



Manuale HATTRICK per la formazione degli allenatori

- I. Descrizione del corso "FootbaLLL" per allenatori
- II. Materiale di formazione del corso "FootbaLLL" per allenatori

Veronika Avila
Holger Bienzle
Alexandre Labatut
Roberta Lo Bianco
Tom Mitchell
Maren Satke
Karim Sefiat
Craig Winstanley

HATTRICK website: www.hattrick-project.eu



Questo progetto è stato fondato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile degli usi che possono essere fatte delle informazioni contenute.

Manuale HATTRICK per la formazione degli allenatori:

I. Descrizione del corso “FootbaLLL” per allenatori

II. Materiale di formazione del corso “FootbaLLL” per allenatori

Autori:

Veronika Avila
Holger Bienzle
Alexandre Labatut
Roberta Lo Bianco
Tom Mitchell
Maren Satke
Karim Sefiat
Craig Winstanley

Direttore: Maren Satke

Produzione: word up Werbeagentur

Editore: *dieBerater*[®] Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Wipplingerstraße 32/23–26, 1010 Wien
www.dieberater.com

© 2011 *dieBerater*[®]

Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

Il progetto HATTRICK è indirizzato a giovani maschi giocatori e ai loro allenatori, pertanto la formulazione di questo manuale non è di genere.

Coordinatore del progetto



dieBerater[®]
Vienna / Austria
www.dieberater.com

Partner del progetto



BUPNET
Germany
www.bupnet.de



Centrum voor Europese Studies en Opleidingen
Netherlands
www.ceso.nl



CENTRO STUDI ED INITIATIVE EUROPEO
Italy
www.cesie.org



SCOP ADREP
France
www.adrep.fr



Euroinform
Bulgaria
www.euroinformbg.com



Doncaster College
United Kingdom
www.don.ac.uk

Manuale HATTRICK per la formazione degli allenatori

- I. Descrizione del corso "FootbaLLL" per allenatori
- II. Materiale di formazione del corso "FootbaLLL" per allenatori

I. Descrizione del corso "FootbaLLL" per allenatori	2	4.3 La struttura del corso HATTRICK per allenatori di footbaLLL	9	1.2 Panoramica delle attività' di formazione per il corso HATTRICK per allenatori	13
1. Introduzione	2	4.4 Coinvolgimento degli allenatori nei workshop per giocatori	9	2. I giochi pratici che possono essere fatti con la squadra di calcio	14
2. HATTRICK: Calcio – Apprendimento – Integrazione	3	4.5 Coaching individuale	10	3. Introduzione teorica	15
2.1 prodotti e gruppi target del progetto HATTRICK	3	4.6 Le condizioni per un corso per allenatori di successo	10	3.1 Lavoro di squadra e costruzione del gruppo	15
3. Il ruolo dell'allenatore	4	5. Esempio: come condurre un modulo del corso HATTRICK per allenatori	11	3.2 Leadership	16
4. Contenuti e struttura del corso HATTRICK per allenatori	5	II. Materiale di formazione del corso "FootbaLLL" per allenatori	13	3.3 Imparare e guadagnare il rispetto – L(earn) respect	18
4.1 Gli obiettivi del corso HATTRICK per allenatori di calcio	5	1. Attività di formazione nei moduli del corso HATTRICK per allenatori	13	3.4 Motivazione	19
4.2 Panoramica generale sui moduli e sulle competenze di insegnamento nel corso HATTRICK per allenatori.	6	1.1 Prima di addentrarsi nell'argomento	13	3.5 Comunicazione	23
				3.6 Gestione del conflitto	24
				4. Bibliografia	27

I. Descrizione del corso “FootbaLLL” per allenatori

1. Introduzione

La dimensione educativa dello sport è innegabile poiché offre un’opportunità per raggiungere lo “sviluppo armonioso” di un individuo. Promuove valori educativi come il fair play, il sacrificio, l’uguaglianza e l’unità. Lo sport è uno strumento di rinnovamento culturale ed educativo poiché permette all’individuo di crescere e svilupparsi.

Lo sport è un fattore di integrazione, di partecipazione alla vita sociale, di tolleranza, di accettazione delle differenze e di rispetto per le regole.

È un’opportunità di crescita, una scuola di vita che insegna valori e capacità importanti: l’abilità di sentirsi a proprio agio in gruppo; di confrontarsi con le proprie abilità; di capire la relazione di causa-effetto in atto e prendere decisioni, osservando le regole ma con libertà di pensiero.

Il calcio in se stesso ha qualcosa di unico; per più di un secolo è stato lo sport più popolare, praticato e amato da tutti gli strati della società. Gente da tutto il mondo condivide costantemente la propria passione per il calcio: allo stadio, a casa, a lavoro, nei club calcistici e per la strada. L’impatto di questo gioco sulla vita di ogni giorno lo rende un forte strumento per potenziare le questioni importanti dell’Apprendimento permanente e dell’Integrazione.

Attraverso il progetto “FootbaLLL HATTRICK” le competenze trasversali acquisite nel calcio verranno attuate e ampliate sistematicamente attraverso sessioni di formazione e di allenamento. Ciò inserirà l’opportunità di apprendimento permanente all’interno delle squadre di calcio e aprirà un nuovo percorso verso l’istruzione.

HATTRICK ha una duplice strategia:

1. Vengono proposti workshop FootbaLLL HATTRICK per calciatori di età compresa tra 15 e 25 anni. Questi workshop si occupano di argomenti specifici e includono specifiche attività che sono state

scelte e sviluppate per raggiungere gli obiettivi del progetto HATTRICK

2. HATTRICK permette agli allenatori di calcio di sostenere i propri calciatori nel processo di sviluppo individuale, di apprendimento permanente e di integrazione.

Il seguente documento – il *Manuale per la formazione degli allenatori* si concentra sulla formazione degli allenatori di calcio all’interno del progetto HATTRICK.

Questo manuale è un documento per trainer, insegnanti e educatori PER adulti che lavorano con gli allenatori di calcio al fine di abilitarli a condurre i workshop HATTRICK e le attività di HATTRICK con la loro squadra di calcio. Ciò per permettere il loro sviluppo in qualità di moderatori e sostenitori dei calciatori nel loro processo di acquisizione e di ulteriore sviluppo dell’integrazione e delle capacità sociali.

Questo manuale include

- Una breve introduzione al progetto HATTRICK e ai suoi obiettivi (Capitolo 2); informazioni circa il ruolo dell’allenatore così come viene descritto nella documentazione e in connessione con gli obiettivi del progetto HATTRICK (Capitolo 3).
- Una panoramica dei contenuti dei corsi HATTRICK per allenatori di calcio, la struttura e i suoi link con i workshop FootbaLLL per calciatori (Capitolo 4).
- Una panoramica generale dei moduli tematici sviluppati per il corso HATTRICK per allenatori con un elenco delle numerose attività che possono essere proposte dagli educatori per il gruppo target specifico (= allenatori di calcio).
- Un esempio di come condurre un modulo del Corso HATTRICK per allenatori
- Una panoramica delle attività di formazione per il corso per allenatori (incluse le attività per la valutazione).
- Una panoramica dei giochi pratici che sono compresi anche nel kit per giocatori ma che può essere utile anche per far pratica con gli allenatori di calcio.

- Un'introduzione teorica dei contenuti di ciascun modulo che gli educatori possono usare o distribuire come ulteriore documentazione.

Nel CD aggiuntivo:

- La descrizione dell'attività di formazione che l'educatore può scegliere durante il corso.
- Una lista di attività CHE l'educatore può utilizzare per la valutazione durante il corso HATTRICK per allenatori.

2. HATTRICK: Calcio – Apprendimento – Integrazione

L'idea di base di HATTRICK è di usare il potenziale che i giovani calciatori immigrati dimostrano sul campo di calcio per (ri-) entrare in una formazione istruttiva e professionale, e dunque per migliorare la loro integrazione sociale.

HATTRICK mira a espandere sistematicamente una gamma di competenze acquisite nel calcio e indispensabili nella vita professionale per aprire un nuovo percorso informale verso l'istruzione; le squadre di calcio vengono considerate come nuovi luoghi di apprendimento per coinvolgere i ragazzi svantaggiati nelle attività di apprendimento permanente che faciliteranno la loro integrazione nella società.

2.1 Prodotti e gruppi target del progetto HATTRICK

HATTRICK cerca di coinvolgere:

- Giovani immigrati
- Giovani con un background di migrazione
- Altri giovani adulti maschi che sono socio-economicamente svantaggiati, con un basso livello di istruzione o a rischio di esclusione nelle attività di apprendimento permanente
- Allenatori di calcio che lavorano con questo target

Le squadre di calcio verranno considerate come possibili nuovi posti di apprendimento attraverso una duplice strategia di formazione:

1. HATTRICK sviluppa e testa i workshop "FootbaLLL (Calcio and Formazione)" per giocatori di calcio migranti dai 15 ai 25 anni in cui:
 - Vengono rese visibili le capacità trasversali sviluppate attraverso il calcio.
 - I percorsi nell'istruzione e nella formazione sono (ri-) aperti (e così anche loro)
 - L'integrazione all'interno della società intera viene migliorata
2. Per permettere agli allenatori di calcio di sostenere i propri calciatori nel processo di integrazione nell'Apprendimento permanente, gli allenatori vengono coinvolti in un programma di formazione chiamato "Corso "FootbaLLL" per allenatori"¹ dove le loro capacità verranno valorizzate e testate.

Il primo passo nel processo di formazione del progetto HATTRICK è il coinvolgimento degli allenatori di calcio per introdurre loro un'idea del progetto HATTRICK, per far prendere loro confidenza con gli scopi e i temi e **per coinvolgerli in qualità di esperti nel campo dell'allenamento e del lavoro con le squadre di calcio.**

I temi scelti per il Corso HATTRICK per allenatori di FootbaLLL sono strettamente collegati ai temi dei workshop HATTRICK FootbaLLL per calciatori.²

- Nella prima fase del corso per allenatori, quest'ultimi e gli educatori concordano un tema specifico al quale vogliono lavorare;
- Questo tema viene preparato in riferimento alla struttura di ciascun modulo (vedi Capitolo 4)
- Le attività pratiche vengono testate nel corso HATTRICK per allenatori e in seguito svolte insieme ai giocatori. Questo rappresenta il legame più importante tra la qualifica di allenatori e giocatori.

- 1 La tripla L in FootbaLLL sta per LifeLong Learning (apprendimento permanente)
- 2 vedi: descrizione del Workshop HATTRICK FootbaLLL

Il seguente schema offre una panoramica del processo di preparazione presente all'interno del corso HATTRICK per allenatori di FootballLL:

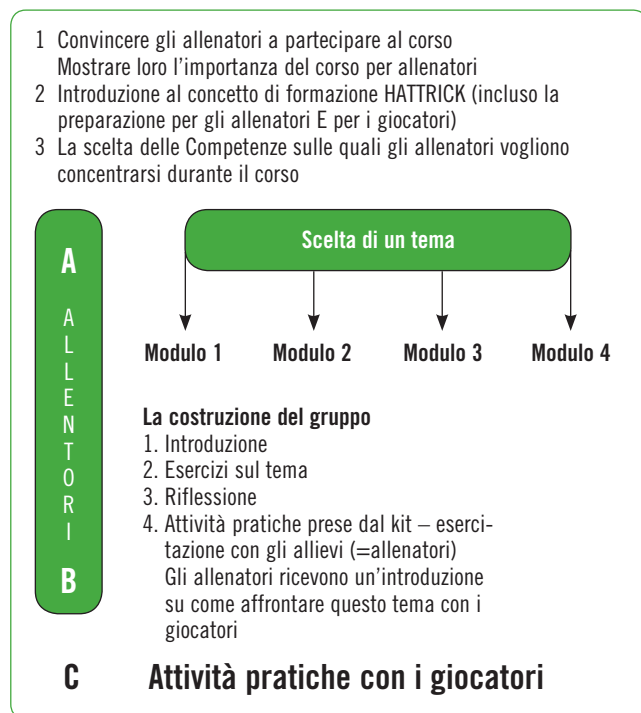


Figura 1: Procedura per il corso HATTRICK per allenatori → fasi

Il capitolo 4.3 di questo manuale include una descrizione dettagliata del contenuto e della struttura del corso HATTRICK per allenatori. L'auto riflessione e il confronto con il proprio ruolo di allenatore di calcio rappresentano una delle parti più importanti del corso per allenatori. Il capitolo seguente offre una breve introduzione sul ruolo dell'allenatore così come viene considerato nella documentazione e il rapporto con gli obiettivi di HATTRICK.

3. Il ruolo dell'allenatore

Il ruolo dell'allenatore, in particolar modo in contesti sociali svantaggiati, è quello di un educatore nonché di un motivatore. Lui o lei diventa un modello di comportamento per i giocatori. L'allenatore deve assumere un atteggiamento che funga da incentivo per i giocatori; lui o lei motiva i giocatori a partecipare alle attività in campo che si rifletteranno nella loro vita di tutti i giorni. Il campo diventa un luogo di apprendimento, un luogo di crescita e condivisione dove i giocatori, grazie all'aiuto dell'allenatore, possono imparare a comprendere meglio se stessi e gli altri.

Gli allenatori devono essere consapevoli del loro bisogno di equilibrare gli aspetti tecnici e sociali nel momento in cui lavorano con la loro squadra. Di conseguenza le abilità tecniche e teoriche devono essere stabilite in accordo con la comunicazione e le capacità relazionali.

L'individualità dei giocatori potrebbe rivelare anche una diversità culturale e sociale. Ciò può essere dovuto anche al fatto che i giocatori fanno parte di un ambiente socio-culturale più ampio che può influenzarne la personalità e il comportamento. I loro valori, le loro idee riguardo a prestazioni di gioco vincenti, il loro stile di comunicazione, di fare calcio e di gioco di squadra possono variare. All'interno di questo contesto, gli allenatori aiutano la squadra a creare un nuovo ambiente che grazie al contributo di tutti i componenti della squadra crea un ambiente di approvazione della diversità e di integrazione sociale.



Figura 2: Chi è l'allenatore?

È importante sottolineare che la tradizionale figura autoritaria dell'allenatore e dei responsabili sta diventando obsoleta al di fuori del mondo delle squadre di calcio professioniste. Il ruolo dell'allenatore moderno potrebbe essere piuttosto quello di un buon insegnante o di un comunicatore capace di offrire ai suoi giocatori sessioni di apprendimento basate sul divertimento. L'allenatore di oggi deve mostrare un reciproco rispetto, sviluppare relazioni di fiducia con i giocatori e deve essere capace di gestire la diversità socio-culturali presente all'interno della squadra. Lui o lei possono inoltre essere un catalizzatore capace di responsabilizzare e motivare lo sviluppo e l'integrazione personale in tutte le sfere della società.

Il progetto HATTRICK si relaziona con questa prospettiva: considerare l'allenatore di calcio non solo come colui che insegna a giocare a calcio, ma anche come un potenziale sostenitore nel processo di integrazione e idealmente come un motivatore di giovani giocatori che li diriga verso le offerte potenziali dell'apprendimento permanente.

Tuttavia nelle leghe amatoriali più basse i trainer di calcio vengono nominati perlopiù in base alla loro esperienza e competenza calcistica. Di conseguenza, spesso mancano loro le competenze necessarie per agire anche in qualità di allenatori all'apprendimento permanente e all'integrazione. Ciò rappresenta una grande occasione persa poiché i giovani spesso ascoltano di più i propri allenatori piuttosto che gli insegnanti ordinari o i consiglieri scolastici. Il corso HATTRICK per allenatori si rivolge a questo importante target con lo scopo di qualificarli ad agire come allenatori di Apprendimento permanente per i loro giocatori.

4. Contenuti e struttura del corso HATTRICK per allenatori

4.1 Gli obiettivi del corso HATTRICK per allenatori di calcio

Attraverso la ricerca nel partenariato HATTRICK, è stato stilato un report sull'analisi dei bisogni in cui sono stati definiti gli obiettivi più importanti. I risultati delle interviste condotte sia con gli allenatori

di calcio che con i giocatori e i funzionari mostrano che gli allenatori devono consolidare le seguenti competenze:

- Competenze sociali
- Competenze interculturali
- Valori comuni
- Sportività
- Capacità comunicative
- Lavoro di squadra e spirito di squadra
- Gestione del conflitto
- Auto controllo

Durante le interviste gli allenatori sono stati molto chiari riguardo i tipi di formazione che desideravano ricevere al fine di essere aiutati nella preparazione del lavoro con i gruppi target. Le aree chiave erano la comprensione delle differenze culturali e i modi di promuovere il lavoro di squadra. Questo programma incontrerà le necessità degli allenatori poiché offrirà loro la possibilità di sviluppare nuove competenze in qualità di facilitatori.

Nel corso HATTRICK per allenatori di calcio le competenze sono riassunte in 4 moduli di formazione; ciascun modulo si concentra su un tema o competenza speciale (→ la panoramica generale dei moduli e delle competenze di insegnamento, pag. 3):

Modulo 1: Costruzione di un gruppo e lavoro di squadra

Modulo 2: Promuovere la leadership

Modulo 3: Imparare e guadagnare il rispetto – (L)Earn Respect

Modulo 4: Creare motivazione

Ciascun modulo mira a sviluppare specifiche abilità tra cui lo sviluppo di nuove idee e le riflessioni sul ruolo di un allenatore. Oltre alle competenze specifiche, ogni modulo fornisce competenze "incrociate" tra cui le capacità di comunicazione, lavorare in gruppo, il rispetto per gli altri ecc.

È importante che l'educatore sia consapevole che gli allenatori provengono da diversi background sociali e didattici, e che per alcuni di loro sarà più facile riconoscere e identificare i nostri obiettivi rispetto ad altri. Tutti gli allenatori, a prescindere dai loro background o esperienze, saranno capaci di trarre benefici dal corso HATTRICK per allenatori.

4.2 Panoramica generale sui moduli e sulle competenze di insegnamento nel corso HATTRICK per allenatori

Presentazione del progetto HATTRICK – integrato nel primo modulo	
Modulo n. 1: Costruzione di un gruppo e lavoro di squadra	
Scopi/obiettivi	Migliorare le capacità di comunicazione Sviluppare l'abilità di osservazione del gruppo e delle sue dinamiche Stimolare auto-riflessioni relativamente al proprio ruolo all'interno del gruppo/ lavorando con il gruppo
Metodo	Sedute di gruppo interattive Partecipazione attiva; discussione Istruzione non formale, allenamento pratico
Materiale di apprendimento/ Attività	1. Discussioni di gruppo: Cosa rende una squadra buona o scarsa? 2. Case study sulle dinamiche di gruppo / sviluppo del gruppo 3. Esercizi 4. Ci completiamo a vicenda 5. Torri di carta
Risultati di apprendimento per gli allenatori	Capire le diverse fasi della costruzione di un gruppo e le dinamiche e i ruoli all'interno di una squadra Riuscire a gestire la diversità in una squadra Acquisire una comprensione dei benefici del lavoro di squadra Acquisire una comprensione delle attività pratiche/applicate per accrescere lo sviluppo della squadra
Trasferimento per i giocatori – sul campo – vita professionale/ carriera	Aiutare i giocatori ad essere dei bravi componenti di una squadra – nelle squadre di calcio così come nella vita professionale
Durata	massimo 120 min.
Accessori	Uno spazio informale, fogli e penne, power point, una lavagna bianca, un campo di calcio, coni, pettorine, bende, fischietto, colori e lavagna a fogli mobili
Modulo n. 2: Promuovere la leadership	
Scopi/obiettivi	Fornire una comprensione dei diversi stili di Leadership Migliorare l'abilità di gestione del conflitto
Metodo	Sedute di gruppo interattive, partecipazione attiva, brainstorming, focus group Forum theatre/ giochi di ruolo Allenamento pratico

Materiale di apprendimento/ Attività	6. Brainstorming: cose è la leadership? 7. Presentazione del videoclip: “Il sapore della vittoria” seguito da un dibattito e domande – 8. Focus groups sulla gestione dei conflitti 9. Diverse leadership 10. Qualità, caratteristiche e ruoli dei leader dello sport 11. “Fidati di me” 12. Workshop sulla trasformazione del conflitto 13. Risoluzione non violenta del conflitto, il Teatro dell’Oppresso di Augusto Boal 14. “Il conflitto è...”
Risultati di apprendimento per gli allenatori	Imparare l’importanza della comunicazione connessa al ruolo del leader Imparare a cavarsela nelle situazioni di conflitto all’interno del gruppo Distinguere i diversi stili di leadership, riconoscere il loro stile personale e sapere come gestirlo
Trasferimento per i giocatori – sul campo – vita professionale/ carriera	Mostrare ai giocatori come comunicare in modo efficace Trasferire ai giocatori le capacità di occuparsi dei conflitti nelle diverse situazioni e ambienti. Renderli consapevoli dell’importanza delle regole al fine di vivere insieme rispettandosi a vicenda
Durata	massimo 120 min.
Accessori	Una stanza informale, fogli e penne, una lavagna a fogli mobili, uno schermo video, un proiettore, un pc portatile, dei videoclip, un campo di calcio, dei palloni

Modulo n. 3: Imparare e guadagnare il rispetto – (L)Earn Respect

Scopi/obiettivi	Sviluppare competenze interculturali e usare la diversità come un potenziale per una squadra
Metodo	Sedute di gruppo interattive, partecipazione attiva, focus group, allenamento pratico, piccolo gruppo di lavoro, debriefing, spiegazione plenaria
Materiale di apprendimento/ Attività	15. Discussione di gruppo su “Le differenze culturali dei valori e del comportamento connessi al concetto di rispetto” 16. Case study su Guadagnare il rispetto 17. Focus group su guadagnare/imparare il rispetto 18. “Verifica i tuoi stereotipi” 19. Rappresenti un modello culturale? Scopri il tuo modello culturale 20. Stesso stile – diversa cultura 21. Il cappello del valore 22. Trovare i potenziali della diversità 23. Significato di “interculturale” 24. Simulazione interculturale per gli allenatori di HATTRICK FootbaLLL
Risultati di apprendimento per gli allenatori	Aumentare la consapevolezza delle differenze culturali Conoscere il diverso significato di “rispetto” nelle diverse culture Definire un concetto comune di “rispetto” Mostrare rispetto verso le altre culture e atteggiamenti

Trasferimento per i giocatori – sul campo – vita professionale/ carriera	Sostenere i propri giocatori nell'aumento della consapevolezza e nella comprensione delle diverse culture e atteggiamenti Aiutare i giocatori a integrare se stessi e gli altri in una squadra, sul campo di calcio, nelle situazioni che si presentano nella vita quotidiana
Durata	massimo 120 minuti
Accessori	Una stanza informale, fogli, penne, una lavagna a fogli mobili, un proiettore, un pc portatile, ppt; un campo di calcio; 2 palloni; 8 pezzi di adesivo; 2 fili

Modulo n. 4: Creare la motivazione

Scopi/obiettivi	Sviluppare abilità di coaching per preparare l'allenatore per il suo ruolo di co-educatore per adulti Fornire e sviluppare strategie per spingere i giocatori ad apprendere
Metodo	Sedute di gruppo interattive, partecipazione attiva, discussione, riflessione, allenamento pratico
Materiale di apprendimento/ Attività	25. Motivazione/ creare motivazione 26. Come possiamo analizzare le diverse motivazioni dei giocatori? 27. Trovare strategie – come potrebbe un allenatore migliorare la motivazione dei giocatori 28. Visualizzazione
Risultati di apprendimento per gli allenatori	Gli allenatori conoscono le strategie motivazionali e sanno come utilizzarle in fase di allenamento con le proprie squadre di calcio Gli allenatori comprendono l'importanza dello sviluppo professionale di se stessi e dei loro giocatori
Trasferimento per i giocatori – sul campo – vita professionale/ carriera	Essere un buon modello per i giocatori, sottolineando l'importanza del loro coinvolgimento personale e del loro auto sviluppo e dell'apprendimento per la loro vita personale e professionale I giocatori capiscono di poter trarre benefici dall'istruzione Aiutare i giocatori a sviluppare la propria autostima e l'auto-controllo Mostrare ai giocatori che possono raggiungere i propri scopi e avere successo sia quando giocano a calcio che nella loro vita professionale
Durata	massimo 120 min.
Accessori	Campo di calcio, palloni, fogli e penne, stanze informali, una lavagna a fogli mobili

4.3 La struttura del corso HATTRICK per allenatori di footballLL

Il corso HATTRICK per allenatori di FootballLL è organizzato in 4 Moduli. Ciascun modulo si concentra su un tema (4.1.) o competenza specifica (o una combinazione di competenze) ed è diviso in una sessione di apprendimento orientata più al contenuto, e una sessione di allenamento pratico che fornisce agli allenatori coinvolti una comprensione completa del programma.

Durante la realizzazione del corso HATTRICK per allenatori, l'educatore deve prendere in considerazione la seguente struttura per condurre i moduli:

1. Introduzione
2. Attività di formazione
3. Riflessione
4. Giochi pratici
5. Riflessione
6. Valutazione

Il capitolo 5 fornisce **un esempio di come condurre un modulo**.

Ciascun modulo mira a sviluppare delle competenze specifiche utilizzando diversi metodi come i case studies, focus groups, i dibattiti e il brainstorming; questi rappresentano metodi attivi in linea con gli obiettivi primari del corso come lo sviluppo di nuove idee e le riflessioni circa il loro ruolo di allenatori.

Troverete una descrizione di tali metodi nel kit per giocatori.³

I moduli termineranno con sedute pratiche sul campo durante le quali gli allenatori testeranno le nuove capacità acquisite. I giochi pratici sono inclusi nel kit per giocatori.

I giochi pratici possono essere svolti con la squadra e sul campo in due modi differenti:

- a) Durante il corso per allenatori
- b) Durante l'allenamento regolare con la loro squadra

Oltre ai moduli del corso, HATTRICK propone sedute di formazione individuali per gli allenatori di calcio (4.5)

4.4 Coinvolgimento degli allenatori nei workshop per giocatori

Esiste una connessione tra i temi affrontati nei workshop FootballLL e il corso HATTRICK per allenatori: i contenuti affrontati dagli allenatori durante il corso possono essere praticati con i giocatori sul campo di calcio attraverso i giochi che sono presenti nel kit per i giocatori.

Il seguente grafico dimostra che la *pratica* rappresenta la relazione (come migliorare le competenze del giocatore) tra i moduli per allenatori e i workshop FootballLL per giocatori. Gli allenatori dopo aver partecipato al corso HATTRICK per allenatori, lavoreranno nei workshop FootballLL con i giocatori, mettendo in pratica quanto imparato e in seguito conducendo sedute incentrate sulle competenze più rilevanti che i giocatori devono sviluppare.

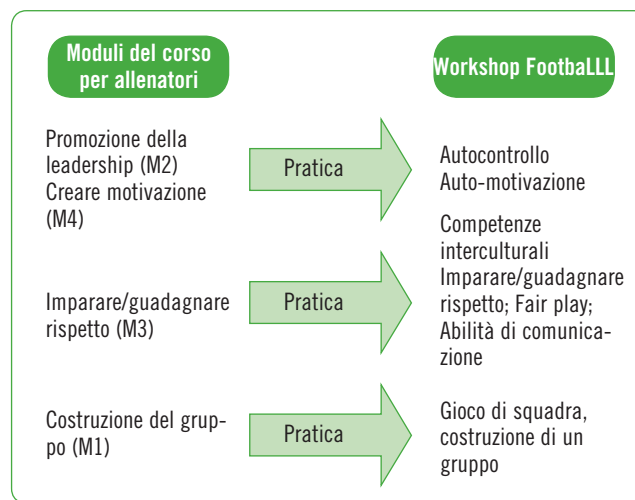


Figura 3: Esempio del legame tra il corso per allenatori e i Workshop FootballLL all'interno del progetto HATTRICK

3 Workshop HATTRICK FootballLL-Kit

4.5 Coaching individuale

Oltre ai moduli del corso, HATTRICK offre la possibilità di effettuare sedute di coaching individuale per gli allenatori di calcio. Queste sedute devono essere usate per discutere le sfide individuali che gli allenatori affrontano nel lavoro con i propri giocatori. Come menzionato prima (4.3) gli allenatori di calcio devono praticare numerose attività con le loro squadre; le sedute di coaching individuale danno la possibilità di parlare della loro esperienza in esercizi di verifica con la loro squadra di calcio e di dare il feedback all'educatore di adulti.

4.6 Le condizioni per un corso per allenatori di successo

■ Interattivo

Il corso deve essere interattivo, senza attenersi alle lezioni formali e all'ascolto passivo. È importante stimolare la riflessione sull'esperienza dei giocatori. Stimolare nuove idee e pensieri rappresenta un esercizio importante.

■ Auto riflessione sul ruolo dell'allenatore in qualità di trainer

Il corso mira a stimolare l'auto-riflessione negli allenatori circa il loro ruolo di trainer, sottolineando il processo educativo e per renderli in futuro maggiormente consapevoli della loro posizione di "modello" per i giocatori.

■ Sul campo di calcio e in uno spazio ampio e informale

È importante creare un'atmosfera che comunichi agli allenatori il loro ruolo nel processo di apprendimento informale. I fattori teorici verranno minimizzati e ci si focalizzerà al contrario sulle attività dinamiche. Vi saranno esercizi e giochi sul campo di calcio che permetteranno agli allenatori di mettere in pratica quanto hanno imparato.

■ Collegamenti agli aspetti pratici del lavoro degli allenatori

Tutti i temi saranno legati all'aspetto pratico della formazione in modo da sviluppare l'abilità dell'allenatore di trasmettere valori educativi attraverso attività pratiche. Attraverso l'identificazione

di questo legame saranno in grado di migliorare le loro capacità nel gestire i giocatori facenti parte del gruppo target. Gli allenatori devono sentire di poter trarre beneficio dalla loro partecipazione al workshop e di poter migliorare le loro capacità di valutazione divertendosi.

■ Utilizzare l'esperienza degli allenatori

Gli allenatori devono essere i protagonisti del corso e quest'ultimo sarà concentrato sulla loro esperienza in modo da ottenere una situazione concreta da analizzare e da condividere con gli altri. È importante integrare nel corso l'esperienza dell'allenatore nell'affrontare le situazioni reali e non solamente le parti teoriche. Le esperienze degli allenatori devono essere valorizzate e utilizzate come una risorsa importante per realizzare il corso.

■ Allenamento pratico con la squadra

Ciascun modulo del corso prevede una seduta pratica in cui gli allenatori hanno la possibilità di mettere in pratica alcuni esercizi presi dai moduli con i calciatori. Le attività pratiche saranno introdotte durante i moduli e possono essere testati con alcuni giocatori o all'interno del gruppo di partecipanti stessi (gli allenatori). Si tratterà quindi di una specie di compito per casa per gli allenatori che riproporranno queste attività nell'allenamento regolare con la loro squadra, indipendentemente dal corso HATTRICK per allenatori. Le loro esperienze possono essere riflesse nelle lezioni di coaching individuale o nel successivo modulo del corso. Sarà un'opportunità di testare quello che hanno imparato prima dell'inizio dei workshop HATTRICK FootballLL.

■ I moduli dovrebbero durare circa 2 ore

Ogni modulo deve consistere al massimo di due ore alternando le attività in aula (discussioni, focus groups, riflessioni, film e dibattiti) e le attività pratiche. È inoltre previsto un esercizio di valutazione. Ciò dipenderà dal tipo e dal numero di allenatori presenti.

■ **Ogni modulo dovrebbe terminare con una valutazione**

Effettuare una valutazione alla fine di ogni modulo è uno strumento molto importante per valorizzare i temi discussi e per riconoscere e riflettere su quello che hanno imparato gli allenatori così come per monitorare il loro processo di apprendimento.

5. Esempio: Come condurre un modulo del corso HATTRICK per allenatori

Come descritto nel punto 4.3, la realizzazione di un modulo del corso HATTRICK per allenatori, deve prendere in considerazione la seguente struttura:

1. Introduzione
2. Attività di formazione
3. Riflessione
4. Giochi pratici
5. Riflessione
6. Valutazione

La tabella seguente fornisce una panoramica circa una possibile procedura di un modulo.

Gli autori di questo manuale vogliono puntualizzare che questa rappresenta la struttura ideale di un modulo di formazione. In una reale situazione di formazione potrebbero verificarsi delle circostanze che influenzano le opzioni dell'educatore. L'ambientazione della formazione può variare da situazione a situazione e dipende molto dal gruppo degli allenatori. Sta ovviamente all'educatore variare tempi/durate e anche i contenuti degli esercizi in base al gruppo di allievi, alle loro necessità e alle condizioni della formazione.

Moduli del corso
per allenatori

Promozione della
leadership (M2)
Creare motivazione
(M4)

Imparare/guadagnare
rispetto (M3)

Costruzione del grup-
po (M1)

Pratic

Tabella 1: esempio di come condurre il modulo 3: imparare/guadagnare il rispetto – (L)Earn Respect

Modulo 3: Imparare il rispetto – (L)Earn Respect		
Competenze sviluppate: Valori comuni/ competenze interculturali		
Parte	Contenuto	Durata
1. Introduzione	<p>Spiegazione dei obiettivi</p> <p>Discussione con gli allenatori:</p> <p>Input:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diversità culturali in una squadra di calcio: risorsa o limite ■ Conoscenza della cultura o del paese della propria squadra <p>Uso della lavagna per scrivere le loro riflessioni e facilitare le domande da parte dei partecipanti</p>	circa 15 minuti
2. Attività di formazione	<p>Separare i valori comuni dai valori individuali</p> <p>Chiedere ai partecipanti di scrivere in un foglio quali sono, in base alla loro cultura, i 3 valori più importanti del calcio</p> <p>In seguito chiedere di formare delle coppie che condivideranno questi valori e troveranno 3 valori comuni</p> <p>Dopo di che unire altre 2 coppie che dovranno negoziare solamente 3 valori comuni, ecc.</p> <p>Infine ci saranno 2 grandi gruppi e tutti insieme dovranno decidere quelli che sono secondo il gruppo i 3 valori più importanti del calcio</p>	circa 30 minuti
3. Riflessione	<p>Come vi siete sentiti?</p> <p>Come avete trovato/negoziato i valori comuni in coppia?</p> <p>Come avete negoziato i valori comuni all'interno di un gruppo grande?</p> <p>Avete avuto l'impressione che i vostri valori non venissero presi in considerazione?</p> <p>Avete realizzato che alcuni dei vostri valori fossero simili ai valori degli altri?</p>	circa 20 minuti
4. Giochi pratici	<p>L'educatore deve trovare dei giochi pratici correlati ai contenuti dei moduli usando il kit per giocatori. Nel kit è presente una panoramica generale con tutti i giochi pratici, classificati in base alle competenze che questi giochi devono sviluppare nei giocatori</p> <p>L'educatore deve presentare agli allenatori i giochi pratici, mentre gli allenatori devono provare i giochi sul campo da calcio con alcuni giocatori in modo da testare le loro capacità acquisite di recente</p> <p>Lista dei giochi pratici è vedi pagg. 13/14</p>	circa 30 minuti
5. Riflessione	<p>Tornare alla lavagna e controllare tutti insieme se è possibile rispondere alle domande o se i partecipanti desiderano cambiare i loro punti di vista ecc</p>	circa 10 minuti
6. Valutazione	<p>Spazio dell'Umore</p> <p>Il trainer si trova nel mezzo e i partecipanti sono intorno a lui o lei. Il trainer esprime un commento sul workshop</p> <p>Se i partecipanti sono d'accordo gli si avvicinano</p> <p>Alternativamente ogni partecipante esprime un commento sul workshop e gli altri devono avvicinarsi o allontanarsi da lui o lei a seconda se sono d'accordo o no con le loro opinioni</p>	circa 10 minuti

II. Materiale di formazione del corso “FootbaLLL” per allenatori

1. Attività di formazione nei moduli del corso HATTRICK per allenatori

La seguente parte del manuale comprende i materiali di formazione che possono essere utilizzati nei 4 moduli del corso HATTRICK per allenatori. La brochure consiste in una breve introduzione e in una visione d'insieme delle attività di formazione. Sul CD aggiuntivo si trovano tutte le attività e gli esercizi. Il capitolo 2 è collegato al kit per i workshop HATTRICK FootbaLLL per giocatori che mostra l'ampia varietà di giochi pratici ed esercizi che possono a scelta essere utilizzati anche nel corso per allenatori. Questa panoramica delle attività è seguita da un'introduzione teorica.

1.1 Prima di addentrarsi nell'argomento

Con l'avvio del primo modulo di formazione HATTRICK, gli autori raccomandano di iniziare la prima sessione con una breve **introduzione al progetto HATTRICK**, presentando gli scopi del progetto e le competenze sulle quali ci si concentra durante il corso:

Le attività di formazione descritte nelle pagine seguenti sono conformi ai 4 moduli incentrati sulle 4 tematiche/competenze principali e che possono essere utilizzati in diverse fasi del corso per allenatori (introduzione, riflessione, esercizi...). Verranno presentate le attività specifiche che possono essere usate per la valutazione.

1.2 Panoramica delle attività di formazione per il corso HATTRICK per allenatori

Questa lista offre una breve panoramica sulle attività e gli esercizi che possono essere eseguiti nel corso HATTRICK per allenatori. La descrizione dettagliata di tutte le attività è presente nel CD aggiuntivo.

Attività di formazione del Modulo 1

1. Discussione di gruppo: cosa rende una squadra buona o scarsa?
2. Dinamiche del gruppo/sviluppo del gruppo

3. Esercizi
4. Noi ci completiamo a vicenda
5. Torri di carta

Attività di formazione del Modulo 2

6. Brainstorming : Cos'è la leadership?
7. Presentazione del film: “Il sapore della vittoria” seguita da un dibattito e domande (PowerPoint)
8. Discussione di gruppo sulla gestione del conflitto
9. Diverse leadership
10. Qualità, caratteristiche e ruoli dei leader dello sport
11. Fidati di me
12. Workshop sulla trasformazione del conflitto
13. Risoluzione non violenta del conflitto, il Teatro dell'Oppresso di Augusto Boal – Forum Theatre
14. “Il conflitto è.....”

Attività di formazione del Modulo 3

15. Differenze e somiglianze culturali sui valori e i comportamenti legati al concetto di “rispetto”
16. Case study – Guadagnare rispetto
17. Focus group sul guadagnare/imparare il rispetto
18. “Verifica gli stereotipi” – attività sugli stereotipi culturali e le personali esperienze sulla diversità
19. Rappresenti un modello culturale? Scopri il tuo modello culturale
20. Stesso stile – diversa cultura: gli atteggiamenti calcistici nei diversi paesi e nelle diverse culture
21. Il Cappello del valore
22. Trova i potenziali della diversità
23. Il significato interculturale del termine rispetto
24. Simulazione interculturale per gli allenatori di HATTRICK FootbaLLL – Hatt & Trickerstan

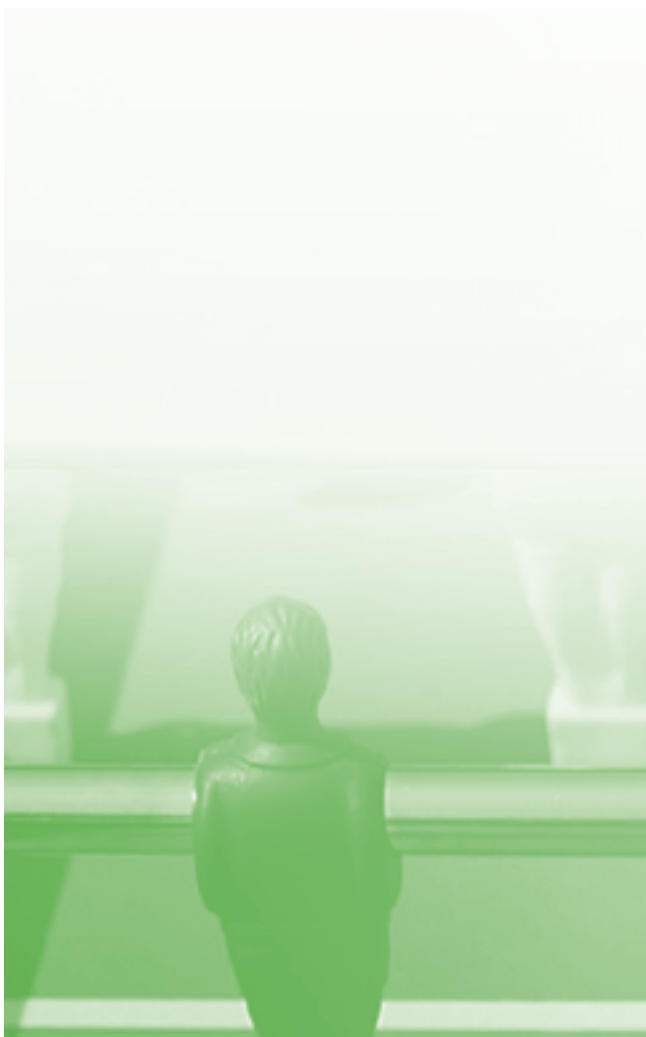
Attività di formazione del Modulo 4

25. Motivazione/Creare motivazione
26. Come possiamo analizzare le diverse motivazioni dei giocatori?

- 27. Trovare le strategie – come può un allenatore incentivare la motivazione dei giocatori
- 28. Visualizzazione

Attività che è possibile fare per la valutazione

- 29. Lo spazio dell'umore
- 30. Valutazione sequenziale
- 31. Il bersaglio della valutazione
- 32. Valutazione del dado
- 33. Net-work per la valutazione
- 34. Pensiero creativo – Valutazione



2. I giochi pratici che possono essere fatti con la squadra di calcio

Ecco una panoramica generale dei giochi pratici che gli allenatori possono fare per testare le capacità da loro acquisite di recente durante il corso. Si prega di consultare il Kit HATTRICK Football Workshop per controllare i giochi pratici atti a integrarli nel corso per allenatori.

WS Parte/ Elemento	Competenza	Esercizi da fare
Introduzione	Auto controllo	4, 5, 6
	Interculturale & Sociale	19
	Comunicazione	3, 7, 14, 19
	Valori comuni & Sportività	12
	Spirito di Squadra & Cooperazione	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 14
WS Parte/ Elemento	Competenza	Esercizi da fare
Allenamento pratico	Auto controllo	13, 18, 27, 30, 36, 37
	Interculturale & Sociale	18, 29
Parte A Legato al Calcio	Comunicazione	27, 28, 29, 36, 37, 38
	Valori comuni & sportività	28, 30
	Spirito di squadra & Cooperazione	12, 14, 16, 25, 33, 34, 35, 36, 37, 38
WS Parte/ Elemento	Competenza	Esercizi da fare

WS Parte/ Elemento	Competenza	Esercizi da fare
Riflessione	Auto controllo	26, 35
	Interculturale & Sociale	20
	Comunicazione	14, 20, 21, 24, 26, 33, 34, 35
	Valori comuni & Sportività	12, 21, 24, 33
	Spirito di squadra & Cooperazione	12, 14, 34, 35
WS Parte/ Elemento	Competenza	Esercizi da fare
Allenamento pratico Parte B	Auto controllo	16, 22, 37
	Interculturale & Sociale	8, 20, 23, 29
Non legato al Calcio	Comunicazione	8, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 31, 32, 34, 37, 38
	Valori Comuni & Sportività	21, 24, 32
	Spirito di squadra & Cooperazione	15, 16, 17, 25, 29, 31, 34, 37, 38
	Competenza	Esercizi da fare
WS Parte/ Elemento	Competenza	Esercizi da fare
Valutazione	Auto controllo	16, 22, 26, 35
	Interculturale & Sociale	9, 11, 19, 23
	Comunicazione	9, 10, 11, 14, 16, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 35
	Valori comuni & sportività	10, 12, 24, 33
	Spirito di squadra & Cooperazione	12, 14, 16, 25, 33, 34, 35

3. Introduzione teorica

Questo capitolo fornisce la base teorica per la conduzione di tutti e quattro i moduli del corso HATTRICK per allenatori. Questo può risultare utile nella preparazione dei moduli e può offrire una documentazione aggiuntiva per gli allenatori laddove volessero approfondire la loro conoscenza teorica.

3.1 Lavoro di squadra e costruzione del gruppo

Il concetto di squadra e di lavoro di squadra è stato dibattuto, ricercato, discusso e osservato da molti. Sul mercato sono disponibili un certo numero di libri sul lavoro e lo spirito di squadra. Essenzialmente una squadra è un gruppo di persone riunite per raggiungere un obiettivo comune.

Nello specifico è una combinazione di rispetto, fiducia e divertimento condiviso da un gruppo di persone che lavorano verso obiettivi comuni concordati. Non si tratta di un concetto semplice, e spesso risulta irraggiungibile ad alcune squadre ed allenatori, ma quando prospera aumenta le possibilità di vittoria e la dedizione.

La costruzione dello spirito di squadra è una delle esperienze più gratificanti per un allenatore. I fattori che portano alla costruzione dello spirito di squadra comprendono altri aspetti della gestione di una squadra come: la motivazione e la determinazione di un obiettivo, la gestione del giocatore e la coesione.

Le attività di costruzione di un gruppo sono necessarie per promuovere un senso di appartenenza e di affinità tra i membri che permette loro di lavorare meglio e similmente in una squadra ben coordinata. In verità se queste attività vengono intraprese come si deve, possono aiutare a sviluppare legami di squadra estremamente forti.

Il principale impegno nel processo di costruzione di qualsivoglia gruppo è incoraggiare gli individui a considerare il punto di vista della squadra nel momento in cui prendono anche la più piccola decisione professionale. Così i membri della squadra possono interagire meglio tra di loro e uniscono le forze per affrontare le sfide che gli si presentano. Si consideri ciò come un allineamento degli obiettivi di ciascun membro individuale della squadra con quelli dell'intera squadra.

Le attività di costruzione di un gruppo non si deve focalizzare sulla creazione di un sentimento di interdipendenza tra i membri della squadra ma sul suo opposto. L'obiettivo è di far realizzare a ciascun membro di essere molto importante per la squadra e che se falliscono nel fare la loro parte, il fallimento non è solamente loro ma di tutti i membri della squadra.

Si deve notare che la competitività è uno degli aspetti chiave delle attività di costruzione di un gruppo. Essa permette e autorizza la squadra a creare un ambiente sia di coordinazione che di sana competizione. Allo stesso tempo la competizione all'interno della squadra deve essere tenuta sotto controllo. Se il livello di competizione nella squadra va fuori controllo non solo ne risentiranno i singoli membri, ma la squadra nel suo insieme dovrà farne i conti. I membri della squadra non competeranno con le sfide che la squadra affronta nel suo insieme, ma ogni membro diventerà una sfida per ogni altro membro della squadra. Il risultato sarà un continuo aumento del numero di litigi interni che porteranno alla fine al collasso dell'intera squadra.

Oltretutto è estremamente importante che le attività di costruzione di un gruppo siano scelte con prudenza e cura appropriata. Non tutti i tipi di attività possono essere adatti ad ogni squadra. Una selezione accurata di tali attività garantirà non solo risultati migliori, ma aumenterà anche l'efficacia di altre attività simili all'interno di una squadra. Una costruzione appropriata del gruppo è di conseguenza la chiave del successo di ogni squadra.

Nel considerare le dinamiche di un gruppo, notiamo che per poter definire un insieme di persone come un gruppo, i membri devono:

- Interagire tra di loro
- Essere socialmente attratti l'uno con l'altro
- Condividere traguardi e obiettivi
- Avere un'identità comune che li distingue dagli altri gruppi

Come far diventare i giocatori parte di una squadra?

Considerate le fasi dello sviluppo di una squadra:

1. Formare – identificare i comportamenti individuali, le attività iniziali di costruzione del gruppo;
2. Indagare – I problemi potenziali che possono sorgere all'interno di un gruppo di questa natura;
3. Regolamentare – come può il calcio promuovere la regolamentazione,
4. Performance – come facciamo a sapere quando un gruppo/squadra ha raggiunto questa fase?

Le fasi sopra elencate possono essere seguite quando l'allenatore riflette sullo sviluppo della squadra.

3.2 Leadership

La leadership è definita come il "processo di influenza sociale nel quale una persona può assicurarsi l'aiuto e il sostegno degli altri nella realizzazione di un compito comune"⁴.

Esistono anche altre definizioni più comprensive. Alan Keith ha asserito che, "la leadership fondamentale fa in modo che le persone contribuiscano a realizzare qualcosa di straordinario"⁵.

Il **leader democratico** prende decisioni consultando la squadra e mantenendo al contempo il controllo sul gruppo. Il leader democratico permette alla squadra di decidere come verrà affrontato un compito e chi lo eseguirà. Un bravo leader democratico incoraggia la partecipazione, ma non perde mai di vista il fatto che la responsabilità della leadership ricade su di lui. Il leader democratico valuta la discussione di gruppo e l'input da parte della squadra. Il leader democratico motiva la squadra autorizzando i membri ad auto gestirsi. Il leader analizza il problema insieme alla squadra e sempre insieme decidono come agire. Il leader fa qualcosa ma non tutto, aiuta il gruppo a trovare la sua strada, influenza il gruppo e rispetta gli altri.

4 "An Integrative Theory of Leadership" by Martin Chemers. Editore: Lawrence Erlbaum Associates. Luogo di pubblicazione: Mahwah, NJ. Publication Year: 1997

5 „The Leadership Challenge“ by Alan Keith of Genentech.

Il **leader autocratico** prevale sui membri della squadra e prende decisioni per conto proprio senza chiedere o accettare il contributo da parte dei membri del gruppo. Gli autocrati stabiliscono gli orari e i compiti, e solo dopo chiedono suggerimenti/obiezioni. Sono veloci sia a lodare che a punire. Ne risulta una resistenza passiva da parte dei membri della squadra, e per far sì che le cose vengano fatte è richiesta una pressione continua. In certe circostanze dove si richiede un'azione urgente, lo stile autocratico sembra essere il migliore. La maggior parte delle persone conoscono bene la leadership autocratica e l'accettano.

Il **leader permissivo** esegue il minimo delle funzioni di leader e lascia che sia il gruppo ad organizzare i propri compiti ed ad affrontare il proprio lavoro a modo loro senza la sua partecipazione. La tecnica del lasciar fare è di solito l'unica appropriata quando si guida un gruppo di persone altamente motivate e capaci che hanno svolto un eccellente lavoro in passato. Una volta che il leader ha stabilito che la sua squadra è sicura di sé, capace e motivata spesso è meglio fare un passo indietro e lasciarli continuare con il proprio compito poiché interferire potrebbe generare risentimento e diminuire la loro efficacia.

I **leader carismatici** tendono ad essere dei buoni ascoltatori e ottimi nel raccogliere informazioni. Amano esporsi ad un'ampia varietà di individui in modo da ottenere nuove idee. I leader carismatici creano per la loro organizzazione un senso di determinazione che risulta motivante e ispirante. I leader carismatici si esprimono in modo semplice cosicché tutti li comprendano; usano un linguaggio positivo, spesso ricorrono a storie, simboli e metafore per arrivare al punto. Mantengono la parola, mostrano empatia, restano ottimisti, fanno sentire tutti importanti e costruiscono fiducia. I leader carismatici contestano lo status quo, accettano i rischi e beneficiano delle innovazioni e dei cambiamenti.

Leadership e coesione

La coesione del lavoro è vitale se una squadra vuole l'"unità". La leadership ha un effetto enorme sulla coesione di squadra.

La coesione è un processo dinamico che si riflette nella tendenza di un gruppo a sostenersi a vicenda e a restare uniti nel raggiungimento dei propri traguardi e obiettivi.

In accordo con il punto di vista di Carron⁶, il trainer deve considerare:

■ La coesione sociale

Si riferisce a quanto i membri della squadra gioiscono della compagnia reciproca. Nello sport ricreativo tutti i giocatori devono andare d'accordo l'uno con l'altro e divertirsi a giocare a prescindere se vincono o perdono.

■ La coesione del lavoro

Si riferisce a quanto bene collaborano i membri del gruppo o della squadra per raggiungere i traguardi e gli obiettivi comuni.

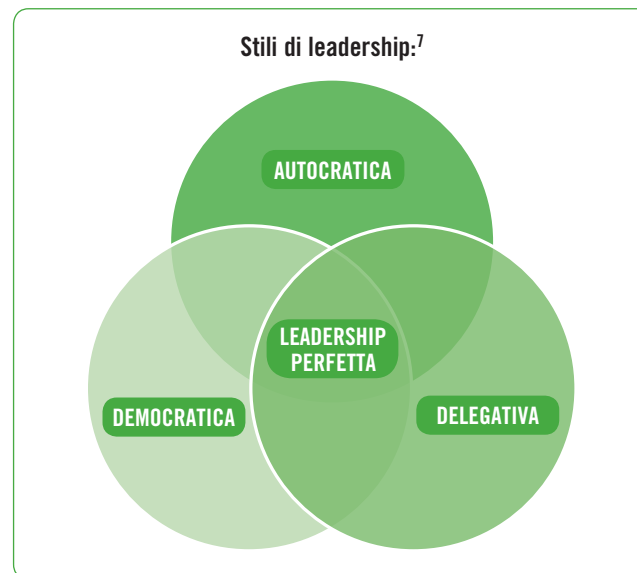


Figura 4: La leadership influenza la coesione di una squadra!

6 IL MODELLO DI CARRON dei Fattori che influenzano la coesione, „Social Psychology of Sport by Carron“, A. V. (1980). Ithaca, NY: Movement.

7 Source: <http://jalalonmanagementmatters.blogspot.com/2010/01/leadership-styles-part-i.html>; Leadership Styles – Part I.



Figura 5: Caratteristiche dei veri leader dello sport⁸:

3.3 Imparare e guadagnare il rispetto – L(earn) respect

All'interno della formazione interculturale esiste un modello o un'analogia della cultura che secondo molti riassume perfettamente il concetto; questo modello è l'iceberg. L'iceberg probabilmente si presta al meglio a simboleggiare questo concetto poiché graficamente mostra l'idea di una struttura che è allo stesso tempo visibile e invisibile⁹:

Dunque perché il modello dell'iceberg? Come detto prima l'iceberg ha la vetta visibile. Questa rappresenta le aree della cultura che possiamo vedere manifestarsi nel senso fisico. Inoltre di solito questi sono gli elementi con i quali veniamo inizialmente in contatto nel momento in cui ci addentriamo in un nuovo paese o cultura. Tali ele-



Figura 6: Il modello dell'iceberg

menti "visibili" comprendono la musica, l'abbigliamento, la danza, l'architettura, la lingua, il cibo, i gesti, i saluti, gli atteggiamenti, le pratiche religiose, l'arte e altro ancora. Inoltre può anche riferirsi ad atteggiamenti come vedere le persone che ignorano il semaforo rosso, che sputano per terra, che fumano in pubblico o che fanno la coda per l'autobus. Tutto, in base alla propria cultura, può rivelarsi bizzarro, strano, scortese, ignorante o semplicemente stupido.

Nessuno di questi elementi visibili potrà mai avere un senso reale se non si comprendono i fattori che vi stanno dietro; questi sono nascosti nella parte inferiore dell'iceberg, nel lato invisibile. Sono proprio questi elementi le basi di fondo di quanto manifestato nel lato visibile. Dunque, quando si pensa alla cultura, la parte inferiore dell'iceberg includerà cose come le credenze religiose, le visioni del mondo, le regole delle relazioni, il senso della famiglia, le motivazioni, la disponibilità al cambiamento, l'attitudine alle regole, gli stili di comunicazione, i modi di pensare, essere a proprio agio con il rischio, la differenza tra il pubblico e il privato, le differenze di sesso e altro ancora.

8 Sugarman, Karlene. Leadership Characteristics <http://www.psywww.com/sports/leader.htm>

9 <http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/intercultural-iceberg-model.html>

Il modello dell'iceberg è la chiave per capire la diversità delle persone.

In una squadra di calcio gli allenatori devono essere in grado di gestire la diversità dei giocatori (cultura/ paese/ pensiero/ stile di vita ecc) valorizzando la diversità come una risorsa e puntualizzando che il rispetto di tutti è il perno della squadra.

Ogni giocatore ha la propria storia personale/culturale e sforzarsi di conoscere le storie degli altri è un buon inizio per il consolidamento di forti legami.

Imparare ad accettare le differenze è la chiave per il successo della squadra, non solo a livello professionale (un buon rapporto tra i giocatori ha un impatto positivo sui risultati della squadra) ma soprattutto a livello personale.

3.4 Motivazione

Motivare la squadra / i giocatori

Non esiste un metodo perfetto per motivare i giocatori poiché questo varia da individuo a individuo, e può dipendere dalla situazione attuale così come della posizione della squadra all'interno della serie in cui gioca.

Per sapere come motivare la squadra è essenziale che l'allenatore capisca le componenti motivazionali e come queste possano entrare nell'ambiente della società.

Livelli estremamente alti di motivazione sono necessari per produrre continuamente sedute di allenamento di alta qualità e le attività che sono richieste per ottenere prestazioni calcistiche di qualità. Oltretutto mantenere la motivazione per tutta la durata di una dura stagione, durante periodi di riposo forzato per infortunio, e i conseguenti rientri in competizione e in allenamento, potrebbe rivelarsi una caratteristica che distingue i bravi giocatori dagli altri.

Il comportamento può essere intrinsecamente motivato, estrinsecamente motivato o immotivato. La maggior parte della ricerca sulla

motivazione nello sport si è concentrata su due tipi generali di motivazione: intrinseca e estrinseca.

La **motivazione intrinseca** si riferisce alla partecipazione in un'attività per il piacere e il compiacimento insito che ne può derivare, mentre la motivazione estrinseca si riferisce alla partecipazione in un'attività per ottenere un compenso o evitare una punizione. Il terzo tipo di motivazione si riferisce alla mancanza di intenzione a partecipare in un'attività. Chi pratica sport tende a riportare livelli molto bassi di im-motivazione.

Esistono quattro tipi di **motivazione estrinseca**, ovvero regolazione esterna, introiettata, identificata e integrata, unitamente a tre tipi di Motivazione Intrinseca (MI), ovvero MI verso la conoscenza, MI verso la stimolazione dell'esperienza e MI verso il raggiungimento di qualcosa.

Per quanto riguarda la motivazione risultano in totale otto tipi di motivazione. Questi giacciono su un continuum di auto determinazione che varia dal grado più basso a quello più alto di auto determinazione.

Una panoramica sulle ultime ricerche nel campo della motivazione può dare un grande contributo nell'aiutare lo sviluppo dei giocatori e il successo della squadra.

La natura della motivazione

La motivazione riguarda l'energia, l'inizializzazione, la direzione e la persistenza, tutti aspetti dell'attivazione e dell'intenzione. Nel mondo reale la motivazione è altamente considerata a causa delle sue conseguenze. È dunque di estrema importanza per coloro che ricoprono ruoli come l'insegnante manager, l'allenatore e il genitore che coinvolgono la mobilitazione degli altri ad agire.

Le persone sono spinte ad agire da tipi di fattori molti diversi, con esperienze e conseguenze altamente diversificate. I giocatori possono in realtà valutare un'attività o partecipare perché è presente una forte coercizione esterna.

Possono essere incoraggiati ad agire dalla curiosità e dall'interesse oppure perché corrotti. Possono assumere un atteggiamento provocato da un senso di obbligo personale che li spinge ad eccellere o dalla paura di essere controllati. Non sono rari i contrasti che emergono tra i casi in cui si ha una motivazione interna e quelli in cui si è sollecitati dall'esterno.

Se paragoniamo i giocatori la cui motivazione è autentica (motivazione intrinseca) e coloro che sono spinti ad agire dall'esterno, solitamente emerge che rispetto ai secondi, i primi mostrano maggiore interesse, voglia e sicurezza, che di contro si manifestano sia come performance potenziata, persistenza sia come creatività, accresciuta vitalità, autostima e benessere generale. Ciò trapela anche quando i giocatori possiedono lo stesso livello di competenza percettiva o di auto efficacia richieste per un'attività. Inoltre, essere motivati intrinsecamente porta gli individui a provare piacevoli sensazioni e a sentirsi liberi e rilassati. Le persone provano poca tensione o pressione e sono concentrati sul compito.

Queste rappresentano le due componenti maggiori della motivazione. La prima riguarda il comportamento in sé al fine di provare il piacere e la soddisfazione proprie dell'attività ed è definita motivazione intrinseca. Questa forma di motivazione si presenta quando l'attività è interessante, stimolante e fornisce ai giocatori un chiaro feedback e la libertà con cui compiono il lavoro.

I giocatori che rimangono dopo l'allenamento per esercitare varie abilità rappresentano gli individui che sono intrinsecamente motivati.

Motivazione intrinseca

Il fatto che molte persone mostrano uno sforzo e un impegno considerevole nelle loro vite sembra essere più normale che eccezionale, e ricordano certi elementi positivi e persistenti della natura umana. Le persone sono curiose, auto motivate, ispirate, inclini ad imparare, ad ampliare i loro orizzonti, a padroneggiare nuove capacità e ad applicare il loro talento. È inoltre chiaro che lo spirito umano può essere sminuito o schiacciato, e che gli individui a volte rifiutano di crescere e di responsabilizzarsi.

Forse nessun fenomeno singolo riflette il potenziale positivo dell'umana natura meglio della motivazione intrinseca, la tendenza propria di ricercare la novità e le sfide, di estendere e di allenare le proprie abilità, di esplorare e di imparare.

Il concetto di motivazione intrinseca descrive questa inclinazione naturale rivolta verso l'assimilazione, la padronanza di qualcosa, l'interesse spontaneo e l'esplorazione che è essenziale per lo sviluppo cognitivo e sociale, e che rappresenta una fonte principale di divertimento e vitalità nel corso della vita.

Ma nonostante gli uomini siano generosamente dotati di tendenze di motivazione intrinseca, è chiaro adesso che per mantenere e accre-



Figura 7: Il continuum di auto determinazione

scere questa inclinazione occorrono delle condizioni di sostegno, poiché essa può essere abbastanza facilmente sconvolta da diverse condizioni ostili.

La teoria di Ryan e Deci (2000) sulla motivazione intrinseca non si occupa delle cause, ma piuttosto esamina le condizioni che suscitano e sostengono, anziché sottomettere e sminuire, questa tendenza innata.

La Motivazione Intrinseca (MI), dunque, si riferisce al coinvolgimento in un'attività puramente per il piacere e la soddisfazione derivate dal fare quell'attività. Quando un giocatore è intrinsecamente motivato, lui o lei si comporteranno volontariamente, senza nessuna ricompensa materiale o coercizione esterna.

I giocatori che partecipano all'allenamento perché trovano interessante e soddisfacente imparare di più sul loro sport, o i giocatori che si allenano per il piacere di provare a superarsi di continuo, sono considerati intrinsecamente motivati verso il loro sport. I fattori estrinseci come ricevere un compenso in denaro per il coinvolgimento in un'attività, possono portare i giocatori ad avere un livello più basso di motivazione intrinseca rispetto ai giocatori non retribuiti.

Un feedback di prestazione positivo aumenta la motivazione intrinseca laddove un feedback negativo la diminuisce. La motivazione intrinseca deriva dai bisogni psicologici innati della competenza e dell'auto determinazione. Così le attività che permettono agli individui di provare sentimenti di competenza e di auto determinazione verranno coinvolti a causa della motivazione intrinseca. Sono stati classificati tre tipi di motivazione intrinseca: la motivazione verso la conoscenza, verso il raggiungimento di qualcosa, e verso la stimolazione dell'esperienza. Gli individui che preferiscono un tipo di motivazione intrinseca piuttosto che un altro possono preferire di partecipare alle attività sportive che sono congrue con tale orientamento.

La motivazione intrinseca verso la conoscenza

La motivazione intrinseca verso la conoscenza si riferisce a concetti quali la ricerca, la curiosità, obiettivi formativi, la motivazione ad imparare e il bisogno di conoscere e capire. Così può essere definita come la realizzazione di un'attività per il piacere e la soddisfazione che si provano mentre si impara, si ricerca, o si tenta di capire qualcosa di nuovo. Per esempio, gli atleti sono intrinsecamente motivati a conoscere quando provano a scoprire nuove tecniche di allenamento per il puro piacere di imparare qualcosa di nuovo. I giocatori che giocano perché vogliono apprendere di più sul gioco mostrano una motivazione intrinseca verso la conoscenza.

Motivazione intrinseca verso il raggiungimento di qualcosa

La motivazione intrinseca verso il raggiungimento di qualcosa può essere definita come il coinvolgimento in un'attività per il piacere e la soddisfazione provate quando qualcuno cerca di superare se stesso o di raggiungere o creare qualcosa. L'accento è posto sul processo di raggiungimento di qualcosa e non sul risultato finale. Ciò si riferisce a concetti quali la motivazione di effectance¹⁰, la motivazione di controllo, e la sfida intrinseca. Il tentativo di padroneggiare certe tecniche di allenamento difficili in modo da provare una soddisfazione personale rappresenta un esempio di motivazione intrinseca verso il raggiungimento di qualcosa nel campo dello sport.

Motivazione intrinseca verso la stimolazione dell'esperienza

La motivazione intrinseca verso la stimolazione dell'esperienza si presenta quando qualcuno partecipa ad un'attività in modo da provare delle piacevoli sensazioni stimolanti (ad esempio il piacere sensoriale, esperienze estetiche come divertimento ed eccitazione) derivate dalla partecipazione ad un'attività. La ricerca sulla sen-

¹⁰ La motivazione di effectance riguarda il comportamento esploratorio che non riflette solo un bisogno, come la curiosità epistemica, ma risponde alla motivazione intrinseca di controllare e padroneggiare le situazioni e l'ambiente circostante allo scopo di sentirsi efficaci e competenti (White, 1959)

sazione dinamica e olistica del flusso dei sentimenti di eccitazione nella motivazione intrinseca, sulle esperienze di stimolazione estetica e delle esperienze di picco è rappresentativa di questa forma di motivazione. I giocatori che prendono parte allo sport per vivere esperienze eccitanti sono intrinsecamente motivati verso la stimolazione dell'esperienza.

La motivazione estrinseca

A differenza della motivazione intrinseca, la motivazione estrinseca (ME) verte su un'ampia varietà di comportamenti che vengono assunti per raggiungere un fine o per un interesse personale. Essere estrinsecamente motivati può portare i giocatori a sentirsi tesi e sotto pressione, in particolar modo se il traguardo cui aspirano è fuori dal loro controllo.

L'approvazione sociale, per esempio, dipende dagli altri ed è di conseguenza in buona parte non controllabile. Originariamente si pensava che la motivazione estrinseca si riferisse ad un atteggiamento non auto determinato, un atteggiamento che potesse essere suscitato solo da contingenze esterne (ad es. le retribuzioni). Di recente tuttavia è stato suggerito che esistono in realtà quattro tipi di motivazione estrinseca che possono essere disposti lungo un continuum di auto determinazione.

Partendo dal livello più basso fino a quello più alto di auto determinazione si ha: **la regolazione esterna, l'introiezione, l'identificazione e l'integrazione**¹¹.

La regolazione esterna rappresenta il classico caso di motivazione estrinseca. Si riferisce ad un comportamento controllato da fonti esterne come un compenso materiale o coercizioni imposte dagli altri. I giocatori che praticano lo sport per ricevere lodi da parte del loro allenatore o perché si sentono spronati dai loro genitori sono motivati da una regolazione esterna.

11 Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

In questo caso lo sport è praticato non per divertimento, ma per ottenere un compenso (ad es. lodi) o per evitare conseguenze negative (ad es. critiche da parte dei genitori).

L'introiezione si presenta quando un individuo comprende appieno la regolazione esterna, ma non l'accetta come propria. Questo tipo di regolazione proviene dall'interno della persona, ma è in parte controllata dall'esterno.

Nel caso dell'introiezione, la principale fonte esterna di motivazione è stata interiorizzata cosicché la sua reale presenza non è più necessaria per stabilire un comportamento. Al contrario, questi comportamenti vengono rinforzati attraverso pressioni interne come la colpa o l'ansia. È come se i giocatori rimpiazzassero la fonte esterna di controllo con una interiore e iniziassero a imporsi delle pressioni per fare in modo che la loro natura esca fuori. I giocatori che praticano lo sport perché sentono la pressione di avere un bell'aspetto fisico, che si imbarazzano o si vergognano se non sono in perfetta forma, o che si sentono in colpa e ansiosi se perdono un allenamento, rappresentano gli esempi di regolazione introiettata. La motivazione è interiore ma non propriamente auto determinata.

L'identificazione si riferisce ad un individuo che si identifica con il valore del comportamento. Così l'individuo sente che la causa del comportamento proviene dall'interno.

L'integrazione è il livello più alto di motivazione estrinseca interiorizzata. Oltre ad identificarsi con il valore del comportamento, è stato pienamente integrato con altri aspetti della personalità. Per questo l'individuo sente pienamente che il comportamento è parte di se stesso. Tuttavia, si distingue dalla motivazione intrinseca poiché l'individuo non partecipa ad un'attività in modo disinteressato, ma perché questa è importante per raggiungere dei traguardi personali.

Laddove la regolazione esterna e l'introiezione sono percepite come forme esterne di regolazione, l'identificazione, l'integrazione e la motivazione intrinseca sono percepite come forme interne di regolazione.

Se la motivazione ha un'influenza casuale sulla persistenza è possibile aumentare la motivazione degli atleti e la loro persistenza verso lo sport in generale. Ciò può essere fatto nel caso specifico del calcio aiutando gli allenatori a diventare un sostegno più autonomo, con il risultato di valorizzare il sentimento di competenza e autonomia degli atleti. È importante insegnare ai giocatori come affrontare i livelli crescenti di competenza e autonomia e come diventare più proattivi nell'ambiente sportivo.

Un'altra questione importante è motivare i giocatori, attraverso il calcio, a partecipare allo sviluppo personale, motivandoli a ri-partecipare in nuovi percorsi di apprendimento e sostenere i giocatori nel processo di integrazione nel Programma di apprendimento permanente.

Inoltre l'allenatore dovrebbe essere preparato a fornire ai suoi giocatori conoscenze tattiche e tecniche, e soprattutto i principi fondamentali che saranno loro utili sia sul campo da calcio che nella loro vita di tutti i giorni, come l'umiltà, l'onestà, il rispetto per i compagni di squadra e gli avversari con la consapevolezza che l'individuo viene prima del giocatore.

L'allenatore dovrebbe incoraggiarli a provare buoni sentimenti verso se stessi e verso la squadra. Un allenatore deve inoltre ricordare che l'auto stima di una persona o di un giocatore deve essere separata dalle loro prestazioni sportive. A prescindere se giocano bene o male, se vincono o perdono, loro rimangono comunque persone uniche e meritevoli; l'allenatore deve sempre esplicitarlo.

Da qui l'importanza dell'allenatore considerato come un modello. L'allenatore dovrebbe dare ai suoi giocatori l'esempio, mostrando sempre un buon atteggiamento, buoni doti comunicative, pazienza, rispetto per gli altri ecc.

Conclusioni

La motivazione è lo strumento chiave per raggiungere il successo. Dipende fortemente dalla personalità degli allenatori, dall'atteggiamento e i mezzi per suscitare l'interesse dei giocatori a migliorarsi e

ad accettare gli strumenti con i quali possono svilupparsi. In generale, l'allenatore dovrebbe provare a comprendere cosa è la motivazione e i modi di trasformare i giocatori estrinsecamente motivati in giocatori di successo intrinsecamente motivati.

Infine Bill Beswick (2010) afferma che la motivazione più forte deve essere la voglia di vincere dei giocatori e in una squadra la motivazione deve essere la voglia dei giocatori di vincere insieme.

3.5 Comunicazione

Parker (2003) dice che "la comunicazione aperta è un requisito assoluto per un lavoro di squadra vincente" p.117)¹². Una squadra comunica con successo quando tutti i suoi membri esprimono i loro pensieri, idee e opinioni, e quando ogni membro ascolta e si dimostra aperto a quello che gli altri hanno da dire, a prescindere se sono d'accordo o no con quanto viene detto.

Wideman (2000) presenta un'analogia che sembra spiegare alla perfezione l'importanza della comunicazione così come le caratteristiche necessarie perché essa sia efficace.

La comunicazione è come l'olio per motori: deve essere messo nel macchinario o quest'ultimo non partirà, o se lo fa perderà velocemente colpi e si fermerà. L'olio come la comunicazione deve essere continuamente cambiato e regolarmente sostituito con dell'olio nuovo poiché il vecchio non è più utilizzabile. E la qualità dell'olio? Troppo poco o troppo fluido e non sarà efficace; troppo denso o troppo abbondante e tutto verrà rovinato (Wideman, 2000).

L'olio è la comunicazione e il macchinario è la squadra. Il primo passo è comprendere cosa sia la comunicazione efficace. Bethel (2000) spiega che la comunicazione efficace semplifica il messaggio invece di complicarlo. Di conseguenza, non solo è importante esprimere i pensieri attraverso la comunicazione, ma anche esprimerli in un modo che siano facilmente comprensibile.

12 "Cross-functional teams" by Glen M. Parker (2003), working with Allies, Enemies and other strangers, Jossey Bass (pag. 181)

La comunicazione efficace all'interno di una squadra è un elemento cruciale dell'essere vincenti. Una squadra condivide dei traguardi comuni e tutti devono essere allo stesso livello per raggiungere questi traguardi. "I traguardi sono la colla che tiene unita una squadra..."

Senza la comunicazione di squadra c'è confusione, fraintendimenti e membri infelici. La comunicazione di gruppo permette ai membri di esprimersi liberamente e può fornire informazioni accurate e dettagliate. La comunicazione in una squadra crea un ambiente sicuro e protetto. Se un membro di un gruppo sente la libertà di dar voce alle sue opinioni allora si sente sicuro in quel gruppo.

La comunicazione non è limitata solo alle idee, istruzioni e opinioni espresse verbalmente. I messaggi non verbali, inclusi le espressioni del viso o il linguaggio del corpo, sono un elemento della comunicazione ancora più importante. I messaggi mandati dagli allenatori, sia verbali che non verbali, devono essere positivi. Non c'è spazio per l'impazienza e la frustrazione quando si cerca di insegnare qualcosa efficacemente, e queste emozioni devono essere assenti da tutte le forme di comunicazione.

Al fine di ottenere la migliore ed efficace comunicazione per gli allenatori, esistono certi fattori critici che devono essere considerati. Tutti i messaggi che gli allenatori vogliono mandare devono essere attentamente esaminati. Il tempismo del messaggio è importante poiché indica la chiarezza con la quale viene conseguito. Deve soddisfare aspettative continue in modo che una persona possa capire e apportare cambiamenti alla sua vita o nella sua prestazione.

Un altro fattore chiave della comunicazione efficace è rendere la propria comunicazione positiva, dinamica e accattivante. La persona deve comprendere quello che viene insegnato, deve credere che sia vero e accettarlo come una soluzione. Quando il messaggio viene trasmesso con energia ed entusiasmo, è più probabile che venga accettato e ricordato. Inoltre un buon metodo di insegnamento è coinvolgere l'individuo in una qualche maniera "sensoriale". Quanti

più sensi usiamo quando impariamo qualcosa tanto più siamo in grado di comprendere e ricordare.

Qualsiasi tipo di allenatore può beneficiare dal mettere in pratica alcune di queste doti comunicative di base. Maggiore è il legame con i giocatori, maggiormente efficiente sarà l'incoraggiamento al cambiamento e alla crescita. Un bravo allenatore è un bravo comunicatore.

Gli allenatori spesso mostrano uno stile di comunicazione che può essere competitivo o cooperativo. I comunicatori competitivi tendono ad essere leggermente aggressivi e a vedere i giocatori come una minaccia o nemici laddove un comunicatore cooperativo, più appropriato, è assertivo piuttosto che aggressivo e ricerca soluzioni reciprocamente accettabili. Essere assertivi rivela la propria fiducia nel soggetto e non offende i giocatori né li scoraggia dal contribuire.

3.6 Gestione del conflitto

Il conflitto è una conseguenza inevitabile dell'interazione con gli altri. Solitamente non si considera il conflitto positivamente. Quando viene chiesto cosa fa venire in mente la parola conflitto, le persone spesso rispondono con concetti quali turbamento, lotta, agitazione, rabbia, preoccupazione ecc.

Di conseguenza molte persone preferiscono evitare questo argomento. Tuttavia, per quanto complesso possa essere, il conflitto è un'opportunità di crescita e di apprendimento.

Purché venga risolto efficacemente, esso può portare ad una crescita personale e professionale.

In molti casi le effettive capacità di risoluzione del conflitto possono fare la differenza tra gli esiti positivi e negativi. Risolvendo il conflitto con successo si possono risolvere molti dei problemi che questo ha portato in superficie così come trarre benefici che all'inizio non ci si aspettava:

- Maggiore comprensione: la discussione da risolvere amplia la consapevolezza che le persone hanno della situazione, dando loro

un'idea di come possono raggiungere i loro obiettivi personali senza mettere a repentaglio quelli delle altre persone.

- **Maggiore coesione di gruppo:** quando il conflitto è risolto efficacemente, i membri della squadra possono sviluppare un rispetto reciproco più forte e una rinnovata fede nella loro capacità di lavorare insieme.
- **Maggiore conoscenza di sé:** il conflitto spinge gli individui ad esaminare i propri obiettivi dettagliatamente, aiutandoli a capire le cose alle quali tengono di più, a centrare il punto della questione, e a migliorare la loro efficacia.

Tuttavia, se il conflitto non è gestito efficacemente i risultati possono essere dannosi. I traguardi contrastanti possono velocemente trasformarsi in antipatia personale. Il lavoro di squadra si interrompe. Il talento è sprecato poiché le persone si disinteressano del proprio lavoro. Ed è facile finire in un vortice vizioso di negatività e recriminazione.

Se si deve gestire la propria squadra in modo efficace si deve arrestare questo vortice il prima possibile.

Stili di conflitto

Negli Anni '70 Kenneth Thomas e Ralph Kilmann hanno identificato cinque stili principali di affrontare i conflitti, i quali variano a seconda dei livelli di cooperatività e sicurezza. Hanno affermato che le persone solitamente hanno uno stile preferito per risolvere i conflitti.

Tuttavia hanno anche notato che i diversi stili erano più utili in diverse situazioni. Lo *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) aiuta ad identificare verso quale stile si tende quando sorge un conflitto.

Gli stili di Thomas e Kilmann sono:

Competitivo: Le persone che tendono verso lo stile competitivo prendono una posizione ferma e fanno quello che vogliono. Di solito operano da una posizione di potere, ottenuto da fattori come la posizione, il rango, l'esperienza o l'abilità persuasiva. Questo stile

può rivelarsi utile quando c'è un'emergenza e bisogna prendere velocemente una decisione; quando una decisione è malvista; o quando ci si difende da qualcuno che sta cercando di sfruttare la situazione egoisticamente. Tuttavia può lasciare le persone ferite, insoddisfatte e risentite se utilizzato in situazioni meno urgenti.

Collaborativo: le persone che tendono verso uno stile collaborativo cercano di incontrare i bisogni di tutte le persone coinvolte. Queste persone possono essere altamente assertive, che al contrario dei loro oppositori cooperano efficacemente e riconoscono che tutti sono importanti. Questo stile è utile quando si ha bisogno di riunire una varietà di punti di vista per raggiungere la soluzione migliore; quando si sono verificati conflitti precedenti all'interno del gruppo; o quando la situazione è troppo importante per attuare un semplice compromesso.

Di compromesso: le persone che preferiscono uno stile di compromesso cercano di trovare una soluzione che in parte soddisfi tutti. Da tutti ci si aspetta che rinuncino a qualcosa, anche da parte di colui che propone il compromesso. Il compromesso è utile quando il prezzo del conflitto è più alto rispetto al quello della perdita di terreno, quando gli oppositori di pari forza sono ad un punto morto e c'è una scadenza che incombe.

Accomodate: questo stile indica una propensione a venire incontro ai bisogni degli altri a spese dei bisogni propri. L'"accomodate" spesso sa quando cedere agli altri, ma può essere persuaso a fare un passo indietro anche quando non è garantito. Questa persona non è assertiva ma altamente cooperativa. L'accomodate è appropriato quando le questioni sono più importanti delle altre parti coinvolte, quando la pace è più preziosa della vittoria, o quando si vuole essere in una posizione di poter vedere restituito il favore fatto. Tuttavia le persone potrebbero non ritornare il favore e in generale questo approccio solitamente non dà i migliori risultati.

Evitante: le persone che tendono verso questo stile cercano di evitare completamente il conflitto. Questo stile è caratterizzato dal delegare

decisioni discutibili, dall'accettare decisioni già e dal non voler ferire i sentimenti di nessuno. Può essere appropriato quando la vittoria è impossibile, quando la controversia è irrilevante, o quando qualcun altro è in una posizione migliore per risolvere il problema. Tuttavia in molte situazioni questo è un approccio debole e inefficace da prendere.

Una volta compresi, i diversi stili possono essere usati per pensare agli approcci più appropriati (o miscugli di approcci) per la situazione in cui ci si trova. Si può anche pensare al proprio approccio istintivo e imparare come cambiare laddove fosse necessario.

Idealmente si può adottare un approccio che affronti la situazione, che risolva il problema, che rispetti i legittimi interessi delle persone e ripari le relazioni di lavoro danneggiate.

In una squadra di calcio i conflitti possono verificarsi spesso; il ruolo dell'allenatore non è semplice perché oltre alle questioni tecniche egli deve spesso gestire delle complesse dinamiche di relazione. Dovrebbe gestire i sentimenti dei giocatori e i loro bisogni emozionali.

È importante cercare di risolvere questi conflitti per evitare i possibili risultati che potrebbero influenzare negativamente il gioco della squadra.

In questo caso il contributo dell'allenatore sarebbe quello di concentrare l'attenzione della squadra costantemente sugli scopi del gruppo target. L'allenatore deve gestire i conflitti tra i giocatori rimanendo in una posizione neutrale e deve aiutarli a risolvere i conflitti, puntualizzando l'importanza del rispetto e del punto di vista di tutte le parti coinvolte nel conflitto.

Utilizzo degli strumenti: un processo di risoluzione del conflitto

In base a questi approcci, un punto di inizio per affrontare il conflitto è identificare lo stile di conflitto principale adottato da se stessi, nella propria squadra.

Di seguito ci sono alcuni suggerimenti che possono essere utili da leggere e spiegare ai giocatori:

Fase uno: Stabilire la scena

Accertatevi che le persone capiscano che il conflitto può essere un problema reciproco che può essere risolto al meglio attraverso la discussione e la negoziazione piuttosto che attraverso una vera aggressione. Se siete coinvolti nel conflitto, enfatizzate il fatto che state presentando la vostra percezione del problema. Usate le capacità di ascolto attivo per assicurarvi di ascoltare e capire le posizioni e le percezioni dell'altro.

- Ripetere
- Parafrasare
- Riassumere

E accertatevi che quando parlate state usando un approccio adulto e assertivo piuttosto che uno stile remissivo o aggressivo.

Fase due: Raccogliere informazioni

Qui state cercando di venire al punto degli interessi, dei bisogni e delle preoccupazioni puntualizzati. Chiedete il punto di vista dell'altra persona e confermate di rispettare la sua opinione e di aver bisogno della sua cooperazione per risolvere il problema.

Cercate di capire le sue motivazioni e i suoi obiettivi, e osservate come questi possono essere danneggiati dalle vostre azioni.

Assicuratevi di essere concentrati sulle questioni del lavoro e lasciate la personalità fuori dalla discussione.

- Ascoltate con empatia e osservate il conflitto dal punto di vista dell'altra persona.
- Identificate le questioni chiaramente e brevemente.
- Usate frasi in prima persona.
- Restate flessibili.
- Chiarite i sentimenti.

Fase tre: Concordare il problema

Questo può sembrare una fase ovvia, ma spesso diversi bisogni, interessi e obiettivi possono far sì che le persone percepiscano i problemi in modo molto diverso. Dovrete concordare i problemi che state cercando di risolvere prima di trovare una soluzione reciprocamente accettabile.

A volte persone diverse considerano problemi diversi ma intrecciati; se non riuscite a raggiungere una percezione comune del problema allora dovete capire quale è il problema che l'altra persona vede.

Fase quattro: Scambiare possibili soluzioni

Se tutti si sentiranno soddisfatti della soluzione, sarà di aiuto se tutti hanno avuto un parte nel generare la soluzione. Scambiatevi possibili soluzioni e siate aperti a tutte le idee incluse quelle che non avevate considerato prima.

Fase cinque: Negoziare una soluzione

A questo punto il conflitto dovrebbe essere risolto: entrambe le parti dovrebbero capire meglio la posizione dell'altro e una soluzione soddisfacente per entrambi dovrebbe essere chiara a tutti.

Tuttavia potete anche aver scoperto reali differenze tra le vostre posizioni. Questo è il caso in cui una tecnica come la negoziazione vantaggiosa per tutti può essere utile per trovare una soluzione che per certi versi soddisfi tutti.

Ci sono tre principi guida: stare calmi, essere pazienti, avere rispetto...

4. Bibliografia

Farinelli, G.: *Pedagogia dello sport ed educazione della persona*, Perugia, Morlacchi, 2005, p. 26

Introduzione teorica:

Costruzione di un gruppo

Frank S. Pyke, editor: *“Better Coaching: Advanced Coach’s Manual”*
NETTEAM: “Understanding Team Work And Its Basic Tenets”
<http://www.netteam.biz/understanding-team-work-and-its-basic-tenets.html>

NETTEAM: “Understanding The Need Of Team Building Activities”
<http://www.netteam.biz/understanding-the-need-of-team-building-activities.html>

Leadership

Carron, A.V.: *Cohesiveness in sport groups: interpretations and considerations*, in “*Journal of Sport Psychology*”, 5, page. 371–380, 1983

Carron, A.V.: *CARRON’S MODEL of Factors Affecting Cohesion, Social Psychology of Sport* by (1980). Ithaca, NY

Chemers, Martin: *An Integrative Theory of Leadership*. Publisher: Lawrence Erlbaum Associates. Place of Publication: Mahwah, NJ. Publication Year: 1997

Keith, Alan: *The Leadership Challenge*

Wikipedia: “<http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>”

Wikieducator: http://wikieducator.org/Leadership_styles

<http://davidpiccione.com/blog/what-is-leadership/>

Sugarman, Karlene. *Leadership Characteristics*

<http://www.psywww.com/sports/leader.htm>

<http://jalalonmanagementmatters.blogspot.com/2010/01/leadership-styles-part-i.html>; *Leadership Styles – Part I*.

Imparare/guadagnare il rispetto L(earn) respect

<http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/intercultural-iceberg-model.htm>

Motivazione

Carling, Chris: MOTIVATION & SOCCER PERFORMANCE (<http://www.soccerperformance.org/specialtopics/motivation.htm>)

Forzoni, Roberto: "Motivation in Football", DEPARTMENT OF SPORT SCIENCES, BRUNEI UNIVERSITY (<http://www.robertoforzoni.com/wp-content/uploads/2010/10/Motivation+in+Football.pdf>)

Comunicazione

Parker, Glen, M.: Cross-functional teams. (2003), *Working with Allies, Enemies and other strangers*, Jossey Bass.

Pyke, Frank S.: *Better coaching: advanced coach's manual* by Australian Sports Commission

Wideman, M.: "Communication: The project life blood" accessed on 20/03/2007 (2000)

Gestione del conflitto

Noble, Cinnie: *Conflict Management Through Coaching*, published in the Canadian HR Reporter, September 24, 2001.

Thomas, Kenneth W., Kilmann Ralph H.: *Thomas-Kilmann Conflict Model, Instrument – TKI*, Mountain View, CA: CPP, Inc., 1974–2009 MINDTOOLS:

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm

