Noi che riassumiamo in questo breve messaggio:

***IAAFL si propone per la creazione di strutture, di attività, con lo scopo di essere un'organizzazione internazionale aperta per lo sport, pronti al dialogo, tenendo conto delle diverse condizioni di vita e la protezione dell'ambiente in ogni paese, in particolare nel campo del Football Americano amatoriale e per tutti, portare lo sport all'interno di luoghi di lavoro e sport per il tempo libero, offrendo possibilità di attività sportive indirizzate a tutti gli esseri umani, considerando la loro età e attitudini fisiche, con l'obiettivo di tutelare e migliorare la loro salute.***

**GIOVANNI CANTU'**

**PRESIDENTE FONDATORE**

## Storia del FA.

### Le origini del Football Americano

#### 1. Un « Genere » di Rugby

sono degli sport cugini e sono tutti generati dalla SOULE, un antico gioco. Troviamo tracce della SOULE nei Paesi Baschi del XII secolo. L'obiettivo era di portare un oggetto di cuoio o tessuto ; (il pallone) in un certo luogo del villaggio con l'aiuto del corpo, dei piedi, della testa o con i pugni, una vera bagarre organizzata. Le due squadre erano gli stessi abitanti del villaggio, gli abitanti di due lati opposti di una strada o mariti contro scapoli.

In Inghilterra, la Soule si chiama « futballe » e fu abolito per il Re Enrico II a causa di troppa violenza. Al principio del XVI secolo il re Giacomo I toglie la proibizione e il « futballe » riappare ma sotto una forma meno violenta. Nello stesso tempo appare in Irlanda un gioco chiamato « football gaelico » ; si avanza la palla con i piedi e con i pugni. In Europa nel XVIII secolo due fatti importanti contribuiranno all'evoluzione verso una regolamentazione dei giochi con la palla.

**Nel 1823**, un giocatore della «Rugby School », William Webb inventa il rugby impadronendosi del pallone e calciandolo tra due pali.

**Nel 1862**, la prima associazione di football viene creata, la London Football Association, abbreviato **assoc** che diventerà più tardi la parola **soccer**, che resterà fino ai giorni nostri il termine usato per definire il gioco del calcio.

Nelle colonie americane del XVII e XVIII secolo si gioca un gioco chiamato « Football », una specie di mix tra il soccer moderno e la pallamano

#### 2. La nascita del Football Americano.

Negli anni 1860, lo sport più praticato nelle High Schools è più simile al soccer che al Football Americano. Anche se tuttora si dibatte, si è d'accordo nel dire che la prima partita fu giocata tra due università del nord degli USA il 6 Novembre 1869 : **RUTGERS contro PRINCETON**

Le regole : 25 giocatori per squadra, implementazione della palla a grandi colpi di piede e di testa, due porte di 25 metri di larghezza, la squadra vincente deve fare 6 gol.

Tali erano le prime regole di un sport chiamato " soccer" giocato a questa epoca da queste due università così come per i collegi di Harvard e Columbia.

Progressivamente, i principi del soccer sono abbandonati in tutto il paese e prendono posto le corse con il pallone e i placcaggi sul portatore, però c'è grande confusione tra le regole e ognuno gioca con le proprie



fino al 1876, durante la convenzione di MASSAOIT, dove un personaggio leggendario fa la sua apparizione, Walter Camp

Le regole fondamentali sono scritte e tutte le innovazioni e differenze tra il Football Americano ed il Rugby sono inventate e instaurate grazie a lui.

La possessione del pallone è lasciato a una squadra per un certo numero di tentativi e un avanzamento obbligatorio misurato in yarde verso il gol avversario senza il quale l'attacco perde il possesso del pallone. Il numero dei giocatori viene fissato a 11.

Il regista della squadra con il possesso del pallone viene posizionato dietro i suoi compagni (qb) e uno dei suoi gli passa la palla tra le gambe. (regola tuttora in vigore ai giorni nostri).

Il primo grande passatore fu **Sammy BAUGH**, che fu il primo vero gran passatore in tutti i momenti della partita, pass corti e lunghi derrotando l'avversario.

### 3. Particolarità del Football Americano

Tra le caratteristiche del FA troviamo il passaggio in avanti e il bloccaggio di giocatori che non sono in possesso del pallone. Le azioni di gioco durano mediamente da 4 a 5 secondi.

Lo sport necessita dunque di qualità di forza e velocità, di forza esplosiva, impulso iniziale e anche di direzione e di coordinazione estrema.

Spesso qualificato di gioco di scacchi a grandezza naturale, questo gioco eminentemente strategico, obbliga le squadre ad avere un linguaggio comune spiegato in quaderni di giocate (playbook) personali per ogni squadra dove ci sono disegnate e spiegate tutte le fasi tattiche della squadra. Sovente passa il centinaio di pagine.

### 4. Essenza dell'attività

Il FA è uno sport collettivo d'opposizione giocato su di un gran terreno. Il risultato del match dipende direttamente dalla dominazione degli avversari durante il gioco. Parliamo spesso di combattimento uomo a uomo.

La riuscita collettiva, la realizzazione di una azione e la vittoria di una squadra sono completamente dipendenti dall'efficacia della coordinazione delle fasi collettive e individuali.

## Scenario di azione

Nella diffusione della disciplina del Football Americano, ci possiamo trovare di fronte a svariate e molteplici realtà e classi sociali, basti pensare alla differenza tra insegnare Flag in un ISEF e organizzare una partita in una ora di Educazione Fisica in una scuola elementare.

Più avanti nel corso dello studio, parleremo più approfonditamente di come relazionarsi nel contesto scelto affrontando temi come la Gestione dei Conflitti o Dinamiche di Gruppo.

Lo scenario d'azione è una variabile composta da vari parametri fissi come i giocatori e da variabili più o meno influenti dello scenario stesso, come presenza di personale Medico, Presidente, Padri di Famiglia, Maestri.

Ovviamente, secondo lo scenario d'azione è compito primario e fondamentale per il Monitor di Flag sapere quali variabili entrano in gioco nella gestione dello scenario d'azione STESSO e studiare il modo migliore per affrontarli, sempre tenendo in mente l'obiettivo ideologico di IAAFL, cioè quello di diffondere dove sia e come sia e a chiunque il Football Americano.

Si possono individuare delle categorie di scenari d'azione, secondo le variabili in comune, ad esempio quando parliamo di scuole o Università c'è sempre presente la variabile Professionale dell'Educazione o Educatore con cui relazionarsi per coordinare le attività con il corso o la scuola. Non prendere in considerazione o sottovalutare l'importanza di queste variabili, conduce molte volte a un fracasso delle attività o a un calo di interesse generale verso la disciplina.

### Categorie

Basicamente possiamo elencare le seguenti categorie:

Scuole Pubbliche o Private con una età massima di 10/12 anni

Scuole Pubbliche o Private con una età compresa tra i 12 e i 16 anni

Scuole Pubbliche, Private o Università con età superiore a 16 anni

Parrocchie

Club sportivi multidisciplinari (di solito basati su un Centro Sportivo Multisport presente sul territorio)

Club di Tackle o Flag

Centri Turistici Estivi

Centri Vacanze Estivi

Ovunque nel campo della amatorialità....

La variabile Genitori e' fortemente presente in quegli scenari con giocatori minori di 16 anni, dove molte volte il vero giocatore da motivare e' il padre o la madre del giocatore stesso, giacche' molti genitori si assumono il compito di essere il Personal Manager del figli@ e sono poi nella vita reale i veri Coach dei figli e dobbiamo sempre valutare con cognizione qualsiasi commento, consiglio, lamentela per non distrarre l'attenzione dall'insegnamento del gioco, ma al contrario contribuire a alimentare le personalita' spicanti del Genitore e involucrarlo di piu' nella vita dello scenario d'azione; cosi come rispettare la privacita della famiglia del giocatore per quei genitori che non appaiono quasi mai, senza cadere nella tipica domanda a volte imbarazzante per il ragazzo... "dove sono i tuoi genitori che non li vedo mai?". Con questo tipo di domande entriamo in uno scenario d'azione diverso dallo sport ed entriamo nella sfera delle relazioni famigliari che non ci compete e di cui non abbiamo la formazione necessaria.

La variabile Presidente o Diettore del Centro o Istituzione, Responsabile delle Attivita' e' quasi sempre presente, solo nel campo della amatorialita' e nei centri turistici possono non avere tale figura.

Il Presidente o Direttore, puo' essere una persona distante realmente dall'attivita' perchè non principale o di poco interesse o tempo a disposizione, come puo' essere, la maggior parte dei casi, una persona attivamente coinvolta nella gestione dell'attivita, o a volte formandone parte come giocatore anche durante le attivita teorico/fisiche. Molte volte il fondatore stesso del suo club, in questo caso la relazione con questa variabile diventa primaria e fondamentale per il raggiungimento dei nostri obbiettivi.

Il Monitor intelligente cerca i punti in comune e stimola la relazione aperta e sincera tra le due identita' adattando i programmi alle necessita dell'altro e restando pero' fermo nelle posizioni riguardanti la sicurezza e la incolumita' delle persone, e al tempo stesso cerca soluzioni intelligenti per le differenze d'opinioni.

Un presidente o Direttore involucrato e orgoglioso del suo lavoro nel club si trasforma in un polo d'attrazione a tutti i livelli per il futuro e il successo della nostra attivita', indipendentemente se si hanno raggiunto dei risultati numerici o no.

Importante in questo cercare di chiarire e definire i limiti di azione di ognuno dentro dello scenario d'azione, ad esempio un professore di educazione fisica, anche se preparato, non dovrebbe mettersi a spiegare come eseguire un Roll-Out senza conoscere la tecnica corretta solo per il potere della figura e/o per arroganza o territorio. Senza limiti o con limiti vaghi e interferenze di competenza durante l'attivita' si compromette soprattutto il risultato di insegnare il Football. D'altra parte, un Monitor non ha il diritto di discutere sulle decisioni prese da professionali della salute come sulle decisioni politiche della istituzione, club o Centro dove stiamo svolgendo la nostra attivita'

Per ultimo, ma non meno importante e' lo scenario d'azione dove si muovono i giocatori o partecipanti all'attivit ; e' importante conoscere il piu' possibile il contesto sociale dove si muovono gli atleti, anche se di poca eta'. E' ovvio che non e' lo stesso allenare in Istituti Privati che in scuole di quartieri emarginati, e non e' lo stesso avere a disposizione alcune ore in un Istituto che un programma a lungo termine, l'importante come Monitor e' di trasmettere la passione a questo sport con tutti i mezzi possibili, per un giorno avere altri giocatori di FA o altri club e centri dove lo si pratica. Non crediamo di riuscire a totalizzare il 100% delle adesioni al nostro sport, ma con una percentuale di persone che poi seguiranno la strada del FA possiamo pensare di avere fatto un buon lavoro.

## Dinamica e Gestione del Gruppo

### Definizione

**Un gruppo e' un insieme di persone interdipendenti che perseguono un fine comune e entro il quale esistono delle relazioni psicologiche reciproche, esplicite o implicite**

Affinchè lo diventi occorrono tre condizioni

1. Un interesse comune;
2. Comunicazioni dirette con feed-back;
3. Una "praxis", vale a dire un'azione comune per conseguire un determinato obiettivo condiviso o rivolta contro altri gruppi.

In sociologia e psicologia sociale si definisce **gruppo** un insieme di persone che interagiscono le une con le altre, in modo ordinato, sulla base di aspettative condivise riguardanti il rispettivo comportamento. È un insieme di persone i cui status e i cui ruoli sono interrelati. Gli esseri umani sono portati a cooperare, competere, analizzare, produrre idee, progettare e decidere in gruppo, i gruppi sono una parte vitale della struttura sociale. I gruppi si formano e si trasformano costantemente; non è necessario che siano autodefiniti e spesso sono definiti dall'esterno.

### Caratteristiche dei gruppi

I gruppi hanno diverse caratteristiche:

1. i membri del gruppo interagiscono e si influenzano a vicenda;
2. ogni membro deve rispettare le cosiddette norme di comportamento, che caratterizzano un determinato gruppo;
3. ogni membro in un gruppo gioca dei ruoli;
4. tutti i membri sono interdipendenti, cioè hanno bisogno l'uno dell'altro per arrivare agli scopi che il gruppo si è prefissato.

I gruppi vengono tenuti insieme dalla cosiddetta *coesione*, ossia dall'intensità della relazione tra i membri del gruppo. La coesione è determinata da molti fattori tra i quali vi sono:

1. mutua attrazione, ossia che i membri provano attrazione l'uno verso l'altro.
2. identificazione, in quanto un membro si identifica col gruppo.

La coesione di gruppo definisce il livello di solidarietà fra i membri, ma anche la condivisione di norme e il relativo senso di appartenenza. Questa coesione è determinata anche da fattori emotivi.

Le persone portano con sé delle caratteristiche fisiche, psicologiche, attitudinali, caratteriali, relazionali, emotive ed affettive, che sono determinate dalla storia passata, dalla situazione presente e dalle aspettative future. Possiamo definire ogni persona come un'unità complessa, aggiungendo che ha come altra peculiarità quella di avere la capacità dinamica di modificarsi e di modificare l'ambiente circostante. Il grado di plasticità che ogni persona possiede è molto variabile e può andare da una capacità minima di cambiamento alla massima disponibilità.

Un incontro di gruppo per svolgere un'attività strutturata e finalizzata, implica che le persone dovranno adattarsi alla situazione e quindi operare un cambiamento, anche minimo, di una o più caratteristiche personali. Parliamo in questo caso particolare del concetto di identità che in una situazione di gruppo viene messa in gioco, cioè ridiscussa.

Non facciamo riferimento all'identità anagrafica e alle caratteristiche fisiche, che non vengono minimamente intaccate, quanto piuttosto alle peculiarità interne delle persone come ad esempio le emozioni, gli affetti, i pensieri, il carattere, le quali per la loro innata plasticità sono soggette alle dinamiche dell'adattamento e del cambiamento. Può succedere che una persona dal carattere mite in una particolare situazione di gruppo diventi ansiosa e agitata come che un'altra persona solitamente loquace diventi improvvisamente taciturna. La casistica presenta un'infinita varietà di cambiamenti nell'identità delle persone che sarebbe impossibile elencare, ma delle quali non si deve rimanere sorpresi.

Dallo scambio e dalle relazioni che si sviluppano tra le varie identità individuali si va formando nel tempo ciò che definiamo l'identità di gruppo, nella quale i vari componenti si riconoscono. Il gruppo, come anche la sua identità, non è semplicemente la somma delle varie persone che lo compongono, ma è il risultato dell'interazione delle parti che ognuno mette in gioco per realizzare le finalità dell'incontro, oppure per ostacolarle.

Sintetizzando la definizione che diede Kurt Lewin, uno dei pionieri della psicologia sociale, possiamo affermare che un gruppo è un insieme dinamico di elementi interdipendenti e interrelazionati tra loro, con un obiettivo in comune e delle regole sia interne (ciò che è ammesso o meno dentro il gruppo) sia esterne (in che modo il gruppo si relaziona con ciò che gli è esterno).

I componenti del gruppo hanno ruoli e compiti definiti, che implicano una rete di aspettative reciproche tra di essi, ma solitamente in una cooperazione efficace i ruoli sono mutabili nel tempo, per non opprimere l'ambizione di miglioramento di chi li ricopre. Benché i gruppi siano sempre dotati di "confini" che definiscono ciò che è dentro e ciò che resta fuori, essi si creano e si modificano costantemente, e non è necessario che il riconoscimento del gruppo venga dall'interno dello stesso, avviene anzi spesso il contrario. Il senso di appartenenza, ovvero il grado di identificazione di un soggetto con il proprio gruppo, è un buon indicatore del grado di coesione interna, e nel caso tocchi livelli troppo alti è generalmente un indice di

rischio di conflitti con altri gruppi o soggetti esterni. Per scongiurare questo pericolo è buona norma fare esperienza di più gruppi contemporaneamente (ad esempio un allenamento tra due squadre, uno scrimmage, per un adolescente scuola, sport, amicizie..), onde evitare l'assolutizzazione di un solo punto di vista e favorire invece la mediazione tra obiettivi diversi tutti riconoscibili come legittimi.

## La percezione di appartenenza

### L'appartenenza

La coesione del gruppo facilita il senso di appartenenza, mediante il quale ogni membro si sente integrato nel gruppo stesso, secondo modalità che generano, solitamente, gratificazione.

Il sentimento di appartenenza cresce quando nel gruppo sono presenti alcune condizioni, come la facilità e la frequenza del contatto (più numerosi sono gli scambi tra i membri, più l'individuo si sentirà parte del gruppo), l'accettazione delle norme, la valorizzazione dei caratteri comuni del comportamento a scapito di quelli individuali, la capacità del gruppo stesso di soddisfare i bisogni dei membri.

A proposito di questi ultimi, lo psicologo sociale insegna che esistono alcuni tipi di bisogno che l'individuo cerca generalmente di soddisfare attraverso l'appartenenza ad uno o più gruppi. Si tratta del bisogno di sicurezza, del bisogno di affiliazione e del bisogno di prestigio.

Il primo dipende dal fatto che ogni individuo è ben consapevole che non gli è data la possibilità di risolvere i problemi del vivere senza l'aiuto degli altri e la collaborazione con loro; il bisogno di sicurezza nasce dall'esigenza che ognuno possiede, e che è stata ben analizzata dalla psicologia dinamica, di dipendere da qualcuno, sia esso reale o immaginario; il bisogno di prestigio, infine, dipende dal desiderio di ogni persona di essere apprezzata e valorizzata dagli altri.

Secondo le Teorie della percezione sociale relative al tema della Social cognition, esistono varie motivazioni in base alle quali si percepisce la propria appartenenza ad un gruppo:

- Per vicinanza. Spesso si inizia a frequentare delle persone che ci sono vicine fisicamente, ad esempio che abitano nello stesso quartiere, frequentano lo stesso bar, la stessa scuola ecc. Rappresentano sicuramente tutte occasioni per fare conoscenze o condividere delle esperienze. La vicinanza spesso rappresenta il primo motivo di contatto per la scelta di appartenere ad un gruppo spontaneo. Sulla base di questo criterio, infatti, si formano spesso gruppi per la condivisione del tempo libero.
- Per somiglianza. Si tratta di un criterio di appartenenza relativo alla disposizione in alcune persone di ricercare nell'altro le proprie convinzioni, le idee i bisogni. Non si intende in questo caso somiglianza fisica, ma affinità di pensiero, interesse e stile di vita. La gratificazione di trovare altre persone con idee simili è ciò che porta, più di qualsiasi altro elemento, all'unione. All'interno di un gruppo più ampio sembra naturale il formarsi di sottogruppi, attraverso il criterio della somiglianza, infatti si stabiliscono alleanze e nascono simpatie che in genere durano nel tempo,

- Per identificazione. Si può appartenere ad un gruppo anche quando non c'è somiglianza nelle idee o nei bisogni, ma con una motivazione per lo più inconscia di identificazione all'altro. La differenza con la somiglianza è nel meccanismo psicologico che entra in gioco e determina la scelta.

Molti individui aspirano ad appartenere a gruppi che hanno un'identità specifica e che rappresentano uno status socialmente desiderabile. Entrare a far parte di un gruppo, quindi, può rappresentare per alcune persone realizzazione, successo e prestigio. Per identificazione si intende anche il processo di strutturazione della propria personalità e identità sociale attraverso l'interdipendenza con il gruppo, in quanto intervengono fattori soggettivi ed intersoggettivi, cioè appresi attraverso il contatto con il gruppo. Infatti gli atteggiamenti e le modalità di comunicazione si influenzano reciprocamente.

### La Dinamica di Gruppo:

Con l'espressione dinamica di gruppo si indica l'evolversi delle relazioni nel gruppo.

Lo psicologo sociale Bruce Tuckman propose nel 1965 un modello di evoluzione della vita di gruppo che consiste in cinque fasi sequenziali:

- Formazione (forming). I membri del gruppo si orientano e comprendono quale debba essere il comportamento nei riguardi del coordinatore e degli altri membri.
- Conflitto (storming). Si sviluppa un clima di ostilità verso altri membri del gruppo e/o verso il leader, soprattutto per l'incertezza dovuta a mancanza di direttive e di sostegno psicologico, per la mancanza di strutturazione e per la resistenza alla struttura. Si sviluppa una resistenza emotiva di fronte alle esigenze del compito da svolgere come espressione alla propria indisponibilità.
- Strutturazione (norming). I membri si accettano vicendevolmente, e si sviluppano delle norme di gruppo alle quali tutti si sentono impegnati.
- Attività (performing). I membri del gruppo accettano il loro ruolo e lavorano per raggiungere i fini preposti.
- Aggiornamento (adjourning). I membri del gruppo decidono una sospensione delle attività al fine di valutare il modus operandi e i risultati eventualmente ottenuti.

La coesione di gruppo definisce il livello di solidarietà fra i membri, ma anche la condivisione di norme e il relativo senso di appartenenza. Questa coesione è determinata da fattori emotivi. Per Lewin il comportamento del gruppo dipende dai campi psicologici dei singoli componenti, che, interagendo assieme, danno vita ad un campo globale, all'interno del quale si stabiliscono le modalità e i canali della comunicazione e tutti gli altri fenomeni che sono tipici di ogni gruppo.



## La Coesione

La coesione è, di fatto, testimone della vita del gruppo.

Si definisce, come la totalità del campo di forze che mantengono uniti i membri del gruppo.

Lo studioso francese L. Festinger ritiene che la coesione sia data dall'attrazione che il gruppo esercita sui singoli membri e che, dal canto suo, sia in funzione delle motivazioni che i membri trovano nella partecipazione alla vita del gruppo e delle gratificazioni che ne traggono.

La coesione molto forte riesce a controllare l'individuazione, che costituisce il fenomeno che agisce in senso contrario. Coesione e individuazione, infatti, sono tra loro inversamente proporzionali.

Il grado di coesione e quello di individuazione determinano il livello della capacità normativa che il gruppo è in grado o meno di possedere e di esercitare sui componenti, fino ad arrivare, per fare un esempio, alla coesione narcisistica, in base alla quale ogni membro del gruppo rinuncia, di fatto, alla propria identità e ai propri interessi per identificarsi totalmente con il gruppo.

## L'equilibrio operativo

La stabilità affettiva, e quindi la coesione, dipendono molto anche dalla distribuzione del lavoro fra i membri del gruppo.

È fondamentale che non si creino condizioni per cui alcuni membri debbano sobbarcarsi continuamente i compiti più difficili e più pesanti. Ciò diventa normalmente causa di tensione, a scapito dell'equilibrio dei rapporti.

Il modo migliore per ripartire i compiti è quello democratico, che tenga conto, per quanto è possibile dei desideri, dei bisogni e delle attitudini di ciascuno.

La ripartizione democratica dei compiti non significa, quindi, appiattimento dei ruoli, ma valorizzazione del contributo di tutti, sia pure in forme differenti. Molto dipende, in questo senso, dalla figura e dalle capacità del leader.

L'equilibrio operativo costituisce una caratteristica che condiziona notevolmente il rendimento del gruppo.

## Il rendimento

A proposito di efficienza, intesa come insieme di prestazioni singole, occorre ribadire che essa dipende da una ricca e corretta comunicazione fra i componenti, ma non solo. Occorre anche che tutti accettino un certo indirizzo di lavoro, una certa metodologia operativa, certe soluzioni, che, pur se proposti da una sola persona o da una sola parte del gruppo, devono incontrare l'adesione vera e reale, e quindi non soltanto in apparenza, dei vari membri.

## La Leaderenza o Leadership

Il primo problema che riguarda la leaderanza è quello relativo ai requisiti che vengono richiesti al capo.

”Si è detto che un leader deve avere la capacità di assumersi la responsabilità e la condotta di un gruppo, si è parlato di personalità autoritaria, di attitudini al comando, ecc. In tutte queste definizioni è evidente la tendenza da obiettivare, a far cioè dipendere il fenomeno di gruppo “leadership” in una “obiettiva” caratteristica individuale, in una sorta di capacità biologica. È chiaro che non è accettabile una concezione del genere. La leadership è un fenomeno di gruppo, conseguenza della dinamica di gruppo e non della semplice biologica presenza di determinate caratteristiche in un singolo individuo. Ciò significa che un leader può esercitare il comando solo nell’interno di un determinato gruppo e genericamente in tutti i gruppi possibili”. Il capo deve possedere sicure capacità di coordinazione e deve essere in grado di farsi accettare dai membri del gruppo. È ovvio, comunque, che anche queste caratteristiche possono essere o non essere valorizzate o possono evidenziarsi o meno a seconda dei gruppi e delle interazioni che li caratterizzano.

Un altro problema che interessa la leaderanza del gruppo è quello che riguarda i significati razionali e simbolici che un leader riveste per il gruppo.

I membri del gruppo vedono nel capo la persona che soddisfa il bisogno di sicurezza, di unità, di controllo del senso di colpa, di introiezione di un’ autorità visibile e con la quale si possa interagire.

È necessario, tuttavia, che questi bisogni vengano via via superati, in modo che la dipendenza non venga fissata in modo irreversibile, rendendo la vita di gruppo molto povera nelle sue dinamiche impoverendo anche la coesione stessa.

Il terzo problema riguarda i ruoli del capo. Il più importante è costituito dall’azione mirante a far prendere coscienza ai membri di ciò che il gruppo è in realtà, compresa la stessa leaderanza del gruppo stesso. Il leader, insomma, non deve essere centrato su se stesso, ma sul gruppo, per portarlo, alla fine, a partecipare alla struttura di potere.

Vediamo schematicamente quale può essere la posizione del leader nei confronti degli altri componenti il gruppo nel corso delle fasi di sviluppo del gruppo stesso.

**Prima fase-** I membri di un gruppo hanno una relazione individuale con il capo, che è in questo momento elemento di unità.

**Seconda fase-** Il gruppo è centrato sul leader, ma il leader è centrato sul gruppo; il leader tende a risolvere la situazione di dipendenza del gruppo nei suoi confronti: così soltanto riesce rendere dinamico il sistema di relazioni interpersonali, in modo che si trasformino in relazioni sociali.

**Terza fase-** Il leader che vive in un gruppo in cui si è instaurata una relazione sociale è parzialmente nel gruppo e parzialmente al di fuori del gruppo.

Questa è una fase difficile, perché il gruppo tende a trasformare la propria appartenenza al gruppo in identificazione con il leader, che deve scoraggiare tale tendenza.

**Quarta fase-** La dinamica di gruppo si svolge ed il gruppo è centrato effettivamente sul gruppo. Il leader è così percepito come sfondo, prima come membro del gruppo, poi come individuo che vigila sul mantenimento dello spirito di gruppo, il quale gruppo è d'altronde capace di agire per conto proprio verso determinati scopi che realizza da solo (relazione sociale in azione).

### **Significato di gruppo e di dinamica di gruppo, in "pratica".**

E' luogo comune che quando esiste un insieme di persone che perseguono un obiettivo comune, si possa parlare di gruppo. Questi sono di sicuro elementi importanti, ma presenza fisica e mèta da perseguire non bastano: affinché si possa parlare di gruppo è necessario che:

- ciascun membro partecipante comprenda il punto di vista degli altri (comprendere inteso come "essere a conoscenza" e non necessariamente come "condividere");
- tra i vari membri esista un insieme dinamico di interazioni.

Relativamente alla conoscenza delle idee altrui, è questa una condizione che assicura che nel gruppo i componenti stanno lavorando per integrare le proprie conoscenze, esperienze, culture e questo perché non solo conoscono la propria, ma non ignorano nemmeno quella degli altri. Passando poi ad una osservazione più dettagliata, emerge che le persone non solo si conoscono, ma tra di loro esistono vari tipi di rapporto tanto che i vari membri si influenzano reciprocamente ed il comportamento" di un membro inevitabilmente incide e si ripercuote sugli altri, generando una catena di risposte.

Il gruppo, in definitiva, non è la semplice somma di individui, ma anzi va considerato come quell'insieme in cui, pur perseguendo obiettivi individuali, c'è unitarietà nella realizzazione di un obiettivo comune. Nel gruppo si è aiutati come si può aiutare, si incontrano ostacoli, ma anche agevolazioni e questo perché la nostra personalità entra in contatto con altre personalità, proiettando ed attribuendo ad altri i propri problemi, i propri insuccessi o al contrario, il proprio aiuto e la propria disponibilità.

Analogamente alla parola "gruppo" anche la definizione di "dinamica di gruppo" assume un significato diverso da come intuitivamente si può immaginare: come il gruppo non è la semplice unione di più persone, non è il semplice trascorrere del tempo e fare qualche cosa insieme ad altre persone.

Da un punto di vista sociologico, la dinamica di gruppo tende ad essere concepita come "l'insieme dei fenomeni psicosociali che si producono nei piccoli gruppi e le leggi naturali che reggono tali fenomeni". È questa una definizione che privilegia la visione di insieme più che del singolo e probabilmente è per questo la definizione più pertinente per il gruppo che si realizza in ambito sportivo

## La dinamica di gruppo e la gestione delle differenze.

Quello delle differenze, non deve essere necessariamente considerato un problema in quanto le differenze costituiscono la vera risorsa della dinamica di gruppo. Tra le differenze che caratterizzano i componenti di un gruppo, non vi sono però solamente differenze di conoscenze, di competenze, di esperienze, ma si osservano anche differenze di carattere, di comportamento, ed è proprio a questo tipo di differenze che mi riferisco in questo momento; sono queste le differenze che generano il problema più evidente nella dinamica di gruppo: i conflitti. Il segreto del successo della dinamica di gruppo è rappresentato proprio dalla capacità del gruppo di gestire i conflitti: minori energie saranno assorbite dagli stessi, maggiore sarà l'espressione del gruppo in termini di risultato. Il problema dei conflitti, peraltro, non deve mai essere considerato completamente superato in quanto lo stesso può riaffiorare ogni volta che si attraversa una fase critica: spesso il ritorno può cogliere di sorpresa e può minacciare la sicurezza dei singoli, ritorna la sensazione di disagio psicologico, concettuale, delle idee, delle opinioni, tipico delle prime fasi della dinamica di gruppo. La competenza nella dinamica di gruppo, di conseguenza, presuppone una competenza nella gestione dei conflitti, che si realizza essenzialmente nella conoscenza delle fasi della dinamica di gruppo e della conduzione positiva delle stesse: conoscendo la strada da percorrere per conquistare un risultato, il suo raggiungimento sarà sicuramente facilitato.

## L'importanza del coordinatore nella dinamica di gruppo

Abbiamo già visto, che il superamento delle varie fasi, dipende in buona parte dalla competenza della persona preposta alla sua conduzione. Un coordinamento competente presuppone non solo una guida per il superamento delle varie fasi, ma anche l'assunzione di un atteggiamento corretto, precisando subito che sarebbe assolutamente controindicato qualsiasi comportamento autoritario. L'autorità, infatti, non lascerebbe spazio alla libertà individuale dei singoli i quali, non potendo interagire tra loro, non potrebbero integrare le loro conoscenze, competenze, esperienze, idee, vanificando così il motivo principale per il quale si sceglie la metodologia del lavoro di gruppo. I vari tipi di comportamento dal più autoritario al più permissivo, ma autorevole, possono essere distribuiti in un "continuum" che parte da una attività incentrata sulle idee del coordinatore, ad un'area ideale per i vari componenti del gruppo. In una dimensione ideale, il coordinatore contribuisce a definire i confini della libertà individuale, le "regole del gioco", e questo grazie alla competenza che giustifica il suo ruolo di coordinatore.

Una volta definite le opportune regole, democratiche e nel rispetto delle diverse personalità, i componenti del gruppo devono poter rapportarsi liberamente tra loro, lasciando al coordinatore un ruolo di supervisione sulla Implementazione delle varie fasi. Situazione contraria, e quindi negativa, potrebbe essere quella in cui il coordinatore prende una decisione e l'annuncia ai componenti, vanificando così lo spirito per il quale si

rende necessaria la dinamica di gruppo. Si possono poi osservare situazioni intermedie in cui il coordinatore prende decisioni e inevitabilmente condiziona il risultato finale della dinamica di gruppo, indipendentemente dalla validità della soluzione al problema che il gruppo è chiamato ad affrontare. Si può aggiungere che, al fine di una conduzione competente del gruppo, sarebbe riduttivo pensare che solo un atteggiamento più o meno democratico determina la validità del risultato. Risulterebbe complesso affrontare in maniera completa il problema, ma si possono comunque tracciare delle regole di massima il cui rispetto è sempre garante di un contributo positivo.

Le regole sono:

◆ Considerarsi sempre un membro del gruppo: anche se le funzioni sono di coordinamento/conduzione, è necessario sempre figurare come un membro del gruppo che incoraggerà gli altri a partecipare liberamente. Esaurite le funzioni di delimitazione dello spazio di azione altrui, è necessario iniziare ad interagire con gli altri per contribuire positivamente alla integrazione delle risorse umane, come un qualsiasi altro componente del gruppo.

◆ Essere soddisfatti del proprio essere: non significa certo ritenersi perfetti, ma accettarsi come si è. Il fatto di poter avere delle qualità migliori o peggiori degli altri va sempre considerato un fatto oggettivo e comunque non deve né farci peccare di presunzione, né scoraggiarci, ma deve rappresentare sempre un valido stimolo a migliorarci senza rifiutare il presente.

◆ Non sentire la competenza altrui come una minaccia: pensare che altri migliori di noi possono mettere in ombra il nostro operato, può far vivere il gruppo con tristezza e senso di frustrazione. Di contro, le risorse degli altri vanno considerate sempre come patrimonio comune e non alternativo a quello di nessuno dei componenti. Sarebbe altresì auspicabile aiutare gli altri ad esprimere le proprie risorse, le proprie capacità delle quali forse non sono nemmeno consapevoli poiché questo significa lavorare non solo per loro, ma anche per noi permettendoci di acquisire nuove esperienze e competenze, e soprattutto per la dinamica di gruppo.

◆ Rendersi capaci di sopravvivere alle critiche: ascoltare una opinione negativa sul proprio conto, come già affermato, deve essere considerato un momento di riflessione sul proprio operato. D'altro canto non è altrettanto possibile vivere sull'esaltazione altrui perché questo rappresenterebbe uno stimolo esterno, che non si è trovato dentro se stessi delegando così la propria importanza al giudizio espresso dagli altri.

In definitiva non si deve dimostrare indifferenza su ciò che gli altri dicono di noi, considerando comunque che non si migliora o peggiora in base al giudizio altrui, ma dallo stesso si possono trarre quelle indicazioni a noi necessarie per ricercare sempre il modo migliore di vivere positivamente l'esperienza di gruppo.

## Comprendere e gestire il conflitto nelle dinamiche di gruppo.

Il conflitto all'interno di un gruppo si manifesta quando persone, che per la natura del loro lavoro dipendono l'uno dall'altro, hanno punti di vista diversi, interessi o obiettivi diversi o addirittura contrastanti. Un buon leader è consapevole del fatto che il conflitto è una componente naturale e potenzialmente produttiva nell'ambito delle relazioni di gruppo e delle relazioni interpersonali. Infatti, il conflitto stimola il pensiero, fa sì che varie prospettive riguardo ad una situazione siano considerate e stimola i componenti del gruppo a comprendere meglio i fattori chiave in merito alla decisione da prendere. Tutto questo quando il conflitto è gestito bene in modo consapevole e costruttivo.

L'aspetto centrale non è quello di decidere se stimolare o evitare il conflitto, bensì come gestirlo al fine di renderlo efficacemente produttivo per il lavoro di gruppo. A seconda di come è gestito il conflitto all'interno del gruppo può divenire costruttivo o distruttivo. Una leadership efficace facilita dinamiche di comunicazione che stimolano costruttività. Approfondiamo queste due facce del conflitto all'interno di gruppi di lavoro.

**Il conflitto distruttivo** è presente quando interferisce con l'efficacia del lavoro svolto e con un clima di lavoro salutare. Tipicamente, questo tipo di conflitto si contraddistingue da un modo di comunicare competitivo in cui ciascun membro del gruppo cerca di influenzare gli altri semplicemente allo scopo di avere ragione riguardo alle proprie idee, le proprie soluzioni e punti di vista. Si crea dunque un tipo di rapporto "win-lose" in cui c'è chi perde e c'è chi vince. I singoli membri del gruppo ritengono che soltanto uno di loro (o una parte di loro) possono "vincere" e affermarsi sugli altri portandoli ad accettare i loro punti di vista.

Un risultato evidente di queste dinamiche è il rapido deteriorarsi del clima e delle relazioni interpersonali. Si viene a creare un contesto in cui la maggior parte dei membri del gruppo stanno sulla difensiva limitando l'espressione delle loro idee per non rischiare che siano valutate aggressivamente (o giudicate con sarcasmo) dagli altri. All'interno di queste situazioni sono frequenti gli attacchi personali che vanno ben oltre il contenuto del tema in causa. Questo contesto emerge da un tipo di comunicazione che mette le persone sulla difensiva e le distrae dagli obiettivi comuni. E' una comunicazione caratterizzata da: il valutare; il giudicare; la superiorità dell'uno nei confronti dell'altro; un modo di pensare e di vedere le cose solo da una prospettiva con un atteggiamento di certezza e rigidità. Così come questo modo di comunicare mina alla base le relazioni interpersonali, interferisce anche nella produttività, nell'efficacia e nell'efficienza del lavoro di gruppo.

**Il conflitto costruttivo** è presente quando i membri di un gruppo di lavoro sono consapevoli del fatto che il disaccordo è un aspetto naturale all'interno delle dinamiche di gruppo, anzi può essere un fattore chiave al raggiungimento dei loro obiettivi comuni. Questo tipo di atteggiamento si riflette in un modo di comunicare caratterizzato dalla cooperazione: si ascoltano le idee e le opinioni degli altri con attenzione, interesse e positività. La comunicazione viene utilizzata per mettere in evidenza gli obiettivi comuni ai membri del

gruppo ed i fattori che li accomunano. E' un tipo di comunicazione che incoraggia un orientamento "win-win" in cui tutti possono affermare di essere vincitori e questo porta le persone ad esprimere e motivare liberamente i propri punti di vista concentrandosi sul contenuto dei temi piuttosto che su aspetti caratteriali o personali.

Allo scopo di incoraggiare il conflitto costruttivo, la comunicazione dovrebbe chiaramente mettere in evidenza l'interesse dei membri del gruppo nell'ascoltare le reciproche idee e punti di vista, la disponibilità a cambiare la propria prospettiva su un tema, ed il rispetto per l'integrità degli altri membri del gruppo e le opinioni che rappresentano. E' in questo contesto che le persone si sentono a loro agio nell'esprimere il proprio pensiero e partecipano attivamente e costruttivamente alle attività di gruppo.

Per questi motivi il conflitto costruttivo è un fattore importante all'efficacia del lavoro di gruppo. Infatti, consente ai membri del gruppo di ampliare la loro comprensione dei temi in causa, mettendo il gruppo in condizione di sviluppare una gamma più ampia di idee e soluzioni. Raggiungere questo tipo di contesto non è sempre semplice perchè è innanzi tutto necessario vincere fonti di orgoglio ed egocentrismo individuale e cercare in modo attivo di riconoscere l'importanza del contributo di ogni singola persona stimolandone l'attiva partecipazione.

### La Checklist del Capo:

Identificare e riconoscere i due tipi di conflitto all'interno dei gruppi di lavoro.

Un buon leader sa riconoscere i sintomi che contraddistinguono un conflitto costruttivo o distruttivo all'interno di un gruppo di lavoro. Di seguito, le caratteristiche che distinguono i due tipi di conflitto:

Il conflitto distruttivo può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:

- Competizione -- competizione fra i membri del gruppo.
- Attenzione ai benefici del singolo -- i membri del gruppo sono più interessati ai loro benefici individuali rispetto a quelli del gruppo.
- Approccio "win-lose" -- le decisioni e le soluzioni formulate sono a beneficio solo di uno o pochi membri del gruppo.
- Clima chiuso -- il gruppo non accetta commenti o spunti da persone che non fanno parte del gruppo stesso.
- Comunicazione sulla difensiva -- permolosità; resistenza al cambiamento (i membri del gruppo vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose).
- Attacchi personali -- i singoli sono resi ridicoli (o oggetto di sarcasmo) per esprimere le loro opinioni o suggerimenti.

Il conflitto costruttivo può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:

- Cooperazione -- i membri del gruppo lavorano volentieri assieme; partecipano attivamente; è presente dialogo e rispetto reciproco; si respira un'aria di positività e costruttività.
- Attenzione ai benefici del gruppo -- i membri del gruppo concentrano la propria attenzione sugli obiettivi del gruppo e non semplicemente a quelli del singolo.
- Approccio "win-win" -- le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo del singolo o dei pochi.
- Clima aperto -- i membri del gruppo accolgono suggerimenti e spunti che provengono da persone esterne al gruppo stesso.
- Comunicazione di supporto -- le persone sono sinceramente interessate alle idee ed opinioni degli altri membri del gruppo e per questo si adoperano attivamente per ascoltare con empatia e fornire feedback costruttivo.
- Attenzione ai contenuti -- tutte le opinioni e suggerimenti sono valutate facendo riferimento alla loro efficacia nell'aiutare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi.

## Conclusioni

**Dopo tante affermazioni sulla dinamica di gruppo e sul modo di interpretare la stessa, le conclusioni possono risultare ripetitive o scontate. Rimane forse da precisare che il lavoro di gruppo, è un modo di interpretare le relazioni con le persone che gravitano intorno a noi, che non si impara nè dai libri, nè dalle parole, ma è una mentalità che si può costruire solo partendo dalla disponibilità a cambiare, iniziando proprio da se stessi. È questo un concetto di vitale importanza se si accetta di lavorare condividendo con altre persone le proprie scelte, se si accetta di mettere costantemente in discussione le proprie idee.**



## Psicologia di un Coach

La figura dell'allenatore gioca un ruolo di grande importanza nelle vicende sportive, sia per quanto riguarda l'effettiva opera che egli può svolgere per perfezionare un atleta a lui affidato e migliorarne il rendimento, sia per l'eco che la sua attività solleva negli ambienti collaterali allo sport, specie tra il pubblico e nella stampa. Accade molto spesso che l'allenatore diventi il capro espiatorio in caso di sconfitte, difficoltà ed insoddisfazioni, mentre la sua opera viene sottovalutata o addirittura dimenticata quando l'entusiasmo per una brillante prestazione fa convergere sugli atleti, e soltanto su di essi, il plauso del pubblico e dei giornalisti sportivi. Ovviamente, ciò ha valore soprattutto per le discipline più popolari.

L'allenatore ha, nello sport, la stessa parte delicata e sovente misconosciuta che il regista ha nel teatro e nel cinema, con la sola differenza che, quando uno spettacolo non soddisfa, chi ci rimette di più non è il regista ma l'attore. E come, per scarsa competenza, molti credono che sia facile fare il regista, moltissimi credono che sia altrettanto semplice, oltre che lucroso, improvvisarsi allenatori. Al contrario il ruolo di allenatore esige notevoli doti di preparazione e di personalità, la cui importanza non può essere in alcun modo trascurata. Inoltre è da tenere presente che il suo compito va molto più in là di una semplice attribuzione di ruolo. La sua attività infatti non lo impegna nei limiti di una comune prestazione professionale, ma lo coinvolge totalmente in un campo di motivazioni, partecipazioni e risonanze emotive che vengono a costituire di per sé un mondo di esperienza ed un modo di essere.

***L'allenatore è al tempo stesso un tecnico, un educatore, un organizzatore ed un leader.***

La molteplicità delle funzioni, la capacità di passare dall'una all'altra, scegliendo con perfetto sincronismo il ruolo più adatto, costituiscono il suo patrimonio professionale più prezioso.

### **Il ruolo di tecnico.**

E' il compito meglio definito e meno discusso fra quelli che gli si ascrivono. Il modo in cui lo svolge dipende dall'esperienza, dalla competenza, dalla formazione e dalle abilità acquisite in campo sportivo.

L'allenatore, in qualità di tecnico, non solo insegna la dinamica del gesto e dell'azione propri di una disciplina, ma studia e programma le tabelle di preparazione e predispone strategie e tattiche. Ma il suo contributo sarebbe modesto se non intervenisse la sua capacità creativa – lievito di ogni performance – ad escogitare raffinate tecniche motorie e nuovi metodi di allenamento, riuscendo a dare, attraverso la gestualità atletica, l'immagine diretta dell'idea che si tramuta in azione.

### **Il ruolo di educatore.**

L'allenatore, anche quando non ne è consapevole, è un educatore. Correggere, suggerire, proporre soluzioni nell'acquisizione dell'esercizio, non solo arricchiscono "l'intelligenza senso-motoria" dell'allievo, ma ne influenzano l'intera personalità promuovendo sempre maggiori livelli di integrazione e maturazione identitaria. Ad esempio, basta considerare come le norme, i valori ed i contenuti etici del fatto sportivo vengano trasmessi proprio dall'allenatore. Oggi questa particolare funzione si è enormemente dilatata. La diffusione dello sport, l'abbassamento dell'età media degli atleti e degli sportivi, l'esigenza di rapporti umani significativi e il bisogno di modelli validi da parte dell'adolescente concorrono ad un sempre maggior coinvolgimento dell'allenatore nel ruolo di educatore.

**Il ruolo di organizzatore ed animatore** corrisponde alla capacità di promuovere la partecipazione sportiva, di organizzare la vita dei propri atleti, di conoscere le loro interazioni emotive e sociali, di coordinarle sotto il profilo tecnico, di intervenire nella struttura della squadra orientandola verso il compito agonistico e ridimensionare eventuali conflitti interni al gruppo degli atleti di una società sportiva. Tale ruolo implica inoltre un'azione direttiva in quanto l'allenatore deve anche valutare, scegliere e decidere, trovandosi ad esercitare una delega di comando che lo coinvolge in una responsabilità diretta e globale.

### **Il ruolo di leader.**

Le principali funzioni dell'allenatore sono le seguenti:

- Costituire un centro attorno al quale il gruppo formi la sua unità e la sua coesione. Ciò si attua prendendo parte ad ogni iniziativa, ad ogni conversazione, ad ogni azione del gruppo.
- Rappresentare un ideale e un modello, il che si ottiene cercando di capire e controllare ogni situazione, coltivando l'ascendente sul gruppo, provocando atteggiamenti spontanei di emulazione.
- Liberare gli altri dalla necessità di prendere decisioni, cioè disimpegnare il gruppo dal peso delle responsabilità, allo scopo di creare lo stato d'animo più sereno e favorevole per il raggiungimento di determinati obiettivi.
- Accollarsi le funzioni esecutive: per realizzare gli obiettivi del gruppo, il leader deve decidere il programma, prepararne l'attuazione, guidarne l'esecuzione
- Rappresentare il gruppo e difenderne gli interessi ed il prestigio nei rapporti con l'esterno
- Salvaguardare le relazioni interpersonali dei membri. Ciò viene facilitato qualora si riesca a conservare nel gruppo una posizione centrale, da cui è possibile verificare i rapporti interindividuali.

## L'allenatore: campi di attività

La professione dell'allenatore è inconcepibile senza motivazioni elevate, essendo numerose e delicate le esigenze cui egli deve far fronte. Senza un continuo spirito di ricerca e senza il desiderio di ulteriori conoscenze, rapidamente l'allenatore raggiungerà un limite oltre al quale non sarà più in grado di ottenere successi. E' quindi necessario che i settori tecnico-professionale, psicologico e pedagogico costituiscano per lui un campo di costante aggiornamento e meditazione, dal momento che l'esperienza non basta più a se stessa. Ogni allenatore, per essere all'altezza del proprio compito ed esercitare la propria funzione in maniera brillante, è vincolato ad un continuo ampliamento ed approfondimento delle sue conoscenze mediante:

- lo studio della letteratura scientifica nel campo dello sport
- la partecipazione a corsi di aggiornamento e di perfezionamento
- la cooperazione a ricerche scientifiche nel campo dello sport

Fondamentalmente sono riconoscibili all'allenatore tre campi di attività:

- **Relazione tra allenatore ed atleta**, che può assumere diverse connotazioni:
  - di durezza, aggressività, rigidità, severità, quando l'allenatore si propone come obiettivo il risultato e cerca di ottenerlo in maniera autoritaria attraverso la richiesta del massimo rendimento;
  - di socievolezza disponibilità ai rapporti amichevoli, democraticità, quando lo scopo è di salvaguardare l'aspetto socio-emotivo e di organizzazione.
- **Pedagogia dell'allenamento**, che può essere:
  - scientifico-sistematica, allorchè l'allenatore dà importanza alla ricerca, allo studio ed alla critica per lo sviluppo di una teoria soddisfacente;
  - empirico-pratica, quando l'allenatore sottovaluta la teoria e l'innovazione, preferendo la propria esperienza e riducendo l'allenamento a replica abitudinaria.
- **Guida e preparazione degli atleti** alla competizione, secondo un metodo che può essere:
  - tattico: l'allenatore prepara i suoi atleti per il conseguimento di un rendimento ottimale in funzione degli avversari che di volta in volta si trova di fronte;
  - emotivo: l'allenatore mira sempre al successo, rischiando e stimolando la massima fiducia in sé e negli atleti;
  - psicologico: l'allenatore conosce a fondo i suoi atleti e li indirizza secondo le loro capacità.

In verità, non esiste un modello standardizzato né standardizzabile di **allenatore ideale**. Tutto sommato, la psicologia dello sport si ridurrebbe a ben povera cosa se si limitasse a dettare le regole per essere, genericamente, un buon allenatore.

Il bravo allenatore (bravo, si intende, sotto il profilo psicologico) deve saper essere autoritario o permissivo, paterno o fraterno, ecc., ecc., a seconda delle circostanze e soprattutto degli atleti.

**Questi, infatti, non possono e non devono essere considerati oggetti o macchine. Essi vanno bensì dapprima riconosciuti come esseri umani, ed in quanto tali diversamente strutturati e motivati,** e poi trattati in base alle rispettive strutture e motivazioni.

Lo sforzo maggiore che si richiede all'allenatore è quello di astrarre dal proprio mondo esistenziale di esperienze e di aspirazioni onde riuscire a stabilire un rapporto empatico con ciascuno degli atleti componenti il gruppo sportivo a lui affidato. Una volta entrato nei panni di ciascun atleta, l'allenatore conoscerà le esigenze dei singoli e potrà allora condurre il gruppo nel modo migliore, che si riassume nel rifiuto aprioristico di ogni atteggiamento rigidamente codificato e nell'assumere duttilmente con ciascun atleta (o con ciascun sottogruppo di atleti) l'atteggiamento ad essi più gradito: per esempio autoritario con le persone più fragili, che desiderano essere guidate in tutto e per tutto (letteralmente imboccate come bambini) ed invece comprensivo e permissivo con gli atleti più maturi, che sanno autogestirsi responsabilmente e non tollerano ingerenze.

Può accadere che qualcuno protesti se nota dei trattamenti differenziati e che accusi l'allenatore di favoritismi. Ciò non dovrebbe verificarsi: se succede, l'allenatore può dedurre che ancora non ha capito il contestatore o non è riuscito a farsi capire da questi.

Il gruppo degli atleti è come una famiglia. Il padre o la madre di due figli sa bene ( o almeno farebbe bene a sapere) che essi sono l'uno diverso dall'altro.

Soddisfarli tutti e due non può significare preferenze per l'uno o per l'altro, mentre, al contrario, significa aver capito le rispettive esigenze e quindi aver adottato il sistema migliore per soddisfarle.

Infine, quindi, si può così concludere:

- 1) Tenendo conto delle diversità e delle differenze di carattere, di umore, degli obiettivi, dei sentimenti e delle motivazioni e di altre particolarità, si deve procedere nell'allenamento con criteri differenziati in funzione del singolo atleta.
- 2) Gli allenatori devono conoscere le difficoltà e le tendenze dei loro atleti e saper valutare perfettamente ciascuno di essi.
- 3) Allenatore ed atleta devono essere ben convinti che vi sono sempre degli scogli psicologici da superare.
- 4) Gli allenatori si devono occupare a fondo dell'indagine psicologica, allo scopo di studiare il carattere ed il contegno dei singoli allievi.

## Comportamento di un Coach

In tutti gli sport l'allenatore é certamente una figura basilare, sia per quanto riguarda la preparazione fisica dell'atleta, sia per quanto concerne il supporto psicologico di cui ogni sportivo sente la necessita'

Alcuni allenatori tendono spesso a sopravvalutare la parte tecnica e a non preoccuparsi di offrire un adeguato sostegno educativo, rivelando una scarsa preparazione in questo settore ed evidenziando una mancanza di sensibilità nei confronti delle problematiche giovanili.

Non é sicuramente un compito facile gestire una realtà composta formata da parecchie variabili da tenere contemporaneamente in considerazione : saper mantenere l' equilibrio fra gli elementi che intervengono nella conduzione di un team sportivo richiede da parte dell' allenatore considerevoli doti tecniche e di organizzazione, nonché capacità relazionali di notevole spessore.

Come dovrebbe comportarsi un bravo **allenatore**? Tanto per cominciare dovrebbe manifestare interessamento e vicinanza, apprezzamento, fiducia e incoraggiamento. Dovrebbe prestare aiuto per risolvere le difficoltà, e concorrere alla formazione di un buon senso di autostima.

Un bravo **allenatore** dovrebbe arrivare all'allenamento carico di entusiasmo; trasmettere sicurezza, affetto, accoglienza, serenità. Dovrebbe essere munito di enorme pazienza. Non dovrebbe rimproverare ma, al contrario, incoraggiare e motivare; rinforzare i comportamenti positivi.

E'una figura sbagliata quando: ha bisogno di far vedere chi è che comanda; possiede tutte le idee e le soluzioni e rifiuta quelle degli atleti, perché ha paura che intacchino la sua autorità.

Quali sono gli allenatori preferiti? Quelli che trasmettono sensazioni positive, rinforzano la prestazione, incoraggiano dopo un errore, danno indicazioni tecniche dopo un errore, sono organizzati, preparati e competenti, utilizzano uno stile autorevole (né autoritario, né del lasciar fare).

L'**allenatore** deve dimostrare non solo di essere dotato di una serie di competenze tecniche e tattiche, ma anche di saper gestire lo stress causato da situazioni a volte difficili da gestire. Deve essere quindi in grado di sviluppare buone abilità relazionali. Essere leader formalmente non basta. Dovrebbero essere gli atleti a riconoscere all'allenatore tale autorità. Il primo passo da compiere allora sarà proprio cercare di conquistarsi la stima e il rispetto degli atleti.

È fondamentale che l'allenatore analizzi con la massima obiettività le prestazioni fornite dai singoli e dal gruppo, senza dimostrare di avere preferenze o al contrario antipatie personali per qualcuno. Deve mantenere sempre la calma, il contatto con la realtà, la lucidità, per esaminare problemi e cercare possibili soluzioni.

## Stili

Due sono i possibili "**stili**" di allenamento: autoritario e cooperativo.

Lo **stile autoritario** è caratterizzato da un atteggiamento di chiusura dell'allenatore in rapporto alle decisioni da prendere; conduce il gruppo senza tener conto delle opinioni né degli atleti né dei suoi collaboratori; si sente l'unico responsabile nella direzione della squadra.

Lo **stile cooperativo** tiene conto anche delle idee di atleti e collaboratori, pur naturalmente arrivando a decidere in modo autonomo.

L'**allenatore autoritario** punta solo alla vittoria, che viene prima di qualunque altra cosa e che è l'unico obiettivo di cui tenere conto; non ha alcuna importanza comprendere quale possa essere la psicologia dei suoi atleti, quali le loro motivazioni; preferisce atleti mossi da spinte estrinseche perché più facilmente manipolabili. L'allenatore autoritario crede che il suo compito si esaurisca nel far vincere la sua squadra; creare un atleta vincente per chi adotta questo approccio significa solo curare l'ambito sportivo.

L'**allenatore collaborativo** cerca di capire i suoi atleti, di conoscere i loro processi psicologici e le loro motivazioni; per questo motivo predilige giocatori motivati intrinsecamente, perché ha più fiducia nella loro volontà di migliorarsi al fine di ottenere l'obiettivo. Sua caratteristica fondamentale è sapersi mettere in discussione, potendo così modificare in corsa alcuni atteggiamenti, sia personali che tecnico-tattici, se si rende conto di aver commesso degli errori.

## Transfert Emozionale

### Il transfert nella relazione allenatore/giocatore

Il transfert è presente in ogni tipo di relazione interpersonale, ma la cornice di una relazione allenatore giocatore è la sede elitaria per il dispiegarsi del suddetto. Si può dire in generale che tale meccanismo naturale viene utilizzato, o comunque dovrebbe essere utilizzato, da colui che è posto nella relazione nel ruolo dell'allenatore, ovvero per portare avanti e infine a compimento il processo di transfert.

Il transfert è praticamente una normale proiezione che può essere positiva (transfert positivo), con connotazioni di stima, affetto, oppure avere una valenza negativa (transfert negativo) quando le emozioni che vengono messe in gioco dal transfert sono per lo più di competitività, invidia, gelosia, aggressività o anche con connotati ambivalenti.

La relazione tra allenatore e giocatore è infatti paragonabile a una qualsiasi storia d'amore, dove forze di attrazione e anche forze di repulsione hanno modo di dispiegarsi. Sta alla capacità dell'allenatore e alla buona volontà del giocatore saperle gestire nel migliore dei modi. In questo gioco di forze emotive affettive anche l'allenatore è pienamente coinvolto, si parla infatti nel gergo proprio di questa disciplina, di controtransfert per intendere la reazione immediata emotiva e affettiva al transfert del paziente da parte di chi dovrebbe sostenere la funzione allenatore ed è qui che l'allenatore che sa il suo mestiere può mettere in atto le sue capacità che consistono fondamentalmente nel riuscire a prendere distanza dal suo stesso immediato sentire il transfert del giocatore.

## Motivazione

L'importanza della **motivazione** è un argomento molto interessante per gli allenatori.

Alcuni allenatori ritengono che la motivazione sia troppo complessa per poter essere compresa.

Poiché la motivazione è troppo complessa, la tendenza è semplificarla ad un unico tipo di approccio.

### Approcci

Ma vi sono vari tipi di approcci: ad es.

" **l'approccio dell'asino** ", dove alcuni allenatori sconcertati dalla complessità della motivazione, intraprendono l'approccio dell'asino per motivare i propri atleti.

Essi sostengono, da varie osservazioni, che le persone sono quasi uguali agli asini, testarde e stupide.

Cosicché l'unico modo per condurre gli atleti è usare la carota, come premio, e il bastone, come punizione.

Nell'«**approccio della cicogna**», invece, altri allenatori vedono la motivazione come qualcosa che danno agli atleti, come il fardello del bebè che la cicogna consegna alla futura mamma.

**L'allenatore** ha la motivazione e la consegna ai suoi atleti nel momento in cui decide di farlo. Ma gli allenatori che adottano questo approccio cadono nell'errore che ci sia una singola motivazione, che gli atleti abbiano una meta unica e che saranno soddisfatti di qualunque comportamento scelto dall'allenatore, dal più gioioso al più severo e faticoso. Gli allenatori «asino» e «cicogna» ipersemplificano la motivazione perché frustrati dalla sua complessità.

Altri allenatori affrontano la motivazione, usando uno dei seguenti approcci:

1. aggregarsi a pochi principi ed evocarli come chiave della motivazione. La chiave della motivazione è essere organizzati, costruirsi un rapporto di fiducia con gli atleti e conoscere profondamente la situazione di gara;

2. usare trucchi per motivare gli atleti attraverso elaborati sistemi di premi, con l'uso di slogan e poster. L'uso di trucchi vari può essere utile, ma sono anch'essi una piccola parte del quadro totale della motivazione;

3. alcuni allenatori fanno propri quei pacchetti motivazionali, sussidi audiovisivi e consulenti che si autodefiniscono psicologi dello sport. Molti di questi metodi sono superficiali. E costituiscono, tra l'altro un approccio a breve termine a quella che è invece una sfida a lungo termine. Gli allenatori non possono delegare agli altri la propria responsabilità di dirigere la motivazione dei propri atleti, l'allenatore è una parte troppo vitale della squadra per poter abdicare a questa responsabilità. E l'uso dei consulenti che conoscono realmente la psicologia dello sport può costituire un beneficio.



4. **Warren** , nel suo libro "Allenamento e Motivazione" conclude che il modo migliore di motivare è effettuare una selezione degli atleti motivati. Egli scrive: <<Circondatevi di atleti che la pensano come voi, che si interessano a voi, al vs., programma e ai vs., compagni di squadra. Se ciò implica l'eliminazione degli atleti che non si dedicano a voi, al vs. programma o alla squadra bene, non è una prospettiva piacevole, ma è necessario alla vostra salute mentale e al rendimento della squadra>>. Selezionare i giocatori motivati potrebbe o no, essere un compito a te deputato. Per gli allenatori che tendono ad aiutare lo sviluppo degli atleti, aiutarli a sviluppare la motivazione può essere un'impresa significativa per un particolare atleta. In questo libro, Warren proclama una definizione di motivazione: <<trovava il modo di portare gli atleti a fare qualcosa che, per conto proprio, non avrebbero mai fatto>>. Inizialmente questa definizione sembra abbastanza innocua, ma pensateci per un momento. Si pensa che gli atleti non vogliono fare qualcosa (approccio dell'asino) e che l'allenatore darà loro la motivazione per farlo (approccio della cicogna). Questa non è solo un'ottica ipersemplicata, ma è del tutto negativa. Alcuni allenatori ritengono erroneamente che un atleta non sia motivato quando questi si oppone a fare tutto ciò che l'allenatore pretende. Ma spesso gli atleti che si oppongono alle direttive dell'allenatore sono, invece, fortemente motivati allo sport. Essi sono soltanto non motivati ad accettare le strutture e i metodi dettati dall'allenatore. Alcuni atleti vogliono fare a modo loro, e quando fanno così, gli allenatori li considerano come un problema disciplinare, in special modo quegli allenatori che tendono a mantenere la loro posizione di potere all'interno della squadra. La fonte di conflitto tra allenatore ed atleta emerge spesso dal tentativo dell'allenatore di soddisfare le proprie esigenze attraverso la squadra, piuttosto che considerare le esigenze degli atleti.

### Concetti

Questi sono due concetti importanti sulla motivazione.

Il **primo** è che spesso il più grande impegno di un allenatore non è costruire la motivazione negli atleti, ma evitare di distruggere la motivazione intrinseca allo sport che essi già possiedono.

Il **secondo** è che gli allenatori dovrebbero strutturare gli allenamenti in forma divertente, organizzandoli in base alla varietà e del massimo coinvolgimento di tutti i giocatori. L'allenatore deve andare oltre la domanda <<come>> motivare ed interessarsi più al <<perché>> si è motivati. Il sapere come motivare gli atleti comprende il sapere quali sono le loro mete e i loro bisogni, come essi percepiscono le situazioni, come vi vedono in qualità di allenatore.

### Motivazione intrinseca ed estrinseca =

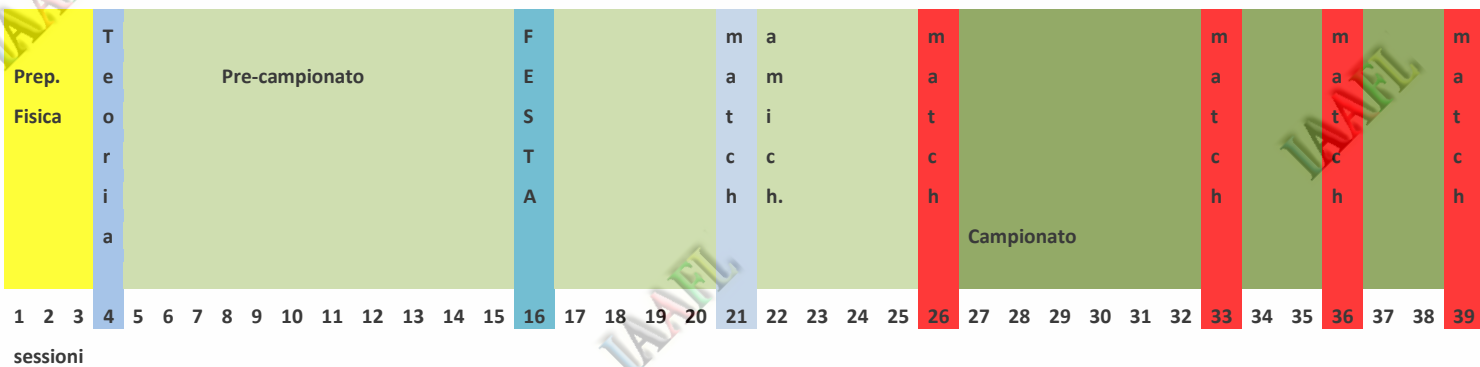
la motivazione ha due fonti, dall'interno della persona (intrinseca) e dall'esterno della persona (estrinseca). Le persone intrinsecamente motivate hanno un impulso interiore ad essere competenti ed autodeterminate, a gestire le proprie mansioni ed esplicitarle con successo. Queste qualità di competenza, autodeterminazione, maestria e successo sono le mete delle persone intrinsecamente motivate, e costituiscono di per sé un premio quando vengono raggiunte. Nello sport, gli atleti che giocano una partita perché amano giocare le partite sono intrinsecamente motivati. Giocano per orgoglio personale, cosa che fa sì che diano il meglio di sé anche quando nessuno li guarda. La **motivazione estrinseca** deriva da altre persone attraverso il rinforzo positivo e negativo. (Il rinforzo è tutto ciò che aumenta o diminuisce la probabilità che un comportamento riaccada). Questi rinforzi possono essere tangibili, come trofei o premi in denaro, o non tangibili, come il prestigio e il riconoscimento pubblico. Quando si ricevono tali rinforzi, queste vengono chiamate ricompense estrinseche.

## Pianificazione Stagione

Per quanto riguarda quei Monitor o Coach che stanno allenando un club con in vista un campionato, sia a livello scolastico che amatoriale o agonistico, e' di fondamentale importanza pianificare la intera stagione. Una buona programmazione del tempo totale dell'attivit /allenamenti permette di segnalare i momenti chiave della preparazione con anticipo. Si possono usare mezzi cartacei, lavagne, fogli di calcolo elettronici, programmi di gestione progetti...

Possiamo contare il numero di allenamenti fino alla prima di campionato, e prendere delle decisioni importanti per il nostro successo come Monitor o coach, alcuni consigli pratici:

- decidere quanto tempo dedicare alla preparazione fisica, e quanto per la parte tecnica;
- la ultima settimana precedente alla prima di campionato sara' dedicata al ripasso del playbook;
- quante volte voglio provare gli special teams durante il pre-campionato, con che frequenza,
- quando ritengo che saranno pronti a provare gli schemi di gioco;
- se e' il caso, quando potrei programmare delle amichevoli;
- quando organizzeremo delle sedute teoriche;
- segnalare se ci sono altre attivita' del club come la partecipazione a feste dello sport o in feste patronali, possono essere utilizzate come un premio per l'impegno fino a quel punto...



A questo punto, abbiamo individuato delle fasce di attività principali con segnalato tutti gli avvenimenti e possiamo scendere ancora più nel dettaglio delle singole fasi, ad esempio:

- come utilizzare le tre sessioni di prep fisica, quali esercizi e prove abbiamo deciso di effettuare.
- Se e' il caso, durante la fase di precampionato bisogna dedicare un tempo agli special teams
- A seconda del numero di azioni nel playbook, dovremo raggrupparle per categoria e fissare la scaletta di introduzione;
- Quando la prima partita attacco contro difesa;
- Etc etc

Prep.				T	P C
Fisica				e	I O
Fondo				o	a M
Stretching	Stretching	Stretching		r	y P
Agility	Agility	Agility		i	b L
		Sprints		a	o E
1	2	3			o T
sessioni		40yds Crono		4	k O

Nel seguente esempio abbiamo individuato le sessioni per gli special teams e per ogni sessione pianificato la pratica di azioni di Run (Serie 4x, 5x, 190, 200 come numeri inventati indicanti serie di azioni di corsa) e la pratica dei giochi di passaggio in questo esempio divisi per formazione di partenza (Slot Formation, Twins Formation...)

Per esempio alla 14° sessione il primo scrimmage tra difesa e attacco della stagione.

<b>Pre-campionato</b>			S T					S T S	F				S T	m			S T			
			P E					P E C	e				P E	a			P E			
Run	Run	Run	E A	Run	Run	Run	E A R	Run	s	Run	E A	Run	Run	t	Run	Run	E A	Run		
4x	4x	190	C M					C M	I	t	C M				c			C M		
5x	6x	200	I S					I S M	a				I S			I S				
Pass	Pass	Pass	A	Pass	Pass	Pass	A M	Pass		Pass	A	Pass	Pass	h	Pass	Pass	A	Pass		
Twins	Twins	Slot	L					L	.				L	Amic.			L			
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
			sessioni																	

Anche se la preparazione nel dettaglio degli allenamenti durante il campionato risulta difficile perche condizionata dall'andamento del club e dal risultato di ogni singola partita, si possono prevedere comunque delle attività comuni al calendario, ad esempio:

- riservare uno spazio dove esporre brevemente la vostra analisi sulla ultima partita e fare una breve tavola rotonda permettendo l'intervento di qualche giocatore.
- ripasso delle giocate che non sono riuscite bene durante la ultima partita
- ripasso degli special teams
- introduzione varianti dettate dall'esperienza sul campo durante le partite..

### Analisi del match

Per quanto riguarda il dedicare un tempo all'analisi a mente fredda dell'ultima partita, questa pratica dovrebbe essere comune a tutti i Monitor o coaches del FA. Molte volte la interpretazione personale del singolo giocatore sulla ultima partita si distingue notevolmente dalla propria personale vissuta nel campo. Il FA e' uno sport di passioni e grande implicazione per lo quale ci sono in gioco moltissime variabili caratteriali e di conseguenza primarie che possono entrare in gioco, un esempio non avranno lo stesso stato d'animo un coach che vince una partita sofferta fino all'ultimo che il giocatore che ha provocato 3 fumble contro di noi dei quali 2 riportati in meta !!!!! nonostante la vittoria quella partita non sara' ricordata con gran sentimento ma al contrario formera' parte di quelle partite da dimenticare per il giocatore, in cambio il coach ricordera' quella partita come memorabile vittoria sofferta fino all'ultimo pero' portata a casa !!!

Specialmente quando si tratta di una sconfitta, il giocatore tende a vedere la situazione come negativa e non riesce a cogliere quali potrebbero essere stati i miglioramenti nonostante la sconfitta.

Fare una analisi positiva, simpatica e non severa, sui lati positivi e sui lati negativi di quello che si e' visto in campo, appianando dubbi, decidendo insieme dove si ha piu' bisogno, evidenziando miglioramenti personali passati di vista per l'andamento del match, come quelli negativi personali per stimolare a fare meglio... una buona analisi post partita, puo' cambiare una pesante sconfitta in una vittoria sul piano della motivazione, oltre che a dare un senso di coinvolgimento generale sul risultato e non scaricando le colpe sui singoli come purtroppo succede molto spesso.

## Pianificazione Allenamenti

Una volta che abbiamo preparato la programmazione della stagione e definito a grandi linee il contenuto delle singole sessioni, dobbiamo pianificare il singolo allenamento.

La pianificazione degli allenamenti deve essere un punto forte del Monitor o del Coach, prima di tutto perché gli allenamenti ricoprono una percentuale altissima del nostro lavoro indipendentemente dal luogo dove stiamo operando: scuole, università, squadre, centri sportivi o ricreazionali, impianti turistici..

In tutti questi scenari d'azione, la pratica o ora di classe o allenamento regolare è l'evento principale e di conseguenza bisogna mettere questo punto come primario al momento di cominciare una attività in quello scenario.

Nell'esempio precedente abbiamo ben 32 allenamenti su 39 !!!!

### Obiettivo esplicito

Innanzitutto dobbiamo avere chiaro l'obiettivo esplicito della nostra attività a venire; se stiamo allenando una squadra ovviamente sarà quello di riuscire a portare a casa più vittorie possibili, se stiamo facendo attività in una scuola, sarà quello di riuscire a formare una squadra della scuola e al tempo stesso quello di riuscire a insegnare il FA ai ragazzi e alle ragazze. Un buon lavoro nelle scuole porta chiaramente a maggior visibilità del nostro sport e alla partecipazione dei giovani a club di FA fuori dalle scuole, aumentando il numero dei praticanti, obiettivo primario della nostra Associazione IAAFL. Nei centri ricreazionali e strutture turistiche l'obiettivo esplicito è far divertire e giocare la gente immediatamente, senza spiegare tecniche avanzate di gioco o azioni elaborate, ma solo spiegando velocemente le regole e praticando quei pochi movimenti principali per giocare: lanciare una palla, ricevere un pallone, handoff, fare uno snap e il concetto di corsa e pass, la difesa in generale..

### Secondi obiettivi

Tra gli obiettivi secondari però non meno importanti consideriamo innanzitutto il trasmettere la passione per il nostro sport, quando siamo riusciti a instillare nelle vene dei ragazzi la voglia di giocare a FA, il nostro lavoro di monitor è riuscito al 100% perché saranno più persone legate al nostro sport e la sua popolarità aumenterà.

A volte si comincia una attività con obiettivi a medio lungo termine, generalmente dell'arco di 3/5 anni, in questi casi bisogna programmare la nostra attività in funzione del tempo a disposizione, ovviamente non è lo stesso cercare di vincere un campionato in un anno che programmare la vittoria a 3/5 anni avendo molto più tempo a disposizione.

Per tanto, si presenterà ad ogni sessione con le idee chiare su quello che sarà il programma della sessione e come organizzarla, non si può inventare sul momento se non in casi estremi, darebbe una immagine di disordine e poca professionalità'..

Se si dispone di assistenti, bisogna preparare il lavoro per ognuno di essi, lasciando sempre un livello di autonomia per stimolare la partecipazione attiva, non possiamo pretendere di avere assistenti se poi non li usiamo per assisterci !!!

## Tabella Presenze

Sempre utile la tabella delle presenze, molti coach e nella mentalità dei giocatori la rilevazione presenze ha come obiettivo castigare le assenze e premiare le alte frequenze !!!

Certamente si può utilizzare a scopo motivazionale istituendo premi per la frequenza ma comunque mai per castigare le assenze, ma con una utilità molto più vasta, ad esempio:

- appuntare le assenze programmate dei giocatori come ferie, impegni di lavoro... per non programmare un allenamento sui Pass proprio quando i due QB sono in un convenio !!!
- Appuntare gli infortuni dei giocatori per sapere quando potrebbero tornare a giocare secondo la previsione di Personale Medico Qualificato.
- Permette di sapere quali giocatori hanno praticato cosa durante la stagione, per preparare eventuali ripassi o ripetizioni.... non possiamo chiedere a un giocatore di eseguire alla perfezione un Punt Return se giusto gli ultimi tre allenamenti degli special teams non era presente, o pretendere a un db di giocare una speciale copertura se quando l'avete spiegata e provata non era presente.
- Riportare note personali quali buone giocate o conflitti..
- Tutto quello che potrebbe tornarci utile conoscere sui singoli giocatori.

Un buon monitor sempre ha pronto il piano B, perché c'è stato un cambiamento d'orario improvviso, o una situazione di maltempo e impraticabilità dei campi o delle strutture, o per mancanza di persone. Giusto quella sessione avevamo programmato dei drills per la linea d'attacco e si presenta solo il Tight End !!!

Nel bagaglio di un buon monitor ci sono esercizi, giochi e pratiche che servono quando si presentano delle variabili che ci impediscono di eseguire il lavoro programmato e che sono indipendenti dalle cause, che vanno sempre bene.

La mancata preparazione ad un evento sorpresa o ad un cambio di programmi può costare caro all'immagine del monitor e provocare problematiche più grandi che riguardano tutto il gruppo assenti inclusi.

## Errori generali

Ci sono alcuni errori generali che commettono molti monitor e coaches, ad esempio:

- “... stasera si sono presentati in 6 su 25 per colpa di.....” (pioggia, una partita di champions league, una festa, un concerto, un ponte festivo, etc etc),  
“.....quindi siccome non posso fare niente di quello che avevo pensato facciamoci una bella partitina 3contro3 o andiamo a mangiare una pizza.....”
- “....non posso usare i campi perche piove troppo forte, ritoniamo tutti a casa....”
- “....il professore di matematica ha obbligato proprio i migliori giocatori della classe a restare a finire dei compiti e non partecipano alla lezione... meglio giocare a calcetto con quelli che restano...”

Contro i fattori ambientali, un buon monitor sempre ha in tasca la possibilita' e gli strumenti per fare una lezione teorica generale al coperto o la visione di un filmato in caso di impraticabilita' dei terreni/palestre.

Con un Pc o una tablet e una lavagnetta in uno spogliatoio o seduti sulle tribunette di una palestra si possono sempre fare delle buone lezioni di teoria.

Contro i fattori presenze, entrano in gioco altri molteplici fattori e bisogna fare un riferimento a quanto parlato anteriormente della psicologia dello sport.

Ci puo' essere un abbassamento di frequenze per difficolta' oggettive, impegni di lavoro, studio, famigliari, e ci possono essere degli abbassamenti per mancanza di stimolo a partecipare alla sessioni.

In questo ultimo caso bisogna fare una analisi delle possibili cause e porvi rimedio con soluzioni pratiche, realizzabili e fantasiose, mentre in questo capitolo vogliamo focalizzarci sulla motivazione di quei pochi presenti...

## Situazioni

Le situazioni possono essere le seguenti:

- Se un fedelissimo viene a tutti gli allenamenti e nota che se ci sono tutti si lavora bene mentre se si trovano in pochi finiscono con il fare una partitella, decidera' presto di non venire piu' a tutti gli allenamenti....
- Se una persona non troppo convinta che partecipa non troppo assiduamente, giusto capita quando ci si ritrova in pochi e non si fa niente, perdera' completamente la poca convinzione
- Se un giocatore si accorge che solo il giorno che lui puo' assistere e' quando ci si ritrova tutti e si lavora bene e quando si e' in pochi gli altri giorni non si fa niente, non fara' assolutamente nessuno sforzo per venire una volta in piu'..



Un buon Monitor o Coach che abbraccia i principi di IAAFL, ha come obiettivo primario il diffondere il FA e preparare piu' gente possibile, quindi non lascia perdere l'occasione che si offre quando si ha pochi giocatori presenti, ma al contrario ha molto piu' tempo a disposizione per migliorare la tecnica personale del singolo. Un esempio: se alla sessione di stasera si presentano in 5 su 25, significa che dopo la fase di riscaldamento (20min) si avra' a disposizione 1 ora e 40 minuti; diviso per 5 presenti significa ben venti minuti a testa per praticare individualmente le tecniche di gioco aiutato di volta in volta per gli altri presenti !!!

Anche se non si possono praticare giocate, questa pratica porta innanzitutto a un miglioramento generale del livello di gioco tecnico del singolo giocatore, ma parlando piu' in profondita' cambia in forma radicale la concezione della sessione e ritornando all'esempio precedente..

- Se un fedelissimo viene a tutti gli allenamenti e nota che se ci sono tutti si lavora bene mentre se si trovano in pochi ~~finiscono con il fare una partitella, decidera' presto di non venire piu' a tutti gli allenamenti....~~ si ha una attenzione personale, decidera' probabilmente di non perdersi l'occasione di avere una lezione individuale e saltera' ancora meno allenamenti.
- Se una persona non troppo convinta che partecipa non troppo assiduamente capita quando ci si ritrova in pochi ~~e non si fa niente, perdera' completamente la convinzione~~ e nonostante non partecipi molto, riceve una attenzione personalizzata e migliora il suo gioco, aumentera' la sua convinzione partecipando di piu'.
- Se un giocatore si accorge che solo il giorno che lui puo assistere e' quando ci ritrova tutti e si lavora bene e quando si e' in pochi gli altri giorni ~~non si fa niente, non fara' assolutamente nessuno sforzo per venire una volta in piu'...~~ si lavora di piu' sulla individualita', fara' uno sforzo per assistere una volta in piu' e ricevere anche lui attenzione personalizzata.

Per concludere, nonostante i fattori ambientali, psicologici, politici, di lavoro, famiglia e quant'altro, il Monitor IAAFL deve sempre assumere un atteggiamento positivo cercando sempre la forma di continuare il suo insegnamento del Fa, e non cadere nell'errore di lamentarsi delle assenze ma di premiare i pochi presenti trasmettendo la passione per il nostro sport e creare un meccanismo collaterale di curiosità per gli assenti che sentiranno un senso di perdita della occasione piu' che della sensazione di aver fatto la scelta giusta nell'andare al bar piuttosto che agli allenamenti.

## Ambiente / Spogliatoio

In quasi tutti gli scenari di azione di un Monitor o Coach esiste uno spazio privato dei giocatori, in generale e' lo spogliatoio. I buoni allenatori NFL conoscono bene l'importanza del fattore spogliatoio. Dentro di un club, di un gruppo di persone, si formano i leader, i seguaci, gli anarchisti e gli apatici, e tutte queste caratteristiche si mescolano solamente in quel ambiente e specialmente nei pre e dopo partita. Il buon monitor o coach deve essere padrone dello spogliatoio pero' al tempo stesso considerarlo un tempio sacro dei giocatori dove possono esprimere opinioni e discutere liberamente senza l'occhio dei monitor. Il coach puo' entrare liberamente per parlare, ordinare, spiegare, intercambiare opinioni ma la sua presenza non deve essere invasiva e rispettare l'ambiente. Nella Gestione di un Gruppo nel caso specifico di una squadra d FA, il monitor e' il padre e padrone della situazione ma deve esistere un luogo dove tutti i giocatori possano esprimere la loro opinione discutendo tra di loro, tale pratica ha uno scopo migliorativo nelle prestazioni del club.

In caso di assenza dello spogliatoio, e' vivamente consigliato ai Monitor spingere alla creazione di uno di essi, di un luogo di ritrovo generale dove tutti possano liberamente esprimere le sue opinioni.

D'altra parte, tutti sono a conoscenza delle innumerevoli storie e aneddoti che si raccontano degli spogliatoi, come tutti conoscono che se esiste una buona coesione tra gli individui del gruppo anche fuori dallo scenario di azione, il rendimento del club aumenta proporzionalmente.

## Respetto dell'avversario (perdere e vincere)

Per fare in modo di raggiungere l'obiettivo di aumentare la diffusione del nostro sport, dobbiamo sempre dare una immagine festosa dell'ambiente di gioco per attirare piu' persone. Anche se si trattasse di finali di campionati o coppe, dobbiamo sempre trasmettere sentimenti positivi verso il pubblico, i giocatori, gli arbitri, gli avversari. Nelle partite importanti il comportamento del coach sara' la linea generale di quasi tutti i giocatori, dove c'e' un 'allenatore che grida ed ha un comportamento nervoso, ci saranno anche giocatori esasperati e aggressivi. Nel nostro sport si combatte fisicamente e psicologicamente ma sempre nel rispetto dell'avversario. Sul campo bisogna sempre avere un comportamento etico ed educato e rivolgersi alle autorita' e agli avversari sempre con il dovuto rispetto, senza rancore per i perdenti come senza ego per i vincitori.

Ma il saper vincere o perdere va al di la' del concetto di rispetto per gli avversari.

La partita forma parte integrante del lavoro di un Monitor, e' una costante presente che puo' avere connotazioni diverse come il luogo o il tipo di competizione.

Di conseguenza, ci sara' sempre un immediato dopopartita dove il coach sara' chiamato in causa; molti coach sottovalutano l'importanza di questa fase definita "a caldo..". Spesso e volentieri la stessa onorevole passione per il nostro sport ci conduce a commenti e fatti che poi nei giorni successivi possono avere effetti non graditi, il buon coach e' sempre preparato a tutte le situazioni possibili e deve mantenere sempre la testa e i piedi per terra e passare alla fase successiva. Se si e' abituati a parlare alla squadra nell'immediato fine partita, il buon coach parla lucidamente e dimostra di essere suo malgrado preparato anche per la sconfitta e spesso e' meglio riservarsi tempo per riflettere sulla partita visionando eventuali filmati disponibili. Non bisogna lasciarsi cadere in polemiche verso quel o altro giocatore e bisogna cercare di lodare tutti gli sforzi fatti e incoraggiare a migliorarsi.

In caso di vittoria la situazione dopopartita e' piu' facile da gestire, anche se consigliamo sempre di riservarci tempo per analizzare meglio, e tendere a dare sempre piu' importanza al lavoro di gruppo che individuale.

## Ricevere, Orientare e Consigliare

### ***Non esiste una seconda possibilita' per la prima possibilita'....***

In questa frase si riassume il contenuto di questo capitolo. L'importanza della prima impressione nel nostro sport e' fondamentale e non deve essere trascurata.

Non si puo' perdere l'occasione di incorporare un nuovo giocatore solo per trascuratezza nei suoi confronti alla prima volta che partecipa a un allenamento.

Anche se occupati da altre mille cose bisogna trovare un tempo per andare a parlare e conoscere personalmente la persona, facendogli semplici domande per conoscerlo e aiutarlo in qualche esercizio che sta eseguendo per la prima volta, questa tecnica aumentera' il sentimento di appartenenza al gruppo e facilitando la integrazione.

Instaurare piccoli e brevi riti di iniziazione divertenti e associativi per i nuovi arrivati, non limitarsi a sperare che solo la pratica del nostro sport sia la unica motivazione che attrae, ma considerare sempre che il nostro sport e' definito di alto livello formativo caratteriale per i valori e principi contenuti e che praticare il nostro sport significa adottare anche un certo stile di vita goliardico comune ai praticanti del FA pieno di ricordi e situazioni divertenti e piacevoli.

Ma ci sono altri contesti dove il primo incontro riveste particolare importanza, ad esempio:

- il primo incontro con il Direttore della scuola o Professore incaricato,
- il primo incontro con degli alunni di una classe o di una scuola, di una universita'..
- Il primo incontro con genitori o famigliari dei giocatori o minori di eta'
- Il primo incontro in attivita amatoriali

Il fattore comune a questi punti e' l'attitudine del Monitor; in tutti in casi egli e' un ambasciatore del FA come sport e diversione e deve avere una attitudine positiva e rispettosa verso tutti, ascoltando le proposte, i progetti e rispondendo alle domande con sincerita' e carico di positivismo. Un Monitor deve trasmettere la passione per lo sport anche attraverso il suo linguaggio corporale, non solo dall'abbigliamento adeguato o dal grado di esperienza personale. Quando parliamo di relazioni con i genitori, il buon Monitor psicologo sa trovare la forma di involucrare attivamente il genitore nelle attivita' o nella diffusione negli ambienti personali. Un genitore contento di sua figlia che e' la QB della squadra lo avra' fatto sapere a tutti gli uffici dell'impresa dove lavora...

## Relazione con i Parenti

Nella diffusione del FA specialmente nelle scuole e comunque fino alle categorie senior, quindi quando stiamo allenando bambin@ e ragazz@, avremo sempre a che fare con i genitori o accompagnatori del ragazz@. Spesso e volentieri questa categoria viene trascurata, ma dovrebbe essere tra le prioritari relazionali dei Monitor IAAFL.

Una buona relazione con i genitori porta sovente a una collaborazione piu' attiva nell'ambito del club o scuola.

Un gruppo di giocatori supportato da un gruppo di genitori/tifosi puo' raggiungere un livello di organizzazione molte volte migliore del livello di organizzazione di un istituto scolastico.

I genitori sono della fascia d'eta' nostra, spesso maggiore, quindi con la sua propria autonomia finanziaria, lavoro, cerchio d'amicizie, e come si diceva prima, un genitore contento significa tutto l'ufficio al corrente che esiste il FA..

Alcune regole d'oro nelle relazioni con i parenti:

1. Conoscere personalmente i genitori
2. Salutare sempre gli accompagnatori presenti
3. Cercare di arrivare a conoscere tutti i genitori dei ragazzi
4. Dedicare un tempo minimo ogni allenamento per scambiare opinioni con qualche genitore
5. Prestare la dovuta attenzione, con la mente aperta ogni consiglio, suggerimento o lamentela
6. Gratificare anche il genitore quando il figlio merita un elogio ma anche discutere apertamente dei problemi del figlio
7. Cercare di trasmettere la passione per il FA ai famigliari

Se seguiamo queste semplici regole, avremo il rispetto di tutti o comunque la maggior parte dei genitori del gruppo e potremo lavorare in un ottimo ambiente supportati da un gruppo di padri e madri implicati attivamente nel club e per ultimo, non meno importante, piu' gente che parla del nostr sport a tutti i livelli.

## Assistere i Professionali (Educatori, Maestri, etc etc)

Quando parliamo di assistere i professionali, intendiamo quella parte del lavoro di un monitor riguardante la formazione dello stesso. Se ad esempio siamo chiamati in una scuola a eseguire delle sessioni con il FA, dovremo dedicare un tempo per “formare” l’eventuale professionale dell’educazione, che puo’ essere il professore di ginnastica come il direttore della scuola.

Un errore comune e’ pensare che la persona conosca il FA, specialmente per quanto riguarda i principi e i valori trasmessi dal nostro sport. Potremo incontrare persone tifose di NFL, che capiscono il gioco e conoscono abbastanza le regole ma non hanno esperienza dell’ambiente, o persone che non conoscono affatto il FA e solo li attira la curiosita’ o in casi peggiori gli e’ stato imposto da qualche superiore o progetto scolastico.

Dobbiamo sempre preparare una relazione del programma che andremo a svolgere il piu’ dettagliato possibile e condividere il nostro obiettivo anche se a grandi linee. La tacita o esplicita approvazione del professionale dell’educazione e’ fondamentale per il buon successo del nostro lavoro.

Non facciamo l’errore di sottovalutare l’esperienza di chi ci troviamo di fronte che puo’ essere di gran lunga superiore alla nostra nell’ambito dello sport e, non meno importante, conosce bene lo scenario d’azione dove ci dovremo muovere e i suoi consigli sono da considerare sempre con attenzione.

Spiegare sempre prima di ogni sessione il lavoro e gli esercizi che si vuole realizzare, come importante e’ cercare di coinvolgerlo attivamente nella pratica assegnandoli qualche incarico piu’ o meno importante.