

“ Il futuro appartiene a chi ha il coraggio di essere differente “ ( Kabir, poeta indiano, 1518 )

## Appunti sulla COMUNICAZIONE EFFICACE TRA ALLENATORE E GIOCATORI

di **Bruno Boero**.

Elaborazione, riflessione ed approfondimenti su un articolo dello psicologo **Enrico Delmastro**.

### PREMESSE

Allenare significa soprattutto comunicare , ossia valutare l' effetto che il proprio comportamento ha sulla persona del giocatore , e più indirettamente sugli altri individui con cui è in relazione .

Si tratta di un compito educativo molto impegnativo , perché se il nostro modo di comunicare fosse confuso , il contenuto andrebbe disperso e dissolto, o addirittura travisato.

Parliamo in questa sede della comunicazione verbale , trascurandone gli altri aspetti.

La categoria degli Allenatori vive ed opera in una società liquida, dove regna sovrana la indifferenza :

( ... fare bene o fare male una determinata cosa, essere presente o assente, vincere o perdere, sbagliare un tiro da sotto o fare canestro, essere puntuali o in ritardo, comunicare una assenza o non comunicarla affatto, scusarsi o lasciar perdere ... cercare di risolvere subito un problema o lasciarlo indietro ...)

E magari non sempre per causa nostra, abbiamo avuto ed abbiamo ancora disagi di linguaggio con :

- i nostri giocatori
- con il team
- con le Famiglie
- con l'ambiente

La comunicazione degli allenatori può essere efficace?

E' vero che esiste sempre il “ linguaggio del cuore “ : che voler bene ai ragazzi è sempre premiante, ma su questo aspetto non si possono dare regole generali , in quanto si tratta di valori soggettivi; quegli stessi valori che portano un ex allievo a scriverti dopo 30 anni di silenzio, o a farti una visita improvvisa in palestra.

La comunicazione è paragonabile ad una scommessa, giocata su fattori incomparabili come la voglia di trasmettere , la capacità di ascoltare , e sostenuta dalla sola arma della fiducia.

Dunque l'atteggiamento migliore dell'allenatore è quello di dare per scontata la buona fede sia del singolo giocatore, e perciò del gruppo, sia dei Dirigenti, sia delle Famiglie , sino a prova contraria.

Tutti diamo per certo che l'allenatore deve sempre usare prudenza, attenzione e buon senso, anzitutto per comprendere, e poi per comunicare a sua volta con efficacia.

- PRUDENZA: ... non dire una parola di più di ciò che serve. ... non parlare di fronte al giocatore o alla sua Famiglia .... non fare pronostici .
- ATTENZIONE: non offendere, non fare paragoni, non dare giudizi trancianti , non mettere delle etichette .
- BUON SENSO: non definire o catalogare i giocatori ... “ quello è buono, questo è mediocre, lui diventerà un Campione, quest’altro mi disturba e non lo vorrei neppure nel gruppo, la mia squadra vincerà , è già formata. Porterò Tizio in Nazionale, quello è destinato a giocare in serie A ... le Famiglie sono con me .... “.
  - Ricordiamo sempre che i giocatori appartengono al Club , e non agli allenatori pro-tempore .

Ma è anche vero , come dice coach Bobby Knight , che .....” tutto ciò che accetti o tolleri dai tuoi giocatori , verrà considerato definitivamente autorizzato “.

Dunque il Coach , nel comunicare, deve avere uno stile sobrio. Cosa voglio dire ?

Comunicare con i giocatori in maniera efficace significa usare : chiarezza, semplicità , ed immediatezza :

- CHIARO: ... “ l’allenamento incomincia alle cinque. Domani devi portare il documento. Tu avverti i compagni del cambio di orario.... “ = CHI FA CHE COSA
- SEMPLICE (ed esigibile) :.... “ in corsa devi appoggiare la palla sul vetro.... “ .... Mentre palleggi devi proteggere la palla ....” = COME LA DEVE FARE
- IMMEDIATO:... “sul pick & roll noi difendiamo così.... Tu ritiri i palloni a fine allenamento ..... sulla linea di fondo non passa nessuno con la palla ... “ = DOVE E QUANDO LA DEVE FARE

Le doti di chiarezza ed immediatezza dell’ Allenatore favoriscono anche la sincerità tra compagni di gioco, e sono indispensabili per superare ogni fase teorica o concettuale, e per saper entrare immediatamente nella sfera pratica, con obiettivi chiari e con un linguaggio conforme al target :

( le parole che si usano per gli under 13 sono differenti da quelle usate per gli under 19 ).

Essendo il basket un gioco fondato su regole precise (passi, doppio palleggio, tre secondi, cinque secondi, linee del campo , contatti atletici, corsie , centimetri, angoli, ... essere chiari ed immediati offre una maggior conoscenza dei tempi e dei modi, nostri e degli altri, che in ultima analisi si traduce in vantaggi e possibilità per tutti i giocatori di crescere e centrare gli obiettivi programmati.

Cercheremo di evitare ostacoli, trappole e disagi seguendo , per semplicità , una specie di :

## **DECALOGO DELLA COMUNICAZIONE**

### 1 ) USARE SEMPRE FRASI AFFERMATIVE

Usare una frase affermativa fornisce indicazioni operative:

...“noi in difesa facciamo così .... Vogliamo fermare la palla qui .... Mettiamo le mani in su ... Orientiamo i piedi in questo modo ..... stai con una scarpa avanti “..

Esempi pratici:

“.....guarda i miei piedi

...lascia le braccia piegate

... tieni il braccio in alto

... piega le gambe in questa maniera

.... Metti un piede avanti

.... continua a correre sino alla linea di fondo

.... tocca la linea ..... “

guarda ... lascia ... tieni... piega.... corri ... tocca ... metti ... sono frasi propositive, affermative, ed operative.

## 2 ) VIETATO USARE IL “NON “

Il “ non “ è una particella superflua nella comunicazione .

“... non pensare al tiro sbagliato , non badare al contropiede subito , non importa quel taglia fuori mancato , attento a non fare il terzo fallo , non incrociare i piedi .... perché non fai arresto-e-tiro ? ”

Gli esiti di tali ammonimenti \_- come sappiamo per esperienza - sono spesso negativi.

## 3 ) NON SOTTOLINEARE GLI ERRORI COMMESSI

Perché il giocatore ( miglior giudice di se stesso e degli altri ) ne è già consapevole !!!!

Ad esempio, quando l' allenatore richiama un giocatore in panchina, è bene dare una precisa indicazione per fare pensare al “ dopo” e non all'errore di prima, oppure deve togliere il giocatore dal campo dopo che ha realizzato un canestro. Allo stesso modo , quando subisce una sconfitta , il coach dovrà soffermarsi sui piccoli miglioramenti visti in campo .

A questo proposito, si può ricordare un celebre detto :

“La paura dell' errore blocca la mente , ma la parola del coach apre il cuore “

SAPER USARE E PROPORRE FRASI AFFERMATIVE FAVORISCE UNA CORRETTA “ IGIENE MENTALE “

sia nel giocatore che nella squadra. Ecco alcuni esempi :

“... oggi siamo riusciti ad allenarci bene , anche se non eravamo al completo “.

... alla fine dell'allenamento, “... dimmi ciò che ti è piaciuto di più, e l' idea che oggi porti a casa “

.... ” se vi siete divertiti , allora avete vinto tutti “

... ” eravate veramente concentrati “

... “oggi ho visto nei vostri occhi il desiderio di imparare e di migliorare “

Questa impostazione crea una visione positiva delle difficoltà, un clima di lavoro costruttivo nel nostro team.

#### 4 ) PARLARE IN PRIMA PERSONA

Non esprimersi mai con affermazioni del tipo: “ ... si dovrebbe, ... è necessario che ... se si pensasse che ... se uno di voi facesse ...”

Perché le affermazioni generiche non aiutano a prendersi le responsabilità di ciò che si dice o si fa.

Bisogna evitare la frustrazione dovuta a frasi vaghe o proposte irrealizzabili , o evocare risorse indisponibili:

“.....Si dice che qualcuno”... “ c’è gente che dice in giro ... “ .... “ qualche genitore pensa di avere in casa un campione ... “... forse andremo a fare un torneo all’ estero ...”

Ancora una volta è necessario essere chiari:

- chi fa che cosa : ...” in questo esercizio tu tiri , e lui prende il rimbalzo .... I genitori stanno in tribuna..”
- quando lo deve fare :.....-.” dopo ogni canestro , c’è la rimessa dal fondo ... “
- come lo deve fare : ... “ ogni esercizio di attacco termina con un canestro fatto .... “ ogni esercizio di difesa finisce quando prendiamo il rimbalzo ...”

#### 5 ) SI DEVONO EVITARE COMMENTI E/O DENUNCE ANONIME nel nostro gruppo-squadra.

Nel senso che NESSUNO PUO’ PARLARE A NOME DI UN ALTRO, O SINDACALMENTE, O DIFENDERE CHI NON NE HA BISOGNO, O PARLARE DI UNA PERSONA ASSENTE. NO AL GOSSIP

Agendo con tali cautele , si rafforza l’ identità dell’ individuo-giocatore e del gruppo-squadra, per cui potrà succedere in futuro che qualche giocatore si farà avanti , esprimendo un desiderio o avanzando una iniziativa tecnica :

.....”voglio difendere sul più alto ...”

.....” diamo la palla sotto al nostro lungo ...”

....” voglio marcare il tiratore ...”

....” voglio prendere 5 rimbalzi in attacco nell’ ultimo quarto ...”

...” marco io il più forte ...”

#### 6 ) SCOPRIRE L’ IDENTITA’ PERSONALE MEDIANTE IDENTIFICAZIONE E SEPARAZIONE

Lo giocatore sono simile agli altri in certi comportamenti ( ad esempio nella puntualità -\_inoltre da sotto tiro anche con la mano sinistra – sono forte negli aiuti difensivi ).

Lo giocatore sono diverso dagli altri per certi comportamenti ( ad esempio per la vivacità – inoltre da sotto tiro solo con la mano destra - sono forte in difesa sulla palla ).

L'allenatore deve scoprire i confini personali del comportamento, dell'atteggiamento e della mentalità dei propri giocatori, che sarà quella di ottenere una chiave di lettura e di accesso per ogni personalità che si trova di fronte .

Così come sul campo sarà comunque tendere a dare il massimo in difesa, ed a giocare con la squadra in attacco...

Durante tale processo, il coach identifica coloro che hanno un comportamento in linea con le proprie direttive, al servizio del progetto di crescita , con un atteggiamento positivo e propositivo.

Il Coach separa coloro che assumono altri comportamenti, isolandoli ( chi scherza sempre , chi arriva in ritardo , chi abitualmente non si ferma ad uno "stop" dato dall' allenatore , ma anche chi non guarda la palla , o la prende con una mano , o non si butta a terra per un recupero , o ha paura del contatto fisico , o si demoralizza al primo errore , o tende a non ascoltare , ecc ....

Le fasi di identificazione e separazione contribuiscono alla acquisizione di una corretta mentalità di allenamento e di gioco , alla costruzione del gruppo , e soprattutto alla acquisizione della identità personale del singolo giocatore.

In campo accade spesso di trovare profili di personalità problematiche , anche e soprattutto nei giocatori più giovani e talentuosi ; allora è bene evitare di scagliarsi contro l' appiattimento dei valori o il conformismo dei giovani , facendo affermazioni del tipo:

"... non sai quel che vuoi ... sei distratto senza motivo ..... perchè non ti adegui ai tuoi compagni ?... come fai a sbagliare ancora quel passaggio ?... non ho ancora capito chi sei ... "

In presenza di personalità ancora deboli ed in formazione , non bisogna assolutamente mettere pressione , bisogna lasciare tempo ....

In presenza di personalità forti , bisogna lasciare spazio al ragionamento : ricordo a tutti che la personalità dell' allenatore , considerandone età, esperienza e cultura , potrebbe anche " schiacciare " il ragazzo che , al momento , presenta qualche problema.

Sarebbe un vero reato !!!!

## 7 ) RIVOLGERSI DIRETTAMENTE AL GIOCATORE ED ALLA PERSONA

significa evitare tensioni e conflitti interni, e ridurre al minimo la confusione :

- Non essere vaghi, fumosi, indefiniti, o svalutanti " .... C'è gente che non fa progressi ... "

-Non formulare indovinelli: .....” Qualcuno dovrebbe vergognarsi ...”

-Non mandare messaggi in bottiglia (nascosti) “... bisognerà trovare una soluzione ....”

-Non andare alla ricerca del Giuda: “ ..... c'è gente che non si impegna ... ogni dodici ce n'è uno .... ”qualcuno di voi non è neppure degno di stare in campo ...”

-Non lasciare mai il dubbio:.....” è a lui che si rivolge, non certo a me ! ...”

## 8 ) PRENDERSI LA RESPONSABILITA' DI COMUNICARE DIRETTAMENTE IL DISSENSO ALLA PERSONA INTERESSATA , SIGNIFICA CHE L'ALLENATORE EVITA DI DEFILARSI

....” hai ancora problemi nella partenza in palleggio “

....” oggi ti sei impegnato poco”

.... “non hai tenuto conto del tempo e del punteggio”

....” eri poco attento in difesa sulla palla”

Se e quando l’allenatore non si rivolge direttamente alla persona, manda un messaggio del tipo:

- tu per me non esisti
- tu per me non sei importante
- tu per me non conti
- io a te non parlo neppure

Invece, tu per me allenatore esisti, conti, sei importante, ed è per questi motivi che io ti correggo e mi arrabbio, quando mi accorgo che non ti applichi o non ti impegni o non stai attento .

Da recentissimi studi psicologici si conferma che lo stile di approccio più deleterio da parte di un adulto , non è quello più aggressivo o violento , né quello più permissivo , bensì quello che non riconosce l’ altro.

#### 9 ) RISPONDERE SOLO ALLE DOMANDE DIRETTE ED ALLE RICHIESTE ESPLICITE

...” non sapere e chiedere è un momento di imbarazzo , ma non sapere e non chiedere è una vita di vergogna ... “ ( proverbio giapponese )

Limitarsi a rispondere alle domande o richieste, come verifica del collegamento tra le persone , sortisce l’ effetto che chi ha parlato si sente ascoltato , e soddisfatto nel suo bisogno di conoscenza e di contatto con il team.

Bisogna rispondere senza cambiare argomento , e offrendo risposte altrettanto dirette ed esplicite.

Facciamoli anche diventare parte attiva : ad esempio , mentre spieghiamo un movimento , poniamo anche una domanda al gruppo :.... “ vi vengono in mente anche altre idee o movimenti che avete visto ... che possono accrescere il vostro repertorio individuale, e magari farvi diventare piu’ bravi ?”

Anche se all’ inizio ci sarà un gran silenzio , conviene scuoterli ,cercando di valorizzare la enorme carica emotiva e motivazionale dei singoli e del gruppo .

Ricordiamoci che ciascun giocatore tiene di più ai fatti propri che a quelli detti dall’ allenatore , e per le sue doti e/o prestazioni personali si batterà con maggior forza .

.... “ Mi hai chiesto se in difesa faremo qualcosa contro il tuo avversario :

... io ti ho detto che lo dovrai anticipare ..... la mia risposta ti è sembrata pertinente ... ?

#### 10 ) COMUNICARE NON E’ CHIEDERE

mai formulare richieste implicite.... Si è staccata la retina del canestro ..... non ho trovato il carrello dei palloni .... la valigetta dei medicinali è rimasta in segreteria ... siamo in ritardo .... è ben diverso dal dire :

“... Per favore , puoi cambiare la retina ?

Puoi aprire il carrello dei palloni ?

Prendi tu la borsa dei medicinali !....

“ tu devi arrivare puntuale ! “....

### 11 ) EVITARE OGNI COMPORTAMENTO DOGMATICO

Se l' allenatore dice :

....” È successo esattamente questo ...

.....Le cose stanno così ! ...

.... La verità è che ora ....

..... ve lo dico io! ...

non tiene conto che il suo punto di vista è comunque soggettivo e relativo, e deve aiutare nel dialogo facilitando confronto e proposte. Che deve annullare gli arroccamenti difensivi dei giocatori, e deve soprattutto (come vedremo al punto 17 ) aiutare a combattere la cultura degli alibi.

Allora le frasi dette in precedenza, suoneranno così:

.....” lo penso sia successo ..... che siamo stati meno aggressivi.

“ ....la mia opinione è che ciò sia dovuto al fatto che .... abbiamo perso troppi palloni.”

.... “ il mio punto di vista è che ..... potremo giocare di più in contropiede”

“.....direi che ora possiamo..... confrontarci meglio con le altre squadre del nostro girone”

Questa forma di dialogo non è sintomo di debolezza da parte dell'allenatore, ma è sola e vera CONSAPEVOLEZZA delle proprie opinioni e dei punti di vista soggettivi ...

“ lo Allenatore sono consapevole che questo è il mio punto di vista “

### 12 ) NO ALLA LETTURA DEL PENSIERO

Abbiamo accennato in apertura che l'allenatore, riguardo al giocatore, conosce solamente ciò che gli viene esplicitamente comunicato: è umano cercare di completare in qualche maniera il quadro, ma questo non è un procedimento intellettualmente onesto.

Perché esso generalmente provoca nubi ed ombre sulla atmosfera e sul comportamento del gruppo-squadra.

Allora cercheremo di evitare frasi del tipo:

“... tu pensi ... di avere fatto delle buone scelte di tiro ....

“So che tu pensi .... di essere stato molto aggressivo ....

...”Vi comportate così perché pensate che .... l’ arbitro vi abbia poco tutelati .....

“... Dici così , ma non pensi ... davvero che quell’ avversario sia immarcabile per te ....

Queste sono espressioni spesso derivano dalla fantasia, magia, previsioni, profezie,  
e dalla presunzione dell’ allenatore , che in qualche caso VORREBBE ANCHE FARE L’ OROSCOPO !!!!

L’antidoto alla impropria lettura del pensiero conduce ad un atteggiamento che ti può far dire, più correttamente.

... “ In che senso dici che .... “

“... Se ho ben capito, pensi .... di aver fatto buone scelte di tiro.

“... se ho inteso bene, tu ritieni ... di aver difeso in maniere aggressiva sulla palla.

“ ... ditemi voi se ho visto bene ... pensate di aver avuto un arbitraggio scadente .

“ .... Correggimi se sbaglio, dici che ... il tuo avversario di oggi era imbattibile ?...

RIMANDANDO INDIETRO AL MITTENTE CIO’ CHE ABBIAMO CAPITO DI CIO’ CHE HA DETTO.

Formulando richieste dirette ed esplicite , l’allenatore dimostra capacità di parlare ed agire come uno che ascolta i suoi giocatori per meglio conoscerli.

### 13 ) USARE I FEED BACK

“Feed-back” è la risposta ad uno stimolo ( retroazione ) : con esso, si intende l’ effetto di un atto o di un comportamento o, nel nostro caso, di un messaggio verbale su colui che lo ha provocato o generato .

Ciò implica di verificare e controllare i risultati ottenuti in seguito a scelte o strategie di comunicazione .

Ad esempio, dopo aver spiegato un movimento o argomento , i giocatori devono essere in grado di farne il riassunto :

.... “tutto chiaro ciò che ho detto ?...”

... “Roby cosa devi fare ora ? Marco su cosa devi allenarti di più ? Luca , quando sei in lunetta e vedi un aiuto difensivo , sai cosa devi fare ? ....”

### 14 ) INCORAGGIARE E LODARE

Sottolineare i piccoli miglioramenti , cercare i piccoli talenti , mostrare le risorse che i giocatori non sanno ancora di avere ( anche la disponibilità all’ aiuto , l’ attenzione , gli incoraggiamenti positivi dalla panchina, la capacità di concentrazione, prendersi la colpa , riempire le borracce, recuperare una palla a terra , .....

“ ciascuno di noi è un genio : ma se giudichiamo un pesce per la sua abilità di arrampicarsi su un albero , lui passerà l’ intera vita a credersi uno stupido “ ( Albert Einstein )

### 15 ) MIXARE DISSENSO-ASSENSO

la interpretazione- in chiave moderna- della legge del “ bastone e della carota “ :



“... Ieri , Paolo , sei riuscito a difendere bene , ma oggi non ti sei ancora impegnato . Sino ad ora ti ho visto poco concentrato .... Cosa pensi di fare ? ... Tira fuori le risorse , la grinta , perché so che ce l’ hai , e ieri non solo l’ hai visto personalmente, ..... ma l’ hai dimostrato a tutti ....” Ricordi cosa ci siamo detti ieri ?...

... Oggi hai segnato 3 su 5 , e sta bene a tutti , ma la scelta dell’ ultimo tiro poteva essere diversa ... “

QUESTO E’ UN MODO PER FAR DIVENTARE I GIOCATORI PARTE ATTIVA

## 16 ) COMBATTERE LA CULTURA DEGLI ALIBI

“Alibi” è il tentativo maldestro di spiegare perché una tal cosa non si possa fare o non possa riuscire , avvalendosi di giustificazioni o argomenti che sono fuori dal controllo del giocatore .

Scaricare le proprie responsabilità è un fattore che salta fuori puntuale ogni volta che si tratta di riflettere sulla richiesta di cambiamenti significativi o radicali nei nostri giocatori ( incominciamo dalle cose più elementari , come .....guardare la palla , prenderla con due mani , tenere gli occhi alti , fronteggiare il canestro , partire in palleggio ,tirare in corsa, dare la palla all’ uomo libero, ecc ... ).

E’ mettere prima le mani avanti , da parte del giocatore , dicendo il perché certe cose non si potranno né fare , né realizzare ( la luce del campo , la designazione arbitrale , il compagno che manca , la macchina della mamma, i compiti , la merenda sullo stomaco, l’ allenatore che grida, .....).

Combattere la cultura degli alibi significa anche combattere i luoghi comuni , del tipo :

“... noi siamo meglio di loro ... quelli hanno perduto l’ entusiasmo .... a quella squadra non interessa piu’ nulla della classifica “...

In ultima analisi noi allenatori non dobbiamo mai accettare che una cosa non si possa fare solamente per una responsabilità o negligenza del giocatore che dovrebbe agire .

Pur tenendo conto che molte volte – durante la settimana - l’ allenatore arriva in palestra trafelato oppure stanco o condizionato dalla giornata trascorsa, e magari non ha avuto neanche un minuto per concentrarsi, è necessario ricordare tuttavia che i punti importanti per una comunicazione veramente efficace con i giocatori, sono i seguenti:

- USARE FRASI AFFERMATIVE
- NON RIBADIRE GLI ERRORI COMMESSI
- PARLARE IN PRIMA PERSONA
- PARLARE DIRETTAMENTE ALLA PERSONA
- COMUNICARE DIRETTAMENTE IL DISSENSO
- FARE DOMANDE DIRETTE ED ESPLICITE
- RISPONDERE SOLO ALLE DOMANDE
- CHIEDERE DIRETTAMENTE

- NIENTE DOGMATISMO
- NIENTE LETTURA DEL PENSIERO
- USARE I FEED-BACK
- INCORAGGIARE E LODARE
- MIXARE DISSENSO-ASSENSO
- COMBATTERE LA CULTURA DEGLI ALIBI

Un Allenatore impara più dai problemi che dagli schemi , più dagli errori che dai valori , più dagli atteggiamenti che dai commenti.

Ma con un minimo di applicazione e di attenzione , la capacità di comunicare efficacemente, renderà l'allenatore:

- Più efficiente
- Più sicuro
- Più competitivo
- Più soddisfatto del proprio lavoro

Su questi punti potete farvi scrutinare dal vostro Assistente o dal vostro Dirigente accompagnatore , come suggerisce lo psicologo vicentino dottor Enrico Delmastro in una sua lectio magistralis sulla comunicazione verbale.

.... “ se ascolto , dimentico ,

se guardo capisco ,

se vedo , scelgo ,

se faccio , imparo

se sbaglio , miglioro ..... “

... e tutto il nostro lavoro sarà migliore!!!

Aprile 2013