

**Zeitschrift:** Mobile : la rivista di educazione fisica e sport  
**Band:** 6 (2004)  
**Heft:** 2

**Artikel:** I magnifici sette, o cinque o undici!  
**Autor:** Birrer, Daniel / Gautschi, Roland  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1001864>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 08.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# I magnifici sette, o cinque o undici!

Un viaggio nelle compagini del settore giovanile rivela dati interessanti sullo spirito di squadra. Che si tratti di hockey su ghiaccio, pallamano, pallacanestro o calcio il principio è pressoché uguale.

Roland Gautschi, Daniel Birrer

**U**n buono spirito di squadra non si ottiene né con la forza, né con discorsi persuasivi ed insistenti, o trucchetti ed astuzie e men che meno con il denaro. Il manuale della formazione della squadra perfetta non esiste, per riuscire in questo compito l'allenatore deve solo sapere due cose: il punto in cui si trova la squadra e di quale tipo di aiuto hanno bisogno i suoi giocatori. Ciò che porta ad una conclusione ovvia per tutti: ovvero che una squadra è molto di più di una somma di giocatori e allenatori.

## Due tipi di squadra

Sostanzialmente esistono due categorie di squadra: quelle interattive e quelle coattive. Le prime sono composte di giocatori che conducono delle azioni in sintonia, come avviene ad esempio nel calcio, nella pallacanestro, nella pallamano o nell'hockey su ghiaccio. Le seconde (quelle coattive) sono invece contraddistinte da pochissima interazione fra i giocatori. Si tratta ad esempio di squadre di tennistavolo, di equitazione o di scherma. Le squadre «cumulative» sono una forma speciale di compagini coattive, in cui i membri lottano per un obiettivo comune senza una vera e propria ripartizione dei ruoli (canottaggio, tiro alla fune, ciclismo su pista).

*Mese di novembre. Ore 09.00 di domenica. A quest'ora del mattino, la pista di ghiaccio della Valascia non è una meta molto ambita. Mentre sugli spalti prende posto una sparuta folla di spettatori, per lo più di famigliari dei giocatori, negli spogliatoi l'allenatore si rivolge con voce calda e modulata ai suoi uomini. «Non serve a nulla fornire soltanto una bella prestazione in campo. Oggi abbiamo l'occasione di mettere in pratica tutto quanto abbiamo elaborato nella fase di preparazione e dimostrare che lo vogliamo.» Le parole echeggiano attraverso tutto il locale... i giocatori le hanno assimilate? E l'allenatore è riuscito a trasmettere voglia di vincere e motivazione? Nessuno parla. I ragazzi fissano il pavimento, alcuni si prendono la testa fra le mani, altri dondolano un piede.*

→

## La taglia ideale

Delle ricerche psicologiche hanno dimostrato che il numero di membri che compongono una compagine influisce sul processo di formazione della stessa. Si è infatti giunti alla conclusione che «in un gruppo costituito da cinque-sei persone si ottengono maggiori soddisfazioni e il processo di armonizzazione delle singole azioni riesce meglio» (Baumann, 2002). L'esempio della squadra di pallamano descritto in queste pagine è rappresentativo anche per altre compagini interattive come la pallacanestro, il calcio, la pallavolo, l'unihockey o l'hockey su ghiaccio.

## Bibliografia

- **Baumann, S.:** *Mannschaftspsychologie. Methoden und Techniken.* Aachen, Meyer und Meyer Verlag, 2000. 222 pagine.
- **Hossne, E.-H.; Roth, K. (Ed.):** *Sport-Spiel-Forschung. Zwischen Trainerbank und Lehrstuhl. Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, Amburgo, Czwalina Verlag, 1997. 269 pagine.*
- **Krueger, R.:** *Teamlife.* Zurigo, Werd Verlag, 2001. 212 pagine.
- **Trosse, H.-D.:** *Die erfolgreiche Mannschaft.* Aachen, Meyer und Meyer Verlag, 2003. 200 pagine.
- **Jansen, J.:** *Championship Team Building. Tucson, Winning The Mental Game, 1999. 188 pagine.*
- **Syer, John.:** *Teamgeist.* Reinbeck bei Hamburg, Rowohlt, 1991. 286 pagine.
- **Wilhelm, A.:** *Im Team zum Erfolg: Ein sozial motivationales Verhaltensmodell zur Mannschaftsleistung.* Lengerich, Papst Science Publishers, 2001. 216 pagine.

Articoli di riviste:

- **Gautschi, R.:** *Un compromesso tra democrazia e dittatura.* Intervista a Arno Ehret. In: «mobile» 4/00, p. 12-13.
- **Küffer, M.:** *Il collettivo prima degli individualismi.* Intervista a Marcel Koller. In: «mobile» 4/00, p. 14-15.
- **Mühlenthaler, U.:** *Gedanken zur Mannschaftsbildung.* In: *Handballtraining*, 19 (1997)6, p. 19-22.
- **Chervet, M.:** *Lo spirito di squadra è una cosa che si impara! Come comportarsi con le carenze nel campo sociale nella pallacanestro.* In: *Macolin* (1998) 5, p. 8-9.

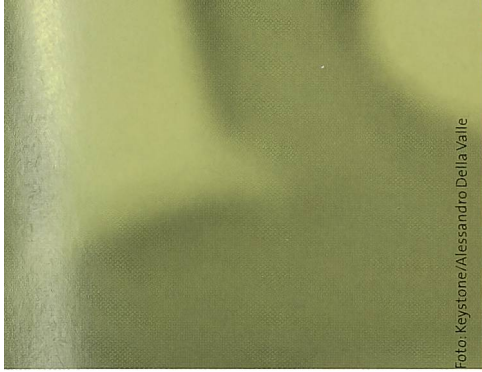


Foto: Keystone/Alessandro Della Valle



## QUATTRO FASI

*«Ci sono momenti da dedicare all'analisi e alla pianificazione e momenti da consacrare all'esecuzione, in cui bisogna essere rigorosi e seguire minuziosamente la linea stabilita, senza eccezione alcuna, altrimenti il successo non sarà duraturo.»*

*Ralph Krueger, allenatore della nazionale svizzera di hockey su ghiaccio*

**L**a formazione di una squadra è un processo che richiede tempo: tempo per conoscersi, tempo per conquistare una posizione, tempo per introdurre delle regole e tempo per sviluppare l'affiatamento. Il tutto viene suddiviso in quattro fasi ben distinte.

### Forming

Aspetto principale: conoscersi

Focalizzare ogni giocatore sulla squadra. Il ruolo dell'allenatore è molto importante in questa fase perché può accelerare il processo della conoscenza reciproca fra i giocatori grazie a delle forme di allenamento mirate. Il coach crea uno spazio d'incontro e s'impegna affinché la squadra vi si ritrovi.

### Storming

Aspetto principale: confronti e conflitti

In questa fase emergono spesso tensioni e conflitti. Lo statuto individuale viene differenziato, all'interno della squadra nascono delle gerarchie e vengono definiti chiaramente gli obiettivi del gruppo.

Anche qui l'allenatore viene molto sollecitato. Il suo compito è infatti di individuare i punti forti e deboli di ogni membro del gruppo, esporli e valutare apertamente il ruolo assunto da ciascun giocatore.

### Norming

Aspetto principale: rinsaldare e unire

Questa fase serve a risolvere i conflitti. Se tutti i membri della squadra accettano le norme e le regole in vigore si giungerà al consenso generale e alla cooperazione.

### Performing

Aspetto principale: produttività e prestazione

La struttura del gruppo è ormai stabile. I giocatori sono consapevoli del loro ruolo e conoscono gli obiettivi da raggiungere. Se la squadra collabora in modo efficace, in questa fase si darà prova di grande produttività.

*(Tratto da Tuckmann, in: Hossne/Roth, 1997)*

### Tra il dire e il fare...

La pratica dimostra tuttavia che queste tappe non si sviluppano automaticamente perché sono influenzate da elementi sia esterni che interni, che possono pregiudicare tutto il procedimento. Attraverso l'esempio di una squadra di pallamano di lega superiore, Manfred Wagner e Andrai Wilhelm dimostrano infatti che queste fasi possono essere rallentate oppure posticipate a causa di cattive prestazioni della squadra, di improvvisi declini o di infortuni (Wegner, Wilhelm, in: Hossne/Roth, 1997). Conoscere queste tappe può comunque servire a stabilire i punti centrali nella pianificazione annuale. I suddetti processi potranno così essere eseguiti molto più velocemente ed efficacemente.

L'allenatore che non conosce questo modo di procedere e crede anzi di doversi imporre in modo autoritario – in particolar modo nella fase del confronto – sottovaluta l'importanza dei processi cosiddetti «naturali» e provoca delle resistenze a livello subliminale, che spesso si scatenano nei momenti meno opportuni (ad esempio durante le partite di campionato!).

*I ragazzi, tutti quindicenni, formano una selezione giovanile cantonale e provengono da due società avversarie: HC Lugano e HC Ambri Piotta. La composizione della nuova squadra li ha costretti per prima cosa ad accantonare ogni tipo di rivalità sportiva.*





Foto: Keystone/Eady/Risch



## PORSI DEGLI OBIETTIVI

*«Le cifre e i valori materiali sono sicuramente importanti quando si immagina il futuro. L'obiettivo deve però rimanere la qualità con cui si esegue l'azione nel presente.»*

*Ralph Krüger, allenatore della nazionale svizzera di hockey su ghiaccio*

In stretta collaborazione con la squadra, l'allenatore deve elaborare gli obiettivi comuni a brevissimo termine (cosa bisogna raggiungere in questa partita) e a medio termine. Sol tanto con obiettivi concepiti di comune accordo e approvati da ogni singolo membro il gruppo si trasforma in una squadra.

### Non bastano i buoni propositi

Nel suo libro «Championship Team Building» Jansen descrive gli obiettivi formulati da una compagine di pallacanestro femminile che, a causa del numero limitato di giocatrici di talento di cui disponeva, non aveva alcuna possibilità di vincere il campionato. Invece di puntare alla vittoria del titolo, ipotesi completamente irrealistica, la squadra mirò su obiettivi qualitativi: l'autorispetto e il rispetto da parte degli altri. Due mete, queste, che le atlete vollero raggiungere attraverso una più grande coesione e con azioni di gioco più intelligenti. Secondo Baumann, è molto più efficace fissare degli obiettivi di capacità, muniti di chiare descrizioni di azioni, che dei semplici buoni propositi. Si tratta praticamente di obiettivi mentali, fisico-condizionali, tecnico-coordinativi e tattico-cognitivi che possono essere facilmente testati. L'importanza di traguardi concreti è sottolineata anche da Syers nel volume intitolato «Teamgeist», in cui l'autore riporta l'esempio di una compagine di pallavolo sul punto di dissolversi dopo aver incassato una serie di sconfitte. «Il desiderio di tornare ad imporsi in campo

sarebbe riaffiorato se la compagine avesse fissato quale nuovo obiettivo quello di portare a termine una strategia ben definita durante l'incontro successivo».

### Una missione a tappe

Perseguire unicamente obiettivi importanti e lontani può sovraccaricare i giocatori e l'allenatore. È molto meglio invece prefiggersi dei traguardi a corto e medio termine. Baumann distingue diversi tipi di obiettivi: «gli obiettivi di sicurezza, gli obiettivi concreti vicini, quelli a medio termine e quelli a lungo termine». I primi, che si trovano sul gradino più basso della scaletta delle mete da conquistare, devono essere raggiunti in ogni caso e permettono di superare la paura del fallimento. È un consiglio valido soprattutto per il settore giovanile, dove i giocatori non vanno mai messi sotto pressione.

L'allenatore deve seguire da vicino tutto il processo di evoluzione degli obiettivi, perché i giocatori inesperti a volte tendono a prefiggersi mete sbagliate, che la squadra non sarà mai in grado di raggiungere («voglio segnare almeno cinque reti»), oppure che rispondono solo a due criteri «raggiunto» e «non raggiunto» (come ad esempio la vittoria).

Non va dimenticato che l'obiettivo in sé non porta a nulla. La chiave del «successo» sono i giocatori e i continui controlli a cui sottopongono il loro modo di gestirsi.

*La squadra avversaria è una selezione zurighese, formata da giocatori dello ZSC Lions e del Kloten. È conosciuta per l'astuzia e l'intelligenza di gioco ma non per lo spirito combattivo. Tuttavia, a pochi minuti dall'inizio della partita, l'allenatore si esprime così: «oggi dobbiamo soprattutto lottare. Vincere o perdere è indifferente, tanto questa squadra la riaffronteremo nel girone finale». Il coach ricorda anche il percorso compiuto dai suoi pupilli e ripete senza sosta un imperativo: lottare! →*



Foto: Keystone/Getty Risch

## DISTRIBUZIONE OCULATA DEI RUOLI

*«Un buono spirito di squadra si basa essenzialmente su due fattori: il giocatore non deve solo conoscere ed accettare il suo ruolo di giocatore di pallamano, ma deve anche desiderare assumerlo.*

*Inoltre, deve conoscere il suo ruolo in seno alla squadra e accettarlo.»*

*Urs Mühlethaler, ex allenatore di pallamano*

La distribuzione dei ruoli è un compito molto delicato. Se da una parte, un giocatore deve sapere qual è la funzione che ricopre all'interno della squadra, dall'altra non bisogna dimenticare che un ruolo è strettamente legato a delle specifiche peculiarità che non tutti possiedono. Ciò significa che un giocatore capace di leggere il gioco non diventa automaticamente l'uomo-partita e che nemmeno chi è bravo a smorzare le tensioni negli spogliatoi ha il posto di trascinatore (in campo) assicurato.

### Essere un giocatore...

Il ruolo sportivo è subordinato alla disciplina praticata, alla posizione in campo ed alla strategia di gioco. Secondo Baumann, il ruolo nasce «dall'aspettativa, necessaria per assumere una determinata posizione». I giocatori sono perciò chiamati a rispondere ad alcune domande: «Cosa devo fare? Cosa faccio? Cosa posso fare? Cosa sono in grado di fare?» (Baumann, 2002). La descrizione dei ruoli è una fase critica in cui l'allenatore deve evitare che i giocatori scelgano una funzione non adatta a loro o la interpretino nel modo sbagliato (l'esempio più eclatante è quello di un difensore che interviene in attacco cercando di tirare in porta).

Esistono ruoli facili e ruoli complicati: per tornare all'esempio dell'hockey su ghiaccio, la funzione assegnata ad un'ala è molto meglio definita di quella di un «centro». Tuttavia, anche all'ala potrebbe succedere di assumere ruoli che non le com-

petono perché non sa cosa ci si aspetta da lei. La seguente citazione riassume molto bene il concetto appena esposto: molto spesso, i marcatori non sono grandi combattenti e non vantano nemmeno particolari doti difensive. Per questo motivo un Inzaghi ha sempre bisogno di un Maldini.

### ...e un membro della squadra

Oltre ai ruoli sportivi, in una squadra si sviluppano anche i cosiddetti «ruoli sociali». Jansen, ad esempio, fa una netta distinzione fra il classico «leader», «il consigliere» (che ha a che fare con i giocatori più «difficili»), «il direttore sociale» (impegnato sul fronte della coesione della squadra), «l'entusiasta» (con la sua carica di positività e motivazione) e il «pagliaccio». Fra tutte queste figure, quella maggiormente sollecitata è quella del «leader», a cui Jansen attribuisce capacità quali: «il self control, un'etica professionale molto sviluppata, un comportamento corretto, la diplomazia, il coraggio e un ottimo senso critico». Ma vi è anche il rovescio della medaglia: la funzione di «leader» a volte può anche creare o alimentare delle antipatie da parte dei compagni. Questo succede perché i giocatori sono orgogliosi della loro funzione e convinti che il loro contributo sia prezioso.

In questo contesto, Baumann spiega che esistono diversi «tipi di leader»: «gli outsider, gli estremisti, i simili, i completi e i «polaristi»» (Baumann, 2002). Nei film, la cui trama ruota attorno allo sport, questa classificazione emerge chiaramente: l'allenatore s'impegna affinché i giocatori non perdano mai di vista il loro ruolo, lo accettino e lo assumano nel migliore dei modi (ricompensandoli ad esigenze soddisfatte). Ma quello che accade nei film è spesso mera utopia: nella realtà, la quotidianità di allenamenti e partite spesso è molto più complicata!

*L'allenatore ha assegnato a Davide, un difensore, il ruolo di leader. Il suo compito è di trascinare i compagni, assumersi delle responsabilità e dare il buon esempio sia in allenamento che in partita. Davide però non è d'accordo con questa decisione: «Mi costa molto dare degli ordini, discutere con gli altri giocatori e fare delle critiche costruttive. Sono uno sportivo adatto al gioco di squadra ma la funzione di trascinatore non mi si addice molto...»*



# LUNGI, CORTI O PINOCCHIETTO?



Tre pantaloni al prezzo di uno! È questa la novità Roswell Rock Roll-Up Pant™ di Mother Boyle. Tessuto Adventura Cloth™ slavato all'ultima moda, completo di sei tasche anteriori, posteriori e laterali. Parte inferiore arrotolabile grazie al sistema "Roll-Up" e a linguette di sostegno per accorciare i pantaloni a vostro piacimento a seconda della temperatura esterna. Volete saperne di più? Consultate il sito [www.columbia.com](http://www.columbia.com) oppure telefonate allo 032-835-5533.



"Le ragazze saranno tutte ai vostri piedi,  
caviglie e ginocchia."

- Gert Boyle, P.-D.G.

 **Columbia**  
Sportswear Company®



## COMUNICAZIONE

*«Non potrei immaginare di allenare una squadra se non avessi la possibilità di discutere con ciascun giocatore, segnalargli le sue carenze oppure elogiarlo.»*

*Marcel Koller, allenatore di calcio*

**L'**allenatore discute con una giocatrice, i giocatori si danno pacche sulle spalle, il capitano fa un gesto stizzito in direzione dell'allenatore. Negli sport di squadra sono molte le situazioni in cui si fa capo alla comunicazione verbale e non verbale... e non solo!

### Anche i gesti contano

Esistono tre diversi tipi di comunicazione: lo scambio verbale o non verbale fra giocatore e allenatore, fra giocatori e fra allenatore e squadra (Syers, 1991).

L'importanza dei messaggi non verbali viene spesso sottovalutata. Un allenatore, infatti, non può sapere l'effetto che provoca sui giocatori l'assenza di parole nei loro scambi. In alcuni casi, il linguaggio del corpo è completamente in contrapposizione con le dichiarazioni verbali e per rivelare questa discrepanza è necessario un aiuto esterno (assistente dell'allenatore, feedback video, ecc.).

La complessità di questo gioco fra mittente e ricevente è sin troppo evidente in situazioni in cui tutti parlano e nessuno ascolta, oppure quando un messaggio viene frainteso o semplicemente non viene recepito. Morale della favola: la comunicazione è un'arte che devono imparare tutti i membri di una squadra. Meglio ancora se aiutati dal buon esempio dell'allenatore!

### Parlare con le emozioni

Per ricevere attenzione ed ascolto bisogna parlare delle proprie emozioni. L'impatto della frase: «la nostra difesa non è compatta, ognuno si batte per sé» non è paragonabile a quello dell'affermazione: «mi arrabbio quando vedo che ognuno lotta per sé stesso». Molto spesso, gli allenatori e i giocatori evitano di esprimere sentimenti e sensazioni nel timore di essere giudicati male. Jansen fornisce dieci consigli sul modo di mandare un messaggio: ad esempio focalizzarsi su un tema per non sovraccaricare troppo il destinatario, usare un linguaggio comprensibile per chi ascolta o formulare messaggi positivi («gioca in modo intelligente in difesa» è molto più positivo di «evita di fare falli»). Da notare, inoltre, che allenatori e giocatori si dimenticano spesso di assicurarsi che quanto hanno detto sia stato capito.

### Messaggio ricevuto

L'ascolto e il feedback sono fattori tanto importanti quanto il modo in cui viene fatto passare il messaggio. Alcuni studi hanno dimostrato che gli allenatori di squadre di successo forniscono dei feedback molto positivi e costruttivi: «ben fatto» non ha lo stesso effetto di «mi è piaciuto il modo in cui hai aiutato il tuo compagno in quella determinata azione». Il feedback dovrebbe intervenire il più velocemente possibile al termine di un'azione o alla ricezione di un messaggio verbale, essere formulato con sincerità ed introdotto all'inizio del processo di apprendimento. È inoltre importante, soprattutto per quanto riguarda le squadre giovanili, che l'allenatore sia in grado di fare la differenza fra impegno e risultato. Un giocatore merita infatti di essere lodato per il suo impegno, nonostante gli sforzi compiuti non lo abbiano portato al successo (Jansen, 1999).

Per sviluppare una buona e chiara comunicazione, l'allenatore deve dar la possibilità ai giocatori di esercitarla, ad esempio con dei feedback reciproci sulla partita o sulle prestazioni fornite in allenamento. È infatti attraverso delle regole di feedback costruttive che poggia il principio di una buona comunicazione.

*Dopo il fischio d'inizio è sceso il silenzio. Si sentono soltanto gli ordini impartiti dall'allenatore, le sue incitazioni e il suo applauso dopo una bella parata del portiere. La difesa è solida, i giocatori non commettono quasi nessun errore e dopo 10 minuti di gioco il risultato è di 6:1. Poi, uno stupido fallo con relativi due minuti di punizione cambia le carte in tavola. Improvvisamente, i giocatori della selezione ticinese sembrano stanchi e incassano una seconda e una terza rete. I cacciatori si trasformano in prede: in soli sette minuti l'avversario segna sei punti! «Che succede?», grida il portiere in direzione dei compagni. →*



Foto: Keystone/Eddy Risch



## UN COACHING CREDIBILE

**«Non esistono tipi di allenatori o metodi di allenamento che non funzionano. Non si tratta di attribuirsi semplicemente un determinato stile ma di essere in grado di comunicare il proprio stile ottenendo così credibilità!».»**

*Arno Ehret, allenatore della nazionale di pallamano*

**È** finito il primo tempo. I giocatori sono in pausa. Una situazione che una squadra conosce molto bene: il tempo è contato, i giocatori sono sfiniti e ci sarebbero cento cose da migliorare. Allenare, tuttavia, significa anche dar prova di umanità e chiedersi quale sia il miglior comportamento da adottare con tale o tal'altro giocatore.

### **Discorso breve, veloce e specifico**

Baumann consiglia agli allenatori di suddividere la pausa in tre fasi («recupero», «preparazione» e «mobilità») e di focalizzare il discorso sui punti seguenti: «analisi dell'andamento del gioco», «sostegno emotivo», «sostegno sociale», «sostegno nel processo di valutazione» e «sostegno informativo». Facile a dirsi, ma non a farsi... soprattutto quando l'intervallo dura solo pochi minuti!

Durante le pause fra un tempo e l'altro oppure nella conversazione con una riserva che si appresta a scendere in campo, l'allenatore deve cercare di formulare delle direttive chiare che i giocatori possono mettere in atto facilmente. Per fornire un'immagine precisa di quello che bisogna fare, si può ad esempio ricordare ad un giocatore un episodio in cui si era distinto. Un modo di procedere, questo, che Jansen (1999) definisce: «comunicazione di gara», ossia una comunicazione veloce, breve e specifica («quick, short and specific»).

### **Dimmi come allenarti e ti dirò chi sei**

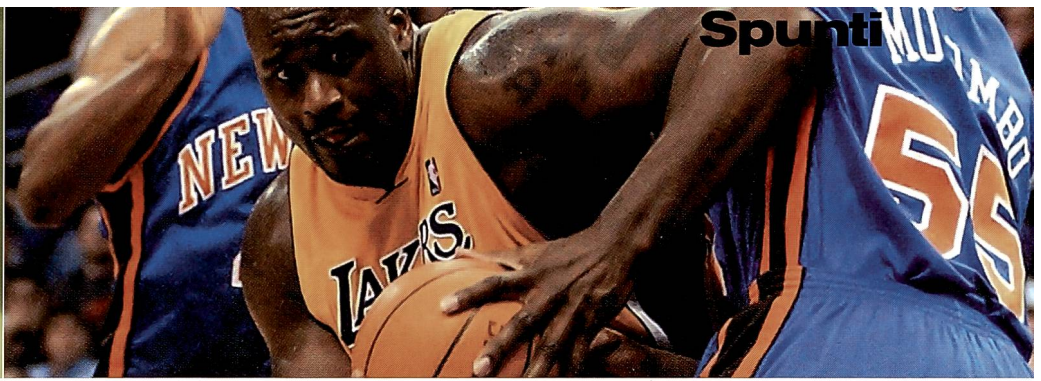
Il modo di allenare rivela molto sulla personalità, su come si vedono i giocatori, sullo sport che si pratica. Per molti allenatori, la vittoria conta più di tutto e per ottenerla usano ogni mezzo (o quasi). Le ricompense pecuniarie e le punizioni sono metodi

che funzionano e vengono utilizzati dalla maggior parte dei coach di squadre professionistiche. Forse non bisognerebbe nemmeno biasimarli troppo: al giorno d'oggi è il denaro il motore della società e non bisogna dimenticare che la loro permanenza nella squadra dipende spesso dai risultati ottenuti. Esiste tuttavia un altro tipo di allenatore, «l'umanista», per il quale le esperienze positive vissute dai giocatori sono molto più importanti della vittoria. Sta di fatto, comunque, che un atteggiamento non esclude l'altro e che non esiste un unico modo vincente di fare l'allenatore!

A volte succede anche che gli allenatori di squadre junior si dimentichino che i motivi che spingono i giovani a praticare uno sport sono diversi da quelli che animano i giocatori professionisti. Le conclusioni di alcune ricerche rivelano che chi punta troppo sulla vittoria, affievolisce la voglia e la motivazione in seno alla squadra. Ciò non significa che gli junior non siano interessati al successo e si accontentino di vincere solo una volta ogni tanto. Per loro, tuttavia, conta molto di più essere guidati da una persona credibile, priva di contraddizioni, corretta, equa, sincera e comprensiva.

*Durante la pausa parla soltanto l'allenatore. I giocatori, stanchi ed accaldati, bevono a lunghe sorsate dalle loro borracce mentre ascoltano le sue direttive. «Li abbiamo in pugno, lo sappiamo», afferma l'allenatore, dando delle istruzioni precise per fare in modo che la squadra non molli la presa. Un giocatore alza la mano per chiedere spiegazioni su qualcosa, ma nessuno lo sta ad ascoltare... il secondo tempo sta per iniziare. →*





## RISOLVERE I CONFLITTI

*«Ogni lite è un'occasione per scoprire e risolvere un problema subliminale.»*

*Pat Riley, allenatore di pallacanestro*

**S**arebbe ingenuo credere che in una squadra regni l'armonia perfetta. Le tensioni interne non risparmiano nemmeno le compagini di una certa caratura e gli esempi non mancano... Per riuscire ad imporsi, una squadra deve imparare ad aggirare con intelligenza e in modo costruttivo le difficoltà.

### Un conflitto irrisolto si estende

Capita spesso che la o le tensioni di cui soffre una squadra non affiorino in superficie. In questi casi, viene immancabilmente osservata una mancanza d'impegno da parte di alcuni giocatori, dovuta probabilmente ad un rapporto difficile con l'allenatore. Il conflitto si trasferisce allora sul campo e si trasforma in incapacità e in rifiuto di lavorare. Può pure succedere che una tensione venga risolta con le persone sbagliate oppure che si risolva il problema sbagliato. L'esempio più classico di «tensione latente» è quello del giocatore che, non contento della sua posizione in campo, si lamenta con il capitano della squadra e non con l'allenatore.

### Tartaruga o squalo?

Ognuno fa capo alla sua/sue strategia/e per risolvere i problemi. C'è chi si trasforma in struzzo e nasconde la testa nella sabbia per non vedere gli ostacoli, oppure chi emula uno squalo e cerca una soluzione adatta ai propri interessi senza preoccuparsi degli altri. Ma ci sono anche «i finti indifferenti» che fin-

gono di non vedere il problema sperando così di sminuirne la portata (Jansern, 1999). Nessuno, fra questi tre atteggiamenti, è il migliore in assoluto, bisogna semplicemente cercare di adattarli alla situazione con cui si è confrontati.

In generale le critiche negative vanno evitate su tutti i fronti, anche fra giocatori. Ai criticoni cronici si consiglia di non esprimere le loro opinioni ma soltanto le loro sensazioni. A volte accade addirittura di non riuscire nemmeno a formulare il conflitto esistente. In questi casi è importante affrontare il problema e non la persona, evitando frasi come «fa sempre tutto da solo» e prediligere invece espressioni quali «ho l'impressione di non ricevere mai il pallone».

m

### Un legame chiamato coesione

Il legame che si crea all'interno di una squadra nella letteratura specializzata viene chiamato «coesione». Una coesione che dipende dal livello di compattezza dei contatti sociali, dei compiti e degli obiettivi che una squadra si fissa.

### Più coesi, migliori in campo?

Sarebbe bello se venisse provata una correlazione diretta fra coesione e prestazione. Dalle ricerche condotte finora su squadre di diverse discipline non è però mai emersa un'interdipendenza fra le due cose nel senso di «migliore coesione = migliore prestazione».

Sotto la lente sono stati posti, ad esempio, i giocatori di una squadra di pallavolo, le cui prestazioni furono analizzate sull'arco di due stagioni. I ricercatori hanno paragonato la coesione rilevata nel momento 1 con la prestazione registrata nel momento 2 e quest'ultima è stata a sua volta paragonata con la coesione misurata nel momento 3 e così di seguito. Risultato: nonostante la squadra registrò prestazioni diverse, la coesione rimase sempre uguale.

*Tratto da: Wilhelm, A.; Drews, S. in: Hossne/Roth (Ed.): p. 140-142.*

*Il giorno successivo, al termine dell'allenamento, Davide, in qualità di capitano, si sente in dovere di chiarire alcune cose. «La forza di una squadra sta anche nella capacità di superare insieme le difficoltà». Il discorso non piace a Lorenzo (ala), che risponde con tono molto irritato. «Noi non siamo una squadra, ma un gruppo di individualisti. La selezione zurighese è una vera squadra. Gli impulsi positivi non li creiamo noi, ma provengono sempre dall'esterno», afferma sbattendo con forza la porta di un armadietto.*